



De paradox tussen vertrouwen
en controle in een institutionele
en economische context



Wieger Troostheide - Maart 2016, IJsselstein

Titel	De paradox tussen vertrouwen en controle in een institutionele en economische context
Maand, jaar	Maart, 2016
Plaats	IJsselstein
Instelling	Universiteit van Utrecht
Departement	Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap
Opleiding	Strategisch Human Resource Management
Naam	Wieger Johannes Troostheide
Adres	Benschopperstraat 37, 3401DG IJsselstein
Studentnummer	3714977
Begeleider	prof. dr. Paul Boselie
Tweede lezer	Ulrike Weske, MSc

"The plain fact is that the planet does not need more successful people. But it does desperately need more peacemakers, healers, restorers, storytellers, and lovers of every kind. It needs people who live well in their places. It needs people of moral courage willing to join the fight to make the world habitable and humane. These qualities have little to do with success as we have defined it."

David W. Orr

Dankwoord

Deze scriptie was niet tot stand gekomen zonder de medewerking van de onderzoeksorganisaties waar ik met veel warmte, gastvrijheid en interesse ben ontvangen. Graag wil ik een aantal andere mensen bedanken die het schrijven van deze thesis tot een onvergetelijk avontuur hebben gemaakt.

Mijn scriptiebegeleider Paul Boselie wil ik bedanken voor het vertrouwen, de uitdaging, de goede gesprekken en de instrumentele verwarring; mijn stagebegeleider Pieterjan van Wijngaarden voor de snelkookpan; mijn biebmaatjes Elise, Myriam, Annemieke en Paul voor de goede en soms belachelijk slechte gesprekken; en mijn lieve en prachtige vriendin Mignon die met engelengeduld naar al mijn verhalen heeft geluisterd en mij ontzettend heeft gesteund.

Deze scriptie wil ik opdragen aan Arend van Randen, die eind 2015 op tragische wijze om het leven is gekomen, maar die zo bevlogen aan mij en zoveel anderen de kracht van vertrouwen heeft laten zien.

Wieger Troostheide
IJsselstein, maart 2016

Samenvatting

De afgelopen jaren is er in de media en in de populairwetenschappelijke literatuur groeiende aandacht voor bedrijven die, vergelijkbaar met het Braziliaanse voorbeeld van Semco, afstand doen van hiërarchische en reguliere managementstructuren en hun werknemers een hoge mate van vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid toekennen in hun werkzaamheden. In deze masterthesis is door middel van open interviews onderzocht hoe de dominante coalitie van zes Nederlandse organisaties zonder een directe vorm van aansturing omgaan met competitieve en institutionele druk. Hierbij is gebruik gemaakt van een theoretisch heuristisch raamwerk waarin de Contextually Based Human Resource Theory van Paauwe (2004), literatuur over vertrouwen, Ouchi's (1977, 1979, 1980) werk over organization control en de Paradox Theory van Smith & Lewis (2011) met elkaar geïntegreerd zijn. De resultaten bieden steun voor de stelling dat in de onderzoeksorganisaties dankzij de bijzondere manier van aansturing minder druk wordt ervaren vanuit de markt en de institutionele dimensie. Overige bevindingen zijn dat er in dienstverlenende organisaties op een andere manier gestalte wordt gegeven aan de concepten vertrouwen en controle dan in industriële organisaties, dat in dit type organisatie mechanismen werkzaam zijn die Ouchi beschrijft als clan control (1980), dat transformationeel leiderschap een belangrijke rol heeft, en dat onderzoek naar vergelijkbare atypische organisatievormen methoden van participatieve aard vereist.

Keywords: holacratie, vertrouwen, controle, strategische ruimte, institutionele druk, competitieve mechanismen, paradox theory, clan control

Inhoudsopgave

Dankwoord	5
Samenvatting	7
Inhoudsopgave	9
1 Inleiding	10
1.1 Waarneming	10
1.2 Vertrouwen en controleren van werknemers	11
1.3 Probleemstelling	13
1.4 Leeswijzer	14
2. Het theoretisch kader	16
2.1 HRM, strategie en context	16
2.2 Vertrouwen in werknemers	19
2.3 Controle van werknemers	21
2.4 Organisatiespanningen	23
2.5 Verwachtingen van het onderzoek	26
3. Methodische verantwoording	28
3.1 Aard van de vraagstelling	28
3.2 Onderzoeksperspectief	28
3.3 Onderzoekspopulatie en selectie van organisaties en respondenten	29
3.4 Methoden van onderzoek	32
3.5 Data-analyse	34
3.6 Kwaliteit van onderzoek	34
4. Resultaten	37
4.1 De organisatie als een lerend organisme	37
4.2 De organisatie van vertrouwen	45
4.3 De organisatie in haar omgeving	51
4.4 De organisatie als gemeenschap	57
5. Conclusie, discussie en beperkingen	65
5.1 Conclusie	65
5.2 Discussie	69
5.3 Overige beperkingen	74
5.4 Persoonlijke reflectie	75
Literatuur	77
Bijlagen	82
<i>Bijlage I: Operationalisering selectiecriteria populatie</i>	82
<i>Bijlage II: Hoofdthema's en topiclijst</i>	83
<i>Bijlage III: Topiclijst organisatie B</i>	84
<i>Bijlage III: Topiclijst organisatie C</i>	85
<i>Bijlage IV: Topiclijst organisatie D</i>	86
<i>Bijlage V: Topiclijst organisatie E</i>	87
<i>Bijlage VI: Topiclijst organisatie F</i>	88
<i>Bijlage VII: Paper publieke dimensie onderzoeksorganisaties</i>	89

1 Inleiding

Het eerste hoofdstuk begin ik in **1.1 Waarneming** met een korte omschrijving van het fenomeen waar mijn interesse in deze masterthesis naar uit gaat, om vervolgens in **1.2 Vertrouwen en controleren van werknemers** te concretiseren en te expliciteren over welk aspect ik mij precies verwonder en welke wetenschappelijke theorieën hierop van toepassing zijn. Hierna behandel ik in het kader van **1.3 Probleemstelling** de doelstelling en de vraagstelling van deze studie en betoog ik de relevantie van het beantwoorden van de onderzoeksvragen voor de organisatie, de maatschappij en voor de theorievorming. Dit hoofdstuk sluit ik af met **1.4 Leeswijzer** voor de rest van deze masterthesis.

1.1 Waarneming

Er is een aantal bedrijven dat er een specifieke, bijzondere werkwijze op nahoudt met betrekking tot hoe zij met hun werknemers omgaan. De bekendste onderneming die dit met succes in praktijk bracht is het Braziliaanse industriële bedrijf Semco. In de jaren '80 en '90 werd onder leiding van CEO Ricardo Semler een groot aantal veranderingen doorgevoerd. Een substantieel deel van het management en ondersteunende diensten werd opgeheven. Hierdoor kregen medewerkers een grote mate van inspraak in hun werkzaamheden. In deze bedrijfsvoering kunnen medewerkers zelf bepalen hoeveel ze produceren en verdienen, beoordelen zij hun leidinggevenden in plaats van dat zij door hen beoordeeld worden, en zijn zaken als werkkleding en vaste werktijden afgeschaft (Semler, 2001). Een ander voorbeeld is het Amerikaanse IT-bedrijf Valve, dat in dezelfde periode een min of meer vergelijkbare manier van werken ontwikkelde gericht op het maximaal benutten van de creativiteit van haar werknemers (Valve, 2012). De belangrijkste overeenkomst tussen deze organisaties is dat de werknemers een hoge mate van vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid ervaren, hetgeen ten goede komt aan het werkplezier, de productiviteit en de creativiteit (Semler 2001; Valve 2012).

1.1.1 'Bijzondere' bedrijven in Nederland

Ook in Nederland zijn er organisaties die, al dan niet expliciet geïnspireerd door de voorbeelden van Semco of Valve, op een vergelijkbare manier werken. Deze organisaties genieten door hun manier van organiseren aandacht vanuit meerdere richtingen. Zo heeft VPRO's *Tegenlicht* een aantal keer een item gewijd aan een selectie van deze bedrijven. Ook worden er jaarlijks door het bedrijfsleven en de politiek wedstrijden georganiseerd om organisaties met een inspirerend en doeltreffend HR-beleid een podium te geven. Op de bijbehorende online platforms zijn deze 'bijzondere' bedrijven op basis van het juryrapport goed te herkennen, door het gebruik van formuleringen zoals *omdraaien van de piramide, geen managementteam, eigenaarschap en vakmanschap centraal* en *vertrouwen en openheid*. Er wordt niet zelden vermeld dat deze bedrijven uitstekende financiële prestaties leveren. Bovendien blijkt dat deze organisaties in zowel de publieke als de private sector en in verschillende branches actief zijn, namelijk in onder andere de advocatuur, zorg, bouw, telecom en de consultancy (MKB krachtcentrale, z.d.).

1.1.2 What's in a name?

Alvorens ik dit betoog voortzet en de probleemstelling formuleer is het belangrijk om eerst een geschikte benaming en definitie te vinden voor deze manier van organiseren. Het is namelijk zo dat, tegelijkertijd met de observatie dat er ook in Nederland een aantal Semco-achtige organisaties is, het opvalt dat de manier waarop deze organisaties werken op verschillende manieren geduid wordt. Zo worden de termen *Rijnlands organiseren*, *horizontaal organiseren*, *Organisation 3.0*, *democratische bedrijfsvoering* en *Semco-stijl* door elkaar gebruikt. Echter, de beschrijvingen van deze organisaties vertonen veel overeenkomsten. Hierdoor ontstaat het vermoeden dat de werkwijze van deze organisaties op dezelfde abstracte principes is gestoeld. In mijn zoektocht naar een geschikte naam stuit ik op *holacratie*. Hieronder geef ik een definitie en beschrijving van dit fenomeen. Deze zijn interimair van aard en dienen vooral om het betoog in dit vroege stadium te verduidelijken en structureren, totdat in de loop van de studie zich wellicht een meer geschikt alternatief voordoet.

1.1.3 De holacratie

Holacratie is een term waarvan ik vermoed dat die goed beschrijft hoe Semco, Valve en de Nederlandse soortgenoten zich organiseren. In de wetenschappelijke literatuur wordt deze term niet gebruikt. Hierom verwijs ik in deze paragraaf slechts naar populairwetenschappelijke bronnen op het internet. Het woord holacratie is afgeleid van *holarchie*, een samentrekking van het Griekse *holon* (ὅλον, onzijdige vorm van ὅλος, holos "geheel") en *kratos* (kracht, beheersing, gezag). Dit is de naam van het organisatiemodel zoals het is ontwikkeld en uitgewerkt door de Amerikaan Brain Robertson (Wikipedia, 2015). Op de website van Robertson wordt holacratie gedefinieerd als "(...) a new way of running an organization that removes power from a management hierarchy and distributes it across clear roles, which can then be executed autonomously, without a micromanaging boss" (Holacracy, 2015). Op de website nieuworganiseren.nu wordt toegelicht dat de holacratie een natuurlijk besturingssysteem is waarmee de flexibiliteit en aanpassingsvermogen in het hart van de organisatie worden geplaatst. Het is een reactie op de noodzaak van organisaties om zich aan te passen aan de steeds veranderende omgeving: "*Holacratie is een nieuwe manier van het inrichten en besturen van organisaties waarbij de nadruk ligt op zelforganisatie en het ontwikkelen van collectieve kennis en creativiteit*" (Nieuworganiseren.nu, 2015). Dit wordt gedaan door 'de werkvloer' de 'baas' te maken: "*Omdat, in de kern, de mensen 'onderin' vaak beter geïnformeerd zijn. De accountmanagers praten dagelijks met de klant, de programmeurs kennen de bedrijfssoftware het beste. Zij weten, beter dan de directie, hoe verbetering mogelijk is*" (Van Lonkhuyzen, 2014).

1.2 Vertrouwen en controleren van werknemers

Op basis van deze bronnen veronderstel ik dat werknemers in een holacratistische organisatie veel vrijheid ervaren, hun werk naar eigen inzicht kunnen vormgeven en in hoge mate betrokken zijn bij de besluitvorming. Speelruimte, beslissingsbevoegdheid en participatie bieden aan werknemers wordt door een aantal auteurs in verband gebracht met het vertrouwen van managers in werknemers (Tzafrir, 2005; Spreitzer & Mishra, 1999). Naar vertrouwen is veel wetenschappelijk

onderzoek verricht. Vertrouwen bestaat uit twee dimensies, namelijk positieve verwachtingen van betrouwbaarheid van degene *die vertrouwd wordt* en de bereidheid van degene *die vertrouwt* om kwetsbaar te zijn (Dietz & Den Hartog, 2006; Fulmer & Gelfand, 2012). De eerste dimensie maakt een onderscheid tussen de bekwaamheid, welwillendheid en integriteit van de trustee. De tweede dimensie vat de bereidheid om kwetsbaar te zijn op als het ondernemen van een actie waaruit dit vertrouwen daadwerkelijk blijkt, zodat de trustor een risico neemt dat zijn vertrouwen beschaamd kan worden (Dietz & Den Hartog, 2006). Als een organisatie op holacratische principes is gestoeld, is het logisch dat men positieve verwachtingen heeft van de bekwaamheid, welwillendheid en integriteit van de individuen in de organisatie en dat men bereid is om het risico te nemen dat dit vertrouwen beschaamd wordt. Hierom neem ik aan dat vertrouwen in werknemers een belangrijke voorwaarde is voor de neiging om de organisatie naar een holacratisch model in te richten.

1.2.1 Verwondering

Het vertrouwen van werknemers contrasteert met het Tayloristische systeem van controleren en aansturen van werknemers dat, ondanks de veelvuldig geuite kritiek hierop, sinds de industriële revolutie een grote invloed heeft op de besturingsvorm van veel organisaties (Raelin, 2010). Er zijn argumenten aan te voeren waarom een organisatie er goed aan doet om haar medewerkers te controleren of te monitoren. Zo stelt Jaap Paauwe (2004) dat een organisatie zowel vanuit de *markt* – efficiëntie, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit, innovatie en snelheid van de levering van het product of de dienst, als vanuit de *institutionele* context – voorschriften, regulering, wetgeving – druk ervaart die een organisatie ertoe dwingt zich aan te passen, of in elk geval te reageren op haar omgeving. In het model "*A Contextually Based Human Resource Theory*" (Paauwe 2004, p. 91), hierna: CBHRT, wordt gevisualiseerd dat de ruimte die de dominantie coalitie – het bestuur – heeft om zijn eigen organisatiestrategie te bepalen – strategische keuze (Child, 1972) – beïnvloed wordt door de ontwikkelingen uit de markt en de institutionele context (Paauwe, 2004). De CBHRT heeft een centrale rol in deze masterthesis. Met betrekking tot het fenomeen holocratie leidt het model namelijk tot vragen als: Hoe gaat een organisatie zonder hiërarchische structuur of management om met deze druk? Is er voor een directeur of eigenaar, gezien de veeleisende en turbulente omgeving van sommige organisaties, wel 'ruimte' om te vertrouwen? Wat doet deze druk met de bewegingsvrijheid en het vertrouwen dat een werkgever een werknemer kan geven? Werken holocratieën werkelijk zonder enige vorm van directe aansturing?

1.2.2 Clan control

Mijn verwachting is dat vertrouwen en controleren in een holocratie een andere betekenis heeft dan in een traditionele, 'Tayloristische' organisatie. Dit werk ik in het volgende hoofdstuk verder uit aan de hand van het werk van William Ouchi, die stelt dat controle in organisaties er op verschillende manieren uit kan zien (1979, 1980). Hij maakt een onderscheid tussen formal en informal control. Formal control is *de specificatie en taxatie van gedragingen of uitkomsten gekoppeld aan sancties op beloningen* (Ouchi, 1979). Bij deze vorm wordt top-down controle uitgeoefend op basis van uitkomsten van arbeid, bijvoorbeeld verkoopresultaten, of als deze moeilijk meetbaar zijn op basis van gedrag, dus bijvoorbeeld werkhouding. Deze manieren van controleren worden door Ouchi het marktmodel (uitkomsten) en het bureaucratiemodel (gedrag)

genoemd. Een derde vorm van controle, clan control, is een verschijningsvorm van informal control en heeft in deze thesis mijn bijzondere aandacht. Van clan control is sprake *als het gedrag van werknemers wordt gestuurd door gedeelde normen en waarden en een gemeenschappelijke visie, en individuen een behoorlijk lid van de groep willen zijn door zich te gedragen op een manier die consistent is met de overeengekomen gedragingen* (Ouchi, 1980). Hier vindt dan een vorm van sociale controle plaats tussen werknemers. Er is sprake van een sterke cultuur waarin positief gedrag wordt beloond en negatief gedrag wordt bestraft. Als de leider erin slaagt om gedrag dat in de cultuur wordt gezien als positief in lijn te brengen met de strategische organisatiedoelen is clan control een effectief stuurmiddel, zonder dat er door een manager of leider daadwerkelijk controle wordt uitgeoefend.

1.3 Probleemstelling

1.3.1 Vraagstelling

In deze masterscriptie onderzoek ik aan de hand van de CBHRT van Paauwe (2004) wat de spanningen vanuit de markt en de institutionele omgeving doen met de ruimte die de dominante coalitie van een holocratie heeft om haar medewerkers te vertrouwen. De vraag die centraal staat in dit onderzoek luidt:

Hoe ervaart de dominante coalitie van een holocratie spanningen tussen het vertrouwen en controleren van werknemers, en hoe zijn de markt en de institutionele context hierop van invloed?

Deze vraag is exploratief van aard. Tijdens deze studie wil ik semigestructureerde interviews afnemen bij individuen van de dominante coalitie van verscheidene holacratische organisaties. Op basis van de volgende deelvragen formuleer ik topiclijsten die als leidraad voor deze interviews dienen:

Deelvraag 1: Hoe ervaart de dominante coalitie van een holocratie spanningen tussen het vertrouwen en controleren van werknemers?

Deelvraag 2: Hoe oefent de markt invloed uit op de manier waarop de dominante coalitie van een holocratie spanningen tussen het vertrouwen en controleren van werknemers ervaart?

Deelvraag 3: Hoe oefent de institutionele context invloed uit op de manier waarop de dominante coalitie van een holocratie spanningen tussen het vertrouwen en controleren van werknemers ervaart?

1.3.2 Doelstelling en relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Het doel van deze studie is om holacratische organisaties door middel van wetenschappelijke methoden te onderzoeken. Het fenomeen van de holocratie is in de theorievorming tot noch toe onbelicht gebleven. De wetenschappelijke bijdrage zit dus in het feit dat ik in deze thesis een

nieuwe manier van organiseren onderzoek die waarneembaar is in de hedendaagse praktijk. Bovendien levert deze thesis een bijdrage aan de literatuur over vertrouwen in organisaties, en dan met name het vertrouwen dat de dominante coalitie vestigt in de werknemers van het bedrijf. Met uitzondering van de studies van Tzafrir (2005) en Spreitzer & Mishra (1999) is hier bijna geen empirisch onderzoek naar verricht (Fulmer & Gelfand, 2012). Ook is er haast geen empirisch onderzoek gedaan naar (de werking) van clan control in organisaties (O'Dwyer, Conboy & Lang, 2013). Hoewel het concept clan control geen expliciet onderdeel is van de vraagstelling, verwacht ik hier wel veel over te weten te komen.

Maatschappelijke relevantie

Van de Semco-filosofie en het holacratische model wordt gezegd dat zij het werk menselijker maken (Vandenburg, 2004). Men zou kunnen stellen dat deze manier van werken gunstig is voor de kwaliteit van arbeid (Van Hootegeem, Van Amelsvoort, Van Beek & Huys, 2008). Nederlandse organisaties opereren in een Rijnlands model dat wordt gekenmerkt door een grote hoeveelheid aan instituties en stakeholders (Boselie, Paauwe & Jansen, 2001). Dit betekent dat partijen als de overheid, vakbonden of belangenverenigingen bepalen of de organisatie sociaal legitiem is, met andere woorden, of de organisatie op basis van de relaties die zij binnen en buiten haar eigen grenzen onderhoudt een bestaansrecht heeft. Deze thesis is in maatschappelijke termen relevant omdat het onderzoekt of de institutionele druk, die organisaties juist dwingt sociaal legitiem te zijn, een positief of juist een averechts effect heeft. Dit is een actueel thema, zo blijkt onder meer uit de publicatie van het NRC Handelsblad op 12 januari 2016 waarin werd gesteld dat Nederlandse ziekenhuizen teveel geld kwijt zijn aan kwaliteitsmetingen. Hieruit blijkt dat het garanderen van kwaliteit door controle juist een lagere kwaliteit in de hand kan werken. In de uitzending van Buitenhof op 13 december 2015 betoogt ProRail-CEO Pier Eringa dat deze paradox niet uitsluitend van toepassing is op ziekenhuizen, maar bijvoorbeeld ook op het spoor en bij de politie. Ook hier zijn volgens Eringa oplossingen in de vorm van excessieve kwaliteitscontrole een nieuw probleem geworden (Buitenhof, 2015).

Praktische relevantie

De voorbeelden van Semco en Valve, alsmede de verhalen over Nederlandse holacratieën, suggereren dat deze manier van werken ten goede komt aan de prestaties van organisaties. Het werk is eenvoudiger en efficiënter georganiseerd, mede doordat 'dure' managementlagen ontbreken. Hierdoor neemt de financiële performance en de wendbaarheid van de organisaties toe. Werknemers hebben meer inspraak in hun werk, zijn gemotiveerder en minder vaak ziek. Onderzoek naar dit fenomeen levert een bijdrage aan kennis over wat deze bedrijven precies doen wat ze blijkbaar succesvol maakt. Dit zou andere organisaties die geïnteresseerd zijn in deze manier van organiseren kunnen inspireren of ondersteunen.

1.4 Leeswijzer

In **hoofdstuk 2: Het theoretisch kader** geef ik het conceptuele kader weer dat ten grondslag ligt aan deze masterscriptie. Daar werk ik de theorieën die ik in dit hoofdstuk heb geïntroduceerd verder uit. Op basis van de literatuur formuleer ik verwachtingen. In **hoofdstuk 3: Methodische**

verantwoording ga ik in op het researchdesign zoals ik het ontworpen had voordat ik aan de dataverzameling begon. Ook leg ik uit hoe dit design zich in de loop van het onderzoek heeft ontwikkeld en geef ik verantwoording voor de keuzes die ik in dit proces heb gemaakt. In **hoofdstuk 4: Resultaten** presenteer ik de onderzoeksresultaten. In dit hoofdstuk verschaft ik aan de hand van vier thema's inzicht in de door mij verzamelde data. In **hoofdstuk 5: Conclusie, discussie en beperkingen** geef ik antwoord op de hoofd- en deelvragen die in dit onderzoek centraal staan om vervolgens op een hoger abstractieniveau te reflecteren op de betekenis van de bevindingen en op het proces van deze scriptie. Ook doe ik suggesties voor toekomstig onderzoek en verschaft ik een overzicht van de tekortkomingen van deze studie.

2. Het theoretisch kader

*In dit hoofdstuk verschaft ik aan de hand van een viertal theorieën een conceptueel raamwerk voor deze studie. Dit raamwerk is heuristisch van aard. Dit wil zeggen dat ik niet verwacht dat de theorieën die ik hieronder behandel naadloos aansluiten op de praktijk, maar dat ze als cognitief hulpmiddel kunnen fungeren om deze inzichtelijk te maken. In **2.1 HRM, strategie en context** behandel ik kort de wortels van de wetenschappelijke discipline Strategisch Human Resource Management en licht ik vervolgens de CBHRT (Paauwe, 2004) toe. In **2.2 Vertrouwen in werknemers** verschaft ik een overzicht van de literatuur over vertrouwen, vertrouwen binnen organisaties en specifiek vertrouwen van de dominante coalitie in werknemers. Paragraaf **2.3 Controle van werknemers** is gewijd aan de theorieën van William Ouchi over controle binnen organisaties. Tot slot ga ik in **2.4 Organisatiespanningen** in op de paradox-theorie die een nieuw en verrassend perspectief biedt op organisatiespanningen. Het hoofdstuk sluit ik af met paragraaf **2.5 Verwachtingen van het onderzoek**.*

2.1 HRM, strategie en context

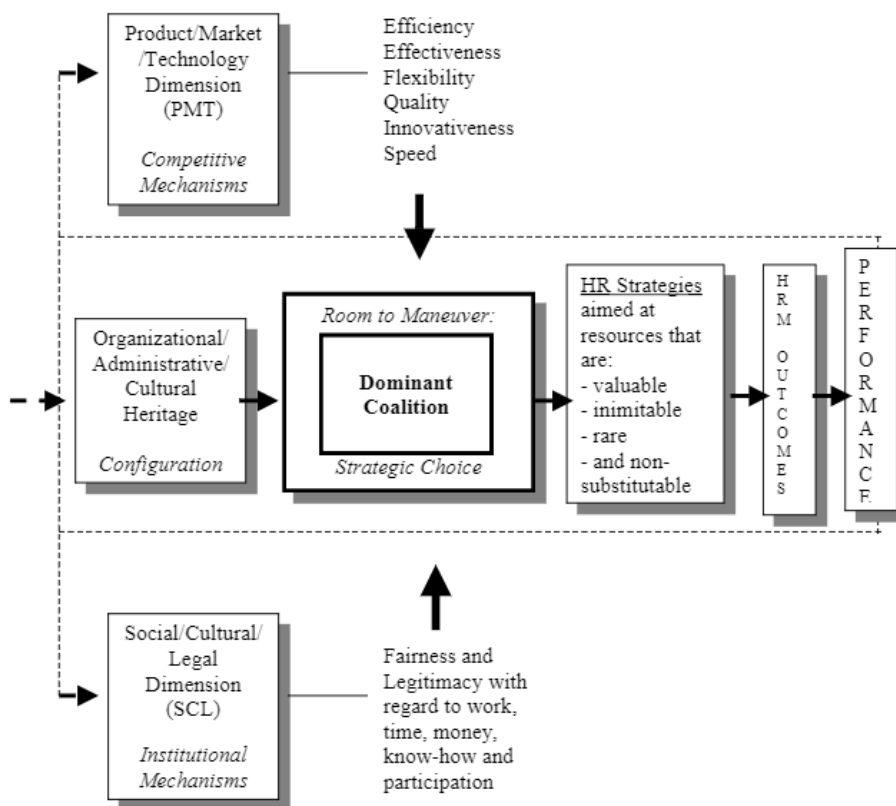
Het fenomeen holacratie en het vertrouwen en speelruimte geven aan werknemers is bij uitstek een onderwerp dat relevant is voor Human Resource Management. HRM wordt namelijk gedefinieerd als “...all those activities associated with the management of work and people in organisations.” (Boxall & Purcell, 2011, p. 1). Sinds de jaren '90 is het debat over de toegevoegde waarde van HRM voor de performance van organisaties op gang gekomen en wint de stelling aan populariteit dat HRM bijdraagt aan het behalen van strategische doelen van de organisatie. Hierom wordt er steeds meer gesproken over *Strategisch Human Resource Management* (SHRM, Paauwe & Boselie 2002). SHRM is grofweg gestoeld op drie uitgangspunten, namelijk dat menselijk kapitaal een bron is van competitief voordeel, dat HRM praktijken de meest directe invloed hebben op het menselijk kapitaal van een organisatie en dat de complexe natuur van HRM systemen diens ondoorgrondelijkheid kunnen vergroten (Delery & Shaw, 2001).

2.1.1 Strategie en de Resource-Based View

SHRM heeft dus met strategie te maken. Onder strategie worden in grote lijnen twee zaken verstaan, namelijk enerzijds 'strategische problemen' in de omgeving van een organisatie die zij het hoofd moet bieden en anderzijds de typische manier – 'de strategie' – waarop de organisatie met deze problemen omgaat. Soms zijn de strategische keuzes die in een organisatie gemaakt worden formeel gepland, maar meestal ontstaat een strategie 'on the go' (Boxall & Purcell, 2011). Hierom wordt ook wel gesproken van strategic management als een *proces* waarin kritische doelen en bronnen worden ontwikkeld. Strategievorming is nodig vanwege het fundamentele probleem van levensvatbaarheid van de organisatie. Het helpt bij het bewerkstelligen of behouden van een duurzaam competitief voordeel ten opzichte van andere organisaties, door effectief en efficiënt gebruik te maken van resources (Paauwe & Boselie, 2002). Bij SHRM specifiek ligt de nadruk op het behalen van een competitief voordeel op basis van de human resources. Dit wordt in de SHRM literatuur de Resource-Based View (RBV) genoemd. In de RBV houden organisaties zich, gegeven de specifieke context, bezig met manieren waarop zij waardevolle human resources kunnen

ontwikkelen. Dit is gestoeld op de inside-out benadering, waarin interne resources het startpunt vormen van het streven naar een competitief voordeel (Barney, 1991). Doordat in organisaties mensen met elkaar samenwerken ontstaat een cumulerende sociale complexiteit, die het de concurrentie lastig maakt om deze succesvolle werkwijze te imiteren (Boxall & Purcell, 2011). Dit laatste komt overeen met wat ik tot nu toe heb geleerd over de holacratie, namelijk dat de holacratie ook gericht is op 'het ontwikkelen van collectieve kennis en creativiteit' (zie paragraaf 1.1.1 *De holacratie*). In het algemeen sluit de RVB aan op het gedachtegoed van Semco en Valve die in essentie gericht is op het maximaal benutten van de creativiteit en productiviteit van de werknemers.

Model 2.1: The Resource-Based Theory Of The Firm (Bron: Paauwe, 2004)



2.1.2 Dominantie coalitie en strategische keuze

De strategie wordt bedacht door de dominante coalitie in de organisatie. De dominante coalitie bevindt zich in het hart van de CBHRT (Paauwe, 2004) zoals het is weergegeven model 2.1. De dominante coalitie is het onderzoeksobject in deze studie. Dit concept vindt zijn oorsprong in het werk van de organisatietheorie van Cyert & March (1963), waarin de organisatie beschouwd wordt als een coalitie, ofwel een verbond van individuen (inclusief het topmanagement), dat doelen stelt en beslissingen neemt voor de organisatie. Voorbeelden van belangrijke actoren die zich in zo'n verbond bevinden zijn inzittenden van het topmanagement, de raad van toezicht, midden en lager management, de ondernemingsraad, en de HRM-manager (Paauwe, 2004). Volgens de literatuur verschilt de exacte samenstelling van de dominante coalitie per geval of beslissing (Berger, 2005)

en wordt een beslissing op een hoger niveau in de organisatie genomen naarmate deze abstracter van aard wordt (White & Dozier, 1992). Dit hogere niveau ontstaat als een organisatie en diens omgeving te groot en complex worden om door één individu (de eigenaar) beheerst te worden. Zo ontstaat een gespecialiseerd 'team' dat de besluiten neemt en zodoende veel invloed uitoefent op de organisatie (Berger, 2005). Het model van Paauwe (2004) geeft aan dat de dominante coalitie bij het bepalen van de strategie niet in een vacuüm opereert. De verticale pijlen geven aan dat de strategische keuze van de dominante coalitie beïnvloed wordt door de kenmerken in de twee dimensies van de organisatiecontext. Dit betekent dat de 'ruimte' die de dominante coalitie heeft om eigen organisatiestrategieën te ontwerpen en toe te passen (Child, 1972) kleiner wordt al naar gelang de druk vanuit de twee dimensies toeneemt (Paauwe, 2004). Deze dimensies licht ik hieronder toe.

2.1.3 Invloed vanuit de PMT en SCL dimensie

Product-Market-Technology dimensie

De eerste is de economische dimensie. Het HR-beleid wordt gedomineerd door de combinatie van product en markt en de daarbij horende technologie, oftewel de Product Market Technology (PMT) dimensie. Dit domein representeert de druk van nationale en internationale concurrentie, veranderingen in de niche en de gezondheid van de organisatie (DiMaggio & Powell 1983). Hieronder vallen de eisen die worden gesteld aan efficiency, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit, innovatie en snelheid van de levering van het product of de dienst (Paauwe, 2004). Een economische dimensie waarin er veel en hoge eisen aan het product worden gesteld determineert dus in hoge mate de organisatiestrategie.

Social-Cultural-Legal dimensie

De tweede dimensie is de relationele dimensie. Op het HR-beleid wordt invloed uitgeoefend vanuit de sociopolitieke, culturele en wettelijke context, oftewel de Social Cultural Legal (SCL) dimensie (Paauwe, 2004). Hieraan ten grondslag ligt de institutionele theorie. Die stelt dat het gedrag (en het HR-beleid) van organisaties niet een antwoord is op uitsluitend marktdruk, maar ook op druk vanuit regulerende agentschappen zoals de staat, belangen- en beroepsgroepen, en van algemene sociale verwachtingen en van de acties van leidende organisaties (Greenwood & Hinings, 1996). Om hun voortbestaan te garanderen streven organisaties dus niet alleen naar een sterke economische positie, maar ook naar wat wordt genoemd social legitimacy. Hieronder verstaat men de algemene perceptie of aannames met betrekking tot de mate waarin het handelen van een organisatie in overeenstemming is met sociaalmaatschappelijke normen, waarden en overtuigen (Suchman, 1995). Social legitimacy manifesteert zich vooral op het niveau van de organisatie en het maatschappelijke veld waar de organisatie opereert.

Configuratie

Tot slot is in model 2.1 zichtbaar dat de strategische ruimte ook wordt beïnvloed door het organisationele, administratieve en culturele erfgoed van de organisatie. Dit is wat Paauwe (2004) de configuratie van de organisatie noemt, en kan worden beschouwd als de uitkomst van strategische overwegingen uit het verleden en de cultuur die deze hebben opgeleverd. Volgens

Bartlett & Ghoshal (1989) gaat het hier om de invloeden van structuren, methoden, bekwaamheden en waarden die zowel in het voordeel als het nadeel van de organisatie kunnen werken.

2.1.4 Conclusie

HRM is een wetenschappelijke discipline die zich bezighoudt met de organisatie van arbeid en mensen in organisaties. Een belangrijk doel van organisaties is het blijven voortbestaan. Zij ontwikkelen manieren om een duurzaam, competitief voordeel te behalen of te behouden. Het concept strategievorming gaat over de manieren waarop organisaties dit doen en welke problemen zij hierbij ondervinden. Strategisch HRM gaat over beleidsvorming met betrekking tot hoe organisaties dit voordeel kunnen behalen op basis van hun menselijk kapitaal (de resource-based view). Elementen in de organisatieomgeving oefenen invloed uit op de besluitvorming binnen organisaties, namelijk vanuit de economische dimensie – d.w.z. concurrentie en eisen van consumenten – en de institutionele dimensie – d.w.z. eisen van sociaalmaatschappelijke en juridische instituties. De mogelijkheden van de dominante coalitie (het bestuur van de organisatie) wordt door de invloeden vanuit deze twee dimensies, alsmede door de organisatieconfiguratie en – historie, bepaald.

2.2 Vertrouwen in werknemers

In de volgende paragrafen ga ik in op twee verschillende manieren waarop de dominante coalitie een organisatie kan aansturen, namelijk het vertrouwen (2.2) en controleren (2.3) van werknemers. In deze paragraaf komt eerst het vertrouwen aan bod. Allereerst beschouw ik verslag de opbouw (2.1.1) en definitie (2.2.2) van het construct vertrouwen, waarna ik aandacht besteed aan de theorievorming over vertrouwen in organisaties (2.2.3) en specifiek het vertrouwen van het management in werknemers (2.2.4).

2.2.1 Twee dimensies van vertrouwen

De literatuur over vertrouwen maakt een onderscheid tussen de *trustor*, degene die vertrouwt, en de *trustee*, degene die wordt vertrouwd. Vertrouwen bestaat uit twee dimensies. De eerste dimensie is de verzameling van overtuigingen over de trustee en de relatie met diegene, ofwel de positieve verwachtingen van betrouwbaarheid van de trustee (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003; Dietz & Den Hartog, 2006). Over het algemeen (Fulmer & Gelfand, 2012) wordt hier gerefereerd aan het werk van Mayer, Davis en Schoorman (1995) die een onderscheid maken tussen de bekwaamheid (*ability*), welwillendheid (*benevolence*) en integriteit (*integrity*) van de trustee. In dit domein wordt de afweging gemaakt of de trustee op basis van zijn vaardigheden, competenties en karakteristieken in staat is om invloed uit te oefenen in het desbetreffende domein, of hij de trustor goed behandelt zonder zichzelf ten koste van de trustor voordeel te doen en of de trustee zich aan principes houdt die de trustor accepteert (Mayer et al., 1995). Een positieve uitkomst van deze afweging leidt tot de tweede dimensie, namelijk het besluit om de trustee te vertrouwen, ofwel de bereidheid om kwetsbaar te zijn. Hieronder verstaat men het ondernemen van actie

waaruit dit vertrouwen daadwerkelijk blijkt, waarmee de trustor dus het risico neemt dat zijn vertrouwen wellicht wordt beschaamd (McEvily et al., 2003; Dietz & Den Hartog, 2006).

2.2.2 Vertrouwen gedefinieerd

Deze twee dimensies zijn terug te zien in de definitie van Rousseau, Sitkin, Burt en Camerer (1998) waar vaak aan wordt gerefereerd in de literatuur (Fulmer & Gelfand, 2012): "*a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another*" (p. 395). De definitie van Mayer et al. (1995) is minder algemeen van aard: "*the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party*" (p. 712). Deze definitie lijkt meer van toepassing voor deze thesis omdat het vertrouwen contrasteert met controle. Bovendien bevat deze definitie de clause dat de trustor 'kwetsbaarheid accepteert' omdat de trustee geacht wordt een specifieke taak uit te voeren die belangrijk is voor de trustor, hetgeen van toepassing is op de relatie tussen werkgever en werknemer.

2.2.3 Vertrouwen en HRM

Vertrouwen in organisaties is al vijftientig jaar een dominant thema in de Human Resource Management literatuur (Searle & Dietz, 2012). Vertrouwen is onderzocht in de hoedanigheid van antecedent, gevolg, mediator en moderator (Raelin, 2011). Het wordt positief in verband gebracht met zaken als werknemerstevredenheid, inzet en prestatie, citizenship behavior, samenwerking en teamwork, leiderschapeffectiviteit, HRM percepties en onderhandelingssucces. Tevens wordt vertrouwen in de literatuur op meerdere niveaus in de organisatie geanalyseerd, namelijk op individueel, team- en organisatieniveau (Fulmer & Gelfand, 2012). De literatuur over vertrouwen in organisaties is omvangrijk en onoverzichtelijk, ondanks pogingen om de empirie te integreren in een theorie (Fulmer & Gelfand, 2012; Dietz & Den Hartog, 2006).

2.2.4 Vertrouwen in werknemers

Het valt op dat er nog bijna geen empirisch onderzoek is verricht naar het vertrouwen van het management (de dominante coalitie) in werknemers (Fulmer & Gelfand, 2012). Juist omdat mijn verwachting is dat vertrouwen in werknemers een belangrijke rol speelt in een holacratie, is deze leemte in de literatuur ongunstig. In deze paragraaf behandel ik twee studies die in dit perspectief wel bruikbaar zijn. Tzafir (2005) onderzocht met behulp van vragenlijsten de relaties tussen vertrouwen in werknemers, HRM activiteiten en organisatieprestaties. Uit de data blijkt dat managers die een hogere mate van vertrouwen in hun werknemers hebben eerder geneigd zijn om deze te laten participeren in de besluitvorming dan managers met minder vertrouwen. Uit de studie blijkt ook dat managers die hun werknemers vertrouwen eerder geneigd zijn om de werknemers opleidingen, doorgroeimogelijkheden of salarisverhogingen te bieden (Tzafir, 2005). Vertrouwen in werknemers leidt dus tot het toepassen van HRM praktijken die een gunstig effect hebben op de empowerment van werknemers. Spreitzer & Mishra (1999) vonden steun voor hun hypothese dat vertrouwen van managers in werknemers in 'lagere' niveaus in de organisatie één

van de noodzakelijke factoren is om hen te betrekken bij de besluitvorming. Ook bleek dat betrokkenheid van de werknemers bij besluitvorming een positief effect had op de prestaties van de organisatie (Spreitzer & Mishra, 1999).

2.2.5 Conclusie

Vertrouwen is de bereidheid van de trustor om kwetsbaar te zijn voor de acties van de trustee, gebaseerd op de verwachting dat de andere trustee iets specifieks doet dat belangrijk is voor de trustor, zonder dat laatstgenoemde zicht heeft op deze acties of de mogelijkheid heeft om deze te beheersen. Hoewel de trust literatuur met betrekking tot HRM omvangrijk is hebben maar weinig wetenschappers onderzoek verricht naar het vertrouwen dat de dominante coalitie al dan niet vestigt in werknemers. Er zijn twee studies die bevestigen dat de dominante coalitie eerder geneigd is werknemers te betrekken bij de besluitvorming als de dominante coalitie hen vertrouwt.

2.3 Controle van werknemers

Een andere manier die de dominante coalitie kan gebruiken bij het aansturen van de organisatie is het controleren van werknemers. Bij het behandelen van dit onderwerp maak ik gebruik van de theorie van de Amerikaanse auteur William Ouchi. In de literatuur over controle in organisaties wordt vaak verwezen naar zijn werk (1977, 1979, 1980). Ik leg allereerst kort het vertrekpunt van de theorie van Ouchi uit. Ook definieer ik het begrip controle (2.3.1). Hierna komen de verschillende systemen die Ouchi onderscheidt aan bod, namelijk de markt (2.3.2), de bureaucratie (2.3.3) en de clan (2.3.4).

2.3.1 Goal ingruence en transaction costs

Het vertrekpunt van zijn theorie is de observatie dat het fundamentele probleem van samenwerken het feit is dat binnen deze samenwerking de individuele doelen van mensen slechts gedeeltelijk met elkaar overeenkomen (1980). De discrepantie tussen individuele doelen van individuen in een organisatie noemt Ouchi (1980) goal ingruence. Elke collectiviteit, dus elke organisatievorm, moet volgens Ouchi een manier vinden om de verschillen tussen de doelen van individuen te beheersen. De inspanningen die de organisatie moet leveren om dit te doen heten transaction costs. De interesse van Ouchi is gelegen in de manier waarop organisaties deze beheersing vormgeven en hoe organisaties hun transaction costs zo laag mogelijk proberen te houden. Controle wordt hierom als volgt gedefinieerd: "*the set of mechanisms used to motivate individuals to act in a way that is consistent with organization goals*" (Kirsch, Ko & Haney, 2010: 469). Ouchi formuleert een drietal mechanismen, namelijk de markt, de bureaucratie, en de clan (1979). Het is belangrijk om te melden dat deze theorie heuristisch van aard is. Dat wil zeggen dat deze systemen niet daadwerkelijk in de werkelijkheid terug te vinden zijn, althans niet in hun pure vorm. Deze theorie is een methode die bijdraagt aan het begrip van hoe en waarom er in organisaties op verschillende manieren wordt omgaan met goal ingruence. In de werkelijkheid zal een organisatie altijd een mengvorm van deze systemen zijn (Ouchi, 1979).

2.3.2 De markt

Puur als model is de markt de meest efficiënte mechanisme van controle (Ouchi, 1980). De markt is, samen met de bureaucratie, een vorm van formele controle (Ouchi, 1979). Onder formele controle wordt verstaan de specificatie en evaluatie van gedragingen of uitkomsten, gekoppeld aan passende beloningen of sancties (Ouchi, 1979). In het geval van de markt wordt controle uitgeoefend door de wisselwerking van vraag en aanbod, dus op basis van een puur economische transactie van enerzijds arbeid (bijvoorbeeld op basis van gewerkte uren) voor anderzijds een vergoeding (bijvoorbeeld salaris). Een werknemer die veel produceert krijgt dus veel betaald, een werknemer die minder produceert minder. Dit wordt de *norm of reciprocity* genoemd, oftewel wederkerigheid. Het nadelige effect van het feit dat individuen verschillende doelen erop nahouden wordt dus tenietgedaan door het feit dat individuen worden beoordeeld op louter de uitkomsten van hun arbeid. Hierom wordt deze vorm van controle ook wel output control genoemd (Ouchi, 1977). In de werkelijkheid komt dit systeem in zijn pure vorm niet voor. Een reden hiervoor is dat dit mechanisme alleen werkt als de arbeid zo versimpeld is dat elke handeling van een werknemer in economische termen kan worden uitgedrukt en dat deze uitkomsten meetbaar zijn voor een manager. Zo simpel is bijna geen enkele vorm van arbeid. Daarbij komt dat het in een marktmechanisme moeilijk is om in teamverband individuen op basis van output te controleren. Hoe complexer de arbeid, hoe complexer en omvangrijker het apparaat moet zijn (management, accountants, etc.) om te controleren wie wat wanneer heeft gedaan, en wat daar de gepaste beloning voor is (Ouchi, 1979). Hierom is het dat een markt op den duur steeds meer gaat lijken op bureaucratie, het volgende systeem in de theorie van Ouchi (1979).

2.3.3 De bureaucratie

Waar de markt controleert op basis van uitkomsten, controleert de bureaucratie op basis van gedrag. Dit wordt ook wel behavior control genoemd (Ouchi, 1977). Bij dit mechanisme is er sprake van een persoonlijk toezicht. Ondergeschikten worden aangestuurd door hun leidinggevenden. De hoeksteen van de bureaucratie wordt dan ook gevormd door regels. Deze regels kunnen over (de kwaliteit van) processen of uitkomsten (Ouchi, 1979). De sociale vereiste voor de bureaucratie is, behalve de norm van wederkerigheid in de markt, een *akkoord over de legitimiteit van de autoriteit*. Dit betekent dat iedereen in de organisatie accepteert dat individuen die werkzaam zijn in een hiërarchisch hoger niveau het recht hebben om hen te gebieden, aan te sturen, te controleren en te monitoren. De meeste organisaties in de werkelijkheid lijken het meest op de bureaucratie (Ouchi, 1979). Voor velen heeft de term bureaucratie een negatieve connotatie, omdat het doet denken aan een logge, onpersoonlijke omgeving waarin men 'van het kastje naar de muur' wordt gestuurd. Dit is ook volgens Ouchi (1979) het belangrijkste nadeel van de bureaucratie. Het succesvol sturen van dit mechanisme vergt een enorme administratieve afdeling. Het zou goed kunnen dat de kosten van deze overhead niet eens opwegen tegen de kosten die het probeert tegen te gaan, namelijk goal ingruence. Daarbij komt dat een controlemechanisme dat expliciet leunt op het monitoren, evalueren en corrigeren van werknemers waarschijnlijk de ervaren autonomie en zelfsturing krenkt, hetgeen ten koste kan gaan van het moraal. Toch hoeft regelgeving niet alleen van binnenuit de organisatie te komen. Regels worden, zoals ik heb laten

zien aan de hand van de CBHRT (Pauwe, 2004), ook door instituties in de organisatieomgeving opgelegd. Hierom is een zekere mate van bureaucratie altijd wel noodzakelijk.

2.3.4 De clan

Als er geen mogelijkheid is om de uitkomsten (zoals in de markt) of het gedrag (zoals in de bureaucratie) van werknemers te controleren, houden de mogelijkheden voor deze formele vormen van controle op. Het derde controlemechanisme is een vorm van informele, sociale controle, namelijk clan control. Onder een clan wordt verstaan *"a group of individuals who are dependent on each other, and who display a great deal of goal congruence, shared values norms, discipline toward their work, and 'solidarity' and 'regularity' in their relations with each other"* (Ouchi, 1979 en 1980 in Kirsch, Ko & Haney, 2010: 470). De theorie stelt dat de groep, de clan, het gedrag van haar leden beïnvloedt. Van clan control is sprake als het gedrag van die leden wordt gestuurd door gedeelde waarden en een gemeenschappelijke visie en als leden proberen om een behoorlijk lid van de groep te zijn door zich te gedragen op een manier die consistent is met de overeengekomen gedragingen (Ouchi, 1980). Waar de norm van wederkerigheid (de markt) en een akkoord over de legitimiteit van de autoriteit (de markt en de bureaucratie) vereisten waren voor formele controle, is een *verregaande vorm van overeenkomst tussen de leden van de clan over wat behoorlijk gedrag is en een hoog niveau van toewijding voor deze voorgeschreven regels* een vereiste voor clan control (Ouchi, 1979). Tradities, impliciete vormen van kennis, symboliek en discipline helpen bij het definiëren van behoorlijk gedrag. Clan control beïnvloedt haar leden omdat gedrag dat in overeenstemming is met het geaccepteerde gedrag in de clan wordt beloond (Fortado, 1994). Gedrag dat tegen deze 'regels' ingaat wordt bestraft, bijvoorbeeld door het individu dat dit gedrag vertoont te vermijden of te verstoten (Westphal & Khanna, 2003).

2.3.5 Conclusie

Het fundamentele probleem van samenwerken in een organisatie is volgens Ouchi dat de persoonlijke doelen van de individuen maar gedeeltelijk met elkaar en met die van het collectief overeen komen. Er is altijd sprake van enige vorm van discrepantie. Het doel in elke organisatie is om de transaction costs zo laag mogelijk te houden, namelijk de kosten die gemaakt moeten worden om de goal ingruence tot het minimum te beperken. Ouchi onderscheidt in zijn heuristische model drie systemen waarin dit op verschillende manieren wordt gedaan, namelijk de markt, de bureaucratie en de clan.

2.4 Organisatiespanningen

Men zou kunnen stellen dat het vertrouwen en zeggenschap geven aan werknemers op gespannen voet staat met het toepassen van controle. Het aan de ene kant werknemers speelruimte en bewegingsvrijheid geven zou ten koste kunnen gaan van de mogelijkheid van het management om de kwaliteit van de dienst of het product te kunnen waarborgen of om zich aan de eisen van de omgeving te houden. Zodoende ontstaat de vraag: wat is beter, vertrouwen of controle? In de afgelopen decennia is voor het beheersen van dergelijke vormen van spanningen in organisaties veelvuldig een beroep gedaan op de contingentietheorie (Smith & Lewis, 2011) die ook ten

grondslag ligt aan de hierboven behandelde CBHRT (Pauwe, 2004). De contingentietheorie stelt dat organisatiesystemen het effectiefst zijn als ze optimaal aangepast zijn op hun interne elementen en externe omgeving. Het beste alternatief tussen twee uitersten, in dit geval vertrouwen of controle, verschilt volgens de contingentietheorie dus per organisatiecontext. Eén van de kritiekpunten op deze theorie is dat het kiezen tussen een van de twee mogelijkheden alleen op korte termijn tot goede resultaten leidt, en dat om succes op de lange termijn te garanderen organisaties juist meerdere, elkaar schijnbaar uitsluitende doelen, na moeten streven (Cameron, 1986). In het perspectief van de paradox-theorie wordt onderzocht hoe organisaties dit het beste kunnen doen. Dit is het tegenovergestelde van de contingentietheorie, waarin juist de condities worden onderzocht voor het kiezen van slechts één geschikt alternatief (Lewis, 2000). De globalisering, innovatie, hyperconcurrentie en sociale eisen die de omgeving van organisaties steeds ingewikkelder en dynamischer maken vraagt om een aanpak die deze complexiteit juist omarmt (paradox) in plaats van probeert te reduceren (contingentie) (Smith & Lewis, 2011). De paradox-theorie is enigszins abstract geformuleerd. In deze masterthesis wordt de manier van denken over organisatiespanningen volgens de paradox-theorie geconcretiseerd door het hierboven beschreven concept van clan control. In het perspectief van clan control zou men vertrouwen kunnen zien als een vorm van controle, dat wil zeggen een manier om individuen in de organisatie aan te sturen. Op deze manier zijn controle en vertrouwen, twee zaken die elkaar schijnbaar uitsluiten, verenigd in één sturingsmechanisme.

2.4.1 Paradox-theorie

Lewis (2000) onderscheidt drie karakteristieken van een paradox. Ten eerste kan een paradox uit meerdere elementen bestaan, bijvoorbeeld gevoelens, perspectieven, eisen, identiteiten, belangen, berichten of praktijken. Deze elementen bestaan naast elkaar en de spanning ertussen is niet op te lossen door simpelweg de voordelen en nadelen af te wegen, zoals in een dilemma. Ten tweede, paradoxen worden geconstrueerd door actoren die hun complexe, snel veranderende en ambigue wereld willen kunnen bevatten. Ten derde, paradoxen manifesteren zich door zelf- of sociale reflectie en interactie, waardoor het individu zich bewust wordt van het schijnbaar absurde en irrationele karakter van de uitersten. Hierom wordt een paradox gedefinieerd als: *"contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time. Such elements seem logical when considered in isolation but irrational, inconsistent, and even absurd when juxtaposed"* (Smith & Lewis, 2011: 386).

2.4.2 Categoriseren van paradoxen

Smith & Lewis (2011) maken een raamwerk van vier hoofddomeinen waar organisatiespanningen voorkomen. Deze vier categorieën vertegenwoordigen de belangrijkste activiteiten en elementen van de organisatie, namelijk learning (kennis), belonging (identiteit, relaties), organizing (processen) en performing (doelen). Dit is hieronder weergegeven in model 2.2: *Categorization of Organizational Tensions*. De hoofddomeinen die van toepassing zijn op de spanningen tussen het controleren en vertrouwen van werknemers zijn organizing en performing. Het organiseren, structureren en leiden van een organisatie leidt tot spanningen als samenwerken versus competitie, empowerment versus besturing, controle versus flexibiliteit. Paradoxen met betrekking

tot performance ontstaan door een pluraliteit van stakeholders en resulteren in doelen die op gespannen voet met elkaar staan, bijvoorbeeld sociale en financiële doelen (Smith & Lewis 2011, p. 382). Spanningen ontstaan niet alleen binnen maar ook tussen deze domeinen. In het geval van organiseren versus performance kunnen de spanningen worden samengevat als de wisselwerking tussen doelen en middelen, die zichtbaar wordt bij de afweging tussen de behoeften van klanten enerzijds en werknemers anderzijds.

Model 2.2: Categorization of Organizational Tensions (Bron: Smith & Lewis, 2011)

<p>Learning / Belonging</p> <p><i>Conflicts between the need for adaptation and change and the desire to retain an ordered sense of self and purpose</i></p>	<p>LEARNING</p> <p><i>Efforts to adjust, renew, change, and innovate foster tensions between building upon and destroying the past to create the future</i></p>	<p>Learning / Organizing</p> <p><i>Organizational routines and capabilities seek stability, clarity, focus, and efficiency while also enabling dynamic, flexible, and agile outcomes</i></p>
<p>BELONGING</p> <p><i>Identity fosters tensions between the individual and the collective and between competing values, roles, and memberships</i></p>	<p>Belonging / Organizing</p> <p><i>Tensions between the individual and the aggregate, individuality vs. collective action</i></p> <p>Learning / Performing</p> <p><i>Building capabilities for the future while ensuring success in the present</i></p>	<p>ORGANIZING</p> <p><i>Structuring and leading foster collaboration and competition, empowerment and direction, and control and flexibility</i></p>
<p>Performing / Belonging</p> <p><i>Clash between identification and goals as actors negotiate individual identities with social and occupational demands</i></p>	<p>PERFORMING</p> <p><i>Plurality fosters multiple and competing goal as stakeholders seek divergent organizational success</i></p>	<p>Performing / Organizing</p> <p><i>Interplay between means and ends, employee vs. customer demands, high commitment vs. high performance</i></p>

2.4.3 Duurzaamheid

In paragraaf 2.1.1 *Strategie en de Resource-Based View* behandelde ik het streven van organisaties om een duurzaam competitief voordeel te behalen en te behouden ten opzichte van concurrenten. Smith & Lewis (2011) betogen dat het omarmen van de complexiteit van twee botsende elementen, in plaats van het wegnemen van de spanning door te kiezen voor één van de twee elementen, uiteindelijk leidt tot duurzaamheid. Met duurzaamheid wordt in dit verband de nadruk gelegd op het op de lange termijn garanderen van organisatiesucces, in plaats van slechts op de korte termijn. In hun betoog stellen zij dat het tegelijkertijd aandacht geven aan tegenstrijdige eisen – in een dynamisch evenwicht – geassocieerd wordt met loopbaansucces (O’Mahony & Bechky, 2006), leiderschapskwaliteiten (Denisson et al., 1995), high-performing groups (Murnighan & Conlon, 1991) en organisatieprestaties (Cameron & Lavine, 2006). Zij formuleren de propositie: “*Managing paradoxical tension via dynamic, purposeful, and on-going*

strategies of acceptance and resolution (iterating between splitting and integration) fosters sustainability" (Smith & Lewis 2011, p. 394). Deze stelling wordt onderbouwd met behulp van drie mechanismen.

Het eerste mechanisme is dat een dynamisch evenwicht tussen spanningen ten goede komt aan leren en creativiteit. Uit de studie van Rothenberg (1979) bleek dat de genialiteit van 54 historische figuren (o.a. Einstein, Mozart, Picasso) verklaard kon worden uit het feit dat zij de eigenschap deelden om tegenstellingen naast elkaar te kunnen plaatsen. Het tweede mechanisme is dat een dynamisch evenwicht flexibiliteit en veerkracht voedt, omdat het aandacht geven aan twee botsende elementen een doorlopend cognitief proces in gang zet waarin doelen worden hergedefinieerd, structuren worden veranderd en dat bronnen worden geherstructureerd (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999). Het derde mechanisme is dat een dynamisch evenwicht menselijk potentieel ontketent. Het tweede mechanisme zet het derde in gang: het gebruiken van de creativiteit en het leren maakt dat individuen positieve energie en een gevoel van succes ervaren. Dit creëert de condities voor het aangaan van relaties van hoge kwaliteit (Dutton & Heaphy, 2003) en heeft een positief effect op het doorzettingsvermogen in uitdagingen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), toewijding aan het behalen van doelen (Kirschenbaum, 1984), teamsamenwerking (Losada & Heaphy, 2004) en organisatieprestaties (Cameron & Lavine, 2006).

2.4.4 Conclusie

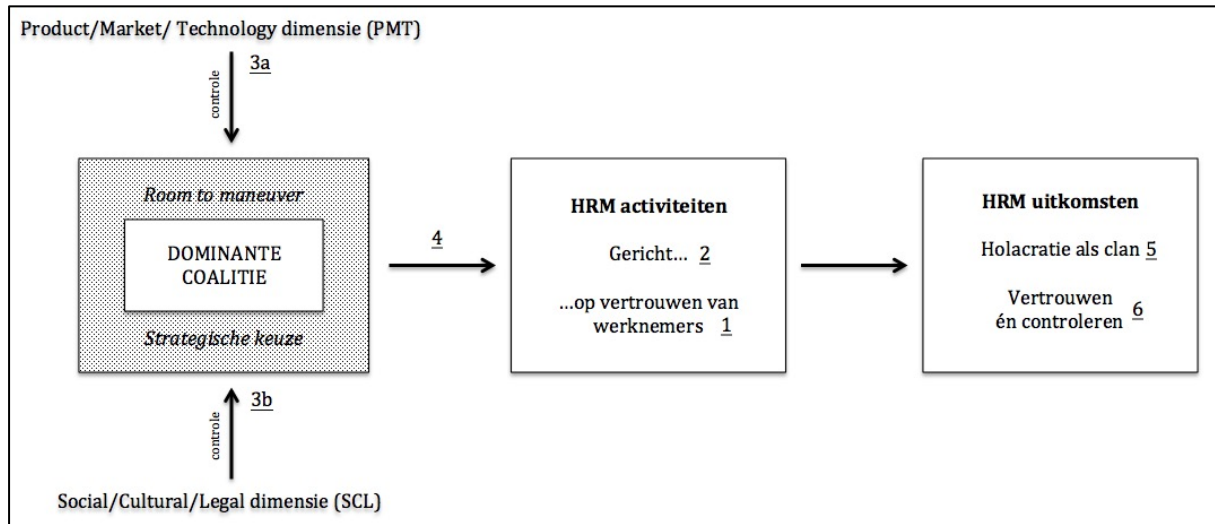
Van een paradox is sprake als tegenstrijdige doch samenhangende elementen zich tegelijkertijd en over een langere periode manifesteren. Op zichzelf zijn deze elementen volkomen logisch, maar irrationeel, inconsistent en absurd als ze in relatie tot elkaar worden beschouwd. Vanuit de contingentietheorie wordt geredeneerd dat een organisatie voor één element moet kiezen dat het meest 'fit' is met haar interne of externe context, hiermee de complexiteit reducerend. Vanuit de paradox-theorie wordt echter betoogd om de complexiteit juist te omarmen door beide elementen tegelijkertijd aan te pakken. Via drie mechanismen leidt een dynamische balans tussen twee elementen tot duurzaamheid.

2.5 Verwachtingen van het onderzoek

In de voorgaande paragrafen heb ik aan de hand van de CBHRT van Paauwe (2004), HRM-literatuur over vertrouwen, de theorie van Ouchi over controle (1979 en 1980) en de paradox-theorie (Smith & Lewis, 2011) een heuristisch-theoretisch kader geschetst voor deze masterscriptie. Op basis van dit raamwerk formuleer ik in deze paragraaf verwachtingen. Deze heb ik met opzet niet in de paragrafen zelf verwerkt omdat de meeste verwachtingen betrekking hebben op de samenhang van de theorieën. Aan de hand van de verwachtingen wordt tevens duidelijk hoe de theorieën die ik in deze thesis gebruik zich tot elkaar verhouden. Dit is ten slotte schematisch weergegeven in model 2.3: *Conceptueel model*. Dit model is qua structuur een afgeleide van CBHRT (Paauwe, 2004). Paauwe en Richardson (1997) maken onderscheid tussen HRM activiteiten en HRM uitkomsten. Zij beschouwen (o.a.) participatie, decentralisatie en autonomie als HRM activiteit, en vertrouwen als een HRM uitkomst. Ik beschouw participatie,

decentralisatie en autonomie als een blijk van vertrouwen (zie paragraaf 2.1 Vertrouwen en controleren van werknemers). Om deze reden is vertrouwen in model 2.3 opgenomen als zowel HRM activiteit als uitkomst.

Model 2.3: Conceptueel model



Verwachting 1: De dominante coalitie heeft positieve verwachtingen van de bekwaamheid, welwillendheid en integriteit van hun werknemers, en neemt bewust het risico dat haar vertrouwen beschaamd kan worden.

Verwachting 2: Het vertrouwen en speelruimte geven aan werknemers maakt expliciet onderdeel uit van de strategie van een holocratie.

Verwachting 3: Bij het formuleren en uitvoeren van de strategie met betrekking tot het vertrouwen van werknemers staat de dominante coalitie onder druk vanuit de economische (3a) en institutionele (3b) dimensie: de ruimte die de dominante coalitie heeft om haar werknemers te vertrouwen wordt door deze druk verkleind.

Verwachting 4: Er wordt spanning ervaren tussen het controleren en vertrouwen van werknemers.

Verwachting 5: Een holocratie is vergelijkbaar met een clan: er is sprake van een groepsgevoel waarin een duidelijk idee is van wat geaccepteerd gedrag is en wat niet. Individuen hebben dezelfde opvattingen over de doelen van de organisatie en hechten waarde aan tradities, impliciete vormen van kennis, symboliek en discipline.

Verwachting 6: Het resultaat is een organisatievorm waar werknemers niet louter vertrouwd worden, maar een tussenvorm waar zowel controle als vertrouwen door werknemers onderling plaatsvindt.

3. Methodische verantwoording

*In dit hoofdstuk ga ik in op de methoden en technieken die ik heb gebruikt in dit onderzoek. Ten eerste besteed ik in **3.1 Aard van de vraagstelling** aandacht het exploratieve karakter van deze studie. Daarna licht ik in **3.2 Onderzoeksperspectief** de onderzoeksbenadering en het paradigma toe van waaruit ik de onderzoeksvraag beantwoord. Voorts behandel ik in **3.3 Onderzoekspopulatie en selectie van organisaties en respondenten** de onderzoekspopulatie en de criteria op basis waarvan ik organisaties en respondenten heb geselecteerd voor deelname aan dit onderzoek en hoe dit proces in de loop van het onderzoek is veranderd. Dan ga ik in **3.4 Methoden van onderzoek** in op de techniek die ik heb gebruikt voor het verzamelen van de data, namelijk semigestructureerde interviews aan de hand van een topiclijst. Dan licht ik in **3.5 Data-analyse** toe hoe ik de data heb geanalyseerd. Tot slot geef ik in **3.6 Kwaliteit van onderzoek** een overzicht van welke inspanningen en keuzes ik heb gemaakt om de kwaliteit van dit onderzoek te garanderen.*

3.1 Aard van de vraagstelling

Het fenomeen holacratie doet in een aantal opzichten denken aan het concept High Performance Work Systems, een bundeling van HR-activiteiten die gericht is op het verbeteren van de organisatieprestaties (Boxall & Macky, 2009). Het gebruik maken van zelfsturende teams en decentralisatie van besluitvorming als basisprincipe van de organisatie, alsmede transparantie en deling van informatie met betrekking tot de (financiële) performance (Pfeffer, 1998), zijn voorbeelden van HPWS's die ik ook terugvind in wat er gepubliceerd wordt over holacratieën. Holacratieën zijn met het verwerpen van hiërarchie, het denken in rollen in plaats van functies en het benadrukken van flexibiliteit en aanpassingsvermogen een aparte categorie High Performance Organisations, waar nog geen onderzoek naar is verricht. Omdat er zodoende ook geen omvattende theorieën beschikbaar zijn, is de onderzoeksvraag geformuleerd op basis van theoretisch gedreven vermoedens. Ik maak gebruik van bestaande theorieën over vertrouwen en controle van werknemers en theorieën over verschillende soorten druk en spanningen die een organisatie ondervindt om voorlopige verbanden en verklaringen te kunnen formuleren. Om deze redenen is dit onderzoek *exploratief* van aard (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013).

3.2 Onderzoeksperspectief

3.2.1 Benadering en paradigma

De kwalitatieve benadering in het algemeen en het interpretatieve paradigma in het bijzonder liggen ten grondslag aan de methoden en technieken die ik in deze studie gebruik voor het verzamelen en analyseren van de data. In dit paradigma is de opvatting gangbaar dat individuen een actieve rol spelen in het toekennen van betekenis aan verschijnselen in hun omgeving, en dat zij deze betekenissen uitwisselen met andere individuen in interacties waardoor een sociale realiteit ontstaat (Boeije, 2010). Een open en flexibele manier van onderzoek doen is vereist om inzicht te krijgen in de complexiteit van deze sociaal geconstrueerde fenomenen. Boeije (2010) noemt een aantal argumenten die het gebruik van kwalitatieve methoden legitimeren, waaronder

exploratie en beschrijving. Ik leg uit waarom deze argumenten van toepassing zijn op deze masterthesis.

3.2.2 Exploratie en beschrijving

Van *exploratie* is sprake omdat er nog weinig theorievorming is over de organisatievorm van een holacratie. Hierom zijn kwalitatieve methoden nodig omdat deze flexibel zijn (Boeije, 2010). Deze flexibiliteit blijkt uit het feit dat de onderzoeksvraag aangepast kan worden aan het onderzochte fenomeen en dat in de dataverzameling en -analyse gemakkelijk gereageerd kan worden op nieuwe bevindingen. *Beschrijving* is van toepassing omdat ik in deze masterthesis het complexe geheel van ervaringen en overwegingen van de dominante coalitie onderzoek. Kwalitatieve methoden zijn uitermate geschikt voor gedetailleerde beschrijvingen van ervaringen, gebeurtenissen en situaties omdat de participant zelf aan het woord is en zelf deze zaken kan formuleren zonder hierbij beperkt te worden door vooraf geformuleerde vragen en antwoordopties.

3.2.3 Contraststudie

In het interpretatieve paradigma wordt gestreefd naar een idiografische soort kennis, namelijk kennis die op een holistische manier het *eigene* van een fenomeen beschrijft en op zoek gaat naar diversiteit tussen vergelijkbare fenomenen ('t Hart, Boeije & Hox, 2009). Hierom was het oorspronkelijke idee voor deze masterthesis om een contrast te maken tussen bijzonder georganiseerde bedrijven (de holacratieën: type a) en 'normaal' georganiseerde bedrijven (type b). In deze contraststudie zou ik voor elke onderzochte holacratie een qua omvang en corebusiness vergelijkbare parallelorganisatie selecteren. Bij deze 'type b'-organisatie zou ik dan één interview afnemen. Op deze manier poogde ik de relatieve verschillen tussen deze verschijnselen weer te geven. Ook trachtte ik zodoende te onderzoeken in hoeverre de resultaten daadwerkelijk toe te kennen zijn aan de holacratistische organisatievorm. In de loop van het onderzoek bleek deze opzet echter onhaalbaar. Met name van het vinden van de juiste type b organisaties werd bemoeilijkt. Bovendien bleek tijdens de data-analyse dat er binnen de onderzoeksgroep een contrast tussen twee groepen organisaties ontstond. Hierom heb ik gekozen om *uitsluitend* type a organisaties te onderzoeken en om de onderzoeksgroep van type b organisaties te laten vervallen.

3.3 Onderzoekspopulatie en selectie van organisaties en respondenten

3.3.1 Selectiecriteria van organisaties

De onderzoekspopulatie bestaat uit organisaties die voldoen aan de selectiecriteria als opgenomen in onderstaande tabel (3.1). De operationalisering van deze criteria is opgenomen in bijlage I.

Tabel 3.1 Selectiecriteria type a organisaties

1	De organisatie ondervindt een significante hoeveelheid druk vanuit de PMT-dimensie.
2	De organisatie ondervindt een significante hoeveelheid druk vanuit de SCL-dimensie.
3	De organisatie heeft niet minder dan 10 werknemers.
4	De organisatie heeft een personeelsbeleid dat positief opvalt door het winnen van prijzen of door media-aandacht.
5	De organisatie staat er in het bijzonder om bekend dat zij zich inspant om haar medewerkers veel autonomie en zelfsturing te geven in hun werkzaamheden.

3.3.2 Werving van organisaties

Werving type a organisaties: purposive sampling

In het eerste stadium van het werven voor de type a groep heb ik me vooral gericht op organisaties die met betrekking tot selectie criterium 3 (tabel 3.1) in het recente verleden zowel prijzen hebben gewonnen als media-aandacht hebben genoten. Toen deze groep uitgeput raakte ben ik overgegaan op het doelgericht selecteren van organisaties waarvan de beschrijving op internet het duidelijkst de criteria uit tabel 3.1 weergaven. Deze manier van steekproeftrekken wordt ook wel purposive sampling (doelgerichte steekproeftrekking) genoemd, één van de variaties van *nonprobability sampling*. Bij purposive sampling worden cases specifiek geselecteerd omdat ze de onderzoeker iets kunnen leren over zaken die belangrijk zijn voor het onderzoek. Participanten worden dan geselecteerd op basis van bepaalde specifieke kenmerken (Boeije, 2010; Berg, 2009).

Werving type b organisaties: snowball sampling

Werving voor de type b groep zou plaats vinden door middel van snowball sampling. Bij deze techniek gebruikt de onderzoeker het netwerk van diens respondent om in contact te komen met andere respondenten, door bijvoorbeeld aan het einde van het interview te vragen of de respondent de onderzoeker in contact kan brengen met een ander individu dat aan bepaalde kenmerken voldoet die bruikbaar zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag (Berg, 2009). De keuze voor deze methode was gebaseerd op de aanname dat de respondenten van de onderzochte organisaties een groot netwerk hebben van vergelijkbare bedrijven.

3.3.3 Voortgang werving, verandering design

Door een aantal ontwikkelingen heb ik ervoor gekozen om het hierboven genoemde contrast tussen type a en b organisaties los te laten. In de loop van de werving ontstond er een onvoorzien onderscheid tussen dienstverlenende organisaties enerzijds en industriële organisaties anderzijds. Deze trend heeft zich voortgezet zodat de steekproef nu bestaat uit deze twee categorieën die beide met drie organisaties vertegenwoordigd zijn. Tijdens de eerste fase van de dataverzameling en -analyse bleek het fenomeen holacratie, alsmede de verschillende manieren waarop het – mogelijk dankzij dit verschil in sectoren – betekenis krijgt in de onderzochte organisaties, behoorlijk complex. Het in stand houden van het oorspronkelijke design zou de dataset al teveel compliceren. Bovendien bleken de tot dan toe verzamelde resultaten interessant genoeg om deze op zichzelf te bestuderen.

Bovendien verliep de snowball sampling methode zoals bedoeld in paragraaf 3.3.2 niet volgens plan. Respondenten van de onderzochte organisaties waren geheel niet in staat om een vergelijkbare organisatie te noemen die aan de criteria voldeed. Hierdoor werd het selecteren van type b organisaties bemoeilijkt. Dit probleem heb ik getracht te ondervangen door een andere sampling methode te gebruiken. Zo heb ik via andere kanalen (het internet, mijn persoonlijke netwerk) gezocht naar parallelorganisaties. Echter, het bleek onmogelijk om van buitenaf, zonder het inzicht van de respondent, een juiste inschatting te maken of de organisaties aan de selectiecriteria voldeden. Bij de organisaties waar deze afweging wel gemaakt kon worden verliep de werving uiterst moeizaam hetgeen de voortgang van het onderzoek in gevaar dreigde te brengen.

3.3.4 De selectie van holacratieën

In tabel 3.3 is de uiteindelijke selectie van deelnemende organisaties weergegeven.

Tabel 3.3 Deelnemende organisaties

	Corebusiness	Regio	Ontstaan	Aantal werknemers	Aantal respondenten
A	Training en consultancy	Noord-Brabant	1995	20	3
B	Burgerlijke en utiliteitsbouw	Noord-Holland	1990	32	3
C	Banketbakkerij	Utrecht	2000	30	1
D	Leertrajecten en consultancy	Utrecht	1996	50	3
E	Finance / IT consultancy	Zuid-Holland	2011	150	3
F	Drukkerij	Gelderland	1844	14	3

3.3.5 Selectie en benadering van respondenten

Met betrekking tot de selectie van de respondenten was mijn voornemen in deze studie om me te beperken tot het interviewen van individuen van de dominante coalitie. Dit leverde een vraagstuk op. Bij het aanschrijven van de organisaties kreeg ik namelijk soms de reactie dat er geen sprake was van benamingen zoals eigenaar, directeur of manager, of andere functietitels die volgens Paaue (2004) deel uitmaken van de dominante coalitie. Hierom heb ik mijn selectiecriteria uitgebreid met individuen die aan de basis staan of stonden van de organisatiestructuur zoals die nu is (oprichters of medeoprichters), en/of individuen die een lange tijd werkervaring hebben in de organisatie en mij zodoende inzicht kunnen verschaffen in de beleidsvorming met betrekking tot het vertrouwen of controleren van werknemers. Op deze manier ben ik tot de groep respondenten gekomen zoals weergegeven in tabel 3.4. De data zijn verzameld tussen 19 mei en 6 augustus 2015. Per organisatie heb ik met drie respondenten gesproken, met uitzondering van organisatie C waar ik slechts één interview kon afnemen. Volledigheidshalve vermeld ik dat het aantal interviews dat ik in het kader van deze masterscriptie heb afgenomen niet zestien maar achttien bedraagt. Twee interviews bleken namelijk niet bruikbaar. Eén interview was met een respondent uit een

type-b organisatie, de groep die is komen te vervallen. Het andere interview was niet bruikbaar omdat halverwege het interview bleek dat de organisatie niet aan de criteria in tabel 3.1 voldeed.

Tabel 3.4 Respondenten

Organisatie	Participant	Hoedanigheid	Duur interview
A	1	Oprichter en partner	01:07:38
	2	Werknemer communicatie	01:07:03
	3	Werknemer ondersteuning algemeen	00:40:26
B	4	Oprichter en directeur/eigenaar	01:05:39
	5	Directeur, operationeel	00:29:12
	6	Projectleider	00:19:10
C	7	Oprichter en directeur/eigenaar	01:38:21
D	8	Medeoprichter en partner	00:47:49
	9	Ondernemer	00:59:31
	10	Ondernemer	01:07:00
E	11	Werknemer en partner	00:56:53
	12	Werknemer en partner	00:49:50
	13	Werknemer en partner	00:50:36
F	14	Eigenaar/directeur	01:13:11
	15	Werkvoorbereider	00:35:12
	16	Productiemedewerker	00:25:36

3.4 Methoden van onderzoek

3.4.1 Semigestructureerde interview

De techniek die ik in deze studie heb gebruikt voor het verzamelen van de data is het semigestructureerde interview. Voor dit type interview wordt een aantal vooraf geformuleerde vragen en onderwerpen gebruikt die bij elke respondent op een systematische en consistente manier wordt behandeld. De onderzoeker heeft de mogelijkheid om af te dwalen: de respondent is toegestaan om, en wordt verwacht, meer te vertellen dan slechts het antwoord op de vraag (Berg, 2009). Ik heb voor deze techniek gekozen omdat het open karakter respondenten de ruimte geeft om hun ervaringen en gedachten met betrekking tot het vertrouwen en controleren van werknemers te verwoorden, maar om daarbij de mogelijkheid te behouden om het interview te sturen zodat alle onderwerpen bij alle respondenten ter sprake kunnen komen.

3.4.2 Hoofdthema's en topiclijst

In tabel 3.5 staan de hoofdthema's die ik op basis van de literatuur heb geformuleerd. Deze heb ik verder uitgewerkt in een concept topiclijst, die terug te vinden is in bijlage II. In de loop van de dataverzameling is de topiclijst aan verandering onderhevig geweest. Dit leg ik hieronder uit.

Tabel 3.5 Hoofdthema's

1	Configuratie
2	Cultuur
3	Vertrouwen en controleren van werknemers
4	Spanningen vanuit Product / Market / Technology dimensie
5	Spanningen vanuit Social / Cultural / Legal dimensie

3.4.3 Reflectie op het proces van de dataverzameling

De interviews verliepen anders dan ik van te voren had verwacht. Ten eerste bleek een aantal respondenten ontzettend moeilijk te interviewen. Met name eigenaren en directeuren leken het lastig te vinden om effectief antwoord te geven op de vragen die ik stelde en leken meer een 'eigen verhaal' in hun hoofd te hebben waarvan ze het belangrijk vonden om het mij te vertellen. Dit relaas was niet altijd even bruikbaar voor de studie omdat het veel retoriek en herhaling bevatte en niet altijd even concreet was. Ten tweede was er duidelijk sprake van een jargon. Woorden als 'management', 'leidinggevende', 'hiërarchie' of 'moeten' bleken in veel gevallen taboe of simpelweg niet van toepassing. De respondenten gebruikten dikwijls vervangers voor deze woorden. In sommige gevallen waren zelfs woorden als werkgever, werknemer of organisatie beladen. Hiervan doe ik in het resultatenhoofdstuk verslag. Hier volstaat om te vermelden dat het lastig was om sommige zaken te bevragen omdat veel respondenten bijna letterlijk een andere taal spraken. Ten derde bleek het inhoudelijk lastig om hoofdthema's 4 en 5 te bevragen. De eerste respondenten reageerden niet-begrijpend toen ik begon over 'druk' of 'spanningen'. Dit heb ik geprobeerd om op te lossen door me vooraf aan het interview goed in te lezen in de economische en institutionele situatie van de organisatie, zodat ik heel gericht deze vragen kon stellen. Zie hiervoor de topiclijsten die opgenomen zijn in bijlagen III tot en met VI. Tot slot bleek dat de holacratieën allemaal op een unieke manier zijn georganiseerd. In de loop van het onderzoek bleek steeds meer dat het onmogelijk was om van te voren te bedenken wat voor de context van de desbetreffende holacratie relevante vragen en onderwerpen zouden zijn. Hierdoor zijn de oorspronkelijk bedoelde semigestructureerde interviews steeds meer een open karakter gaan vertonen.

3.4.4 Implicaties voor het onderzoek

Door alle bovengenoemde redenen is de insteek van deze masterscriptie veranderd van een paarsgewijze vergelijking van holacratieën en 'normale' organisaties met betrekking tot de hoofdvraag, tot een meer 'open' onderzoek, dat weliswaar wordt gestructureerd *maar zeker niet beperkt* door het theoretische raamwerk, de vraagstelling en hypotheses. De focus is verruimd van het vinden van het antwoord op de hoofdvraag naar *ook* het beantwoorden van de vragen 'wat maakt deze organisaties nu zo bijzonder?' Wat kan de wetenschap van deze holacratieën leren? Om zowel de initiële hoofdvraag alsmede deze nieuwe vragen zo goed mogelijk te beantwoorden, heb ik de analyse en rapportage van de resultaten thematisch ingekleed. Dit stelt me in staat om antwoord te geven op de vraagstelling maar om ook aandacht te besteden aan andere gemeenschappelijke thema's die besproken zijn.

3.5 Data-analyse

Voorafgaand aan de interviews heb ik de respondenten toestemming gevraagd om de interviews met behulp van een digitale voicerecorder op te nemen. Dit was in geen geval een probleem. Na afloop heb ik de geluidsbestanden zo spoedig mogelijk getranscribeerd en voorzien van notities die voor de analyse en rapportage van belang zijn. Hierna heb ik deze transcripten in het data-analyseprogramma Nvivo geladen. Het analyseren van de data heb ik gedaan aan de hand van de 'Spiral of Analysis' van Boeije (2010).

3.5.1 Coderen

De eerste stap in deze spiraal is het *open coderen*. Na het grondig en systematisch doorlezen van het gehele transcript heb ik codes toegekend aan de betekenis van korte fragmenten in de tekst om op die manier verbanden te ontdekken tussen de onderscheiden categorieën. Omdat dit plaatsvond tijdens de beginfase van de dataverzameling was het op dat moment nog onduidelijk welke data waardevol waren en welke niet, hetgeen het open coderen tot een complexe aangelegenheid maakte. Bij de volgende stap, het *axiaal coderen*, heb ik deze verbanden getest en mijn voorlopige ideeën getoetst, verfijnd en uitgebreid aan de hand van nieuwe data. Tevens heb ik de toegewezen fragmenten onderling met elkaar vergeleken en heb ik de categorieën en hun onderlinge relaties gedefinieerd (Boeije, 2010). Bij de laatste stap, het *selectief coderen*, heb ik de kernconcepten vastgesteld en de relaties tussen deze concepten geverifieerd, en heb ik de bevindingen geïnterpreteerd en – voor zover mogelijk – in de context geplaatst van de bestaande literatuur zodat ik antwoord kan geven op de onderzoeksvraag (Boeije, 2010).

3.5.2 Inductie en deductie

De codes zijn vooral inductief tot stand gekomen. Dit komt omdat er weinig wetenschappelijke theorie beschikbaar was over het bestudeerde fenomeen. Inductief analyseren houdt in dat een sociaal fenomeen wordt onderzocht om empirische patronen te vinden die kunnen functioneren als het begin van een nieuwe theorie (Boeije, 2010). De namen van de codes zijn vooral benamingen die ik respondenten heb horen gebruiken, maar ook benamingen die het product zijn van mijn interpretatie van de data. Een uitzondering hierop zijn de codes die betrekking hebben op CBHRT (Pauwe, 2004).

3.6 Kwaliteit van onderzoek

Het is gebruikelijk om over de kwaliteit, ofwel de trustworthiness, van wetenschappelijk onderzoek te communiceren in termen van *betrouwbaarheid* en *validiteit* ('t Hart et al., 2009). Omdat deze concepten in het positivistische paradigma een andere betekenis hebben dan in het interpretatieve, geven onderzoekers in het laatstgenoemde paradigma de voorkeur aan een andere terminologie (Shenton, 2004). Guba (1981) maakt met betrekking tot de trustworthiness van een onderzoek onderscheid tussen *credibility*, *transferability*, *dependability* en *confirmability*. In de volgende paragraaf leg ik deze concepten uit en betrek ik ze op deze studie door toe te lichten welke acties ik heb ondernomen om de trustworthiness van deze studie toch te kunnen garanderen.

3.6.1 Credibility

Credibility heeft betrekking op de interne validiteit van de studie, en houdt zich bezig met de vraag "hoe congruent zijn de bevindingen met de realiteit?" (Shenton, 2004). Hieronder wordt verstaan in hoeverre de studie meet wat er daadwerkelijk gemeten moet worden, zonder dat de resultaten vertekent worden door systematische fouten. Guba (1981) en Shenton (2004) dragen een aantal strategieën aan die ten goede komen aan de credibility van dit onderzoek. De strategieën die ik heb toegepast licht ik hier toe. Ten eerste, om bekend te raken met de cultuur waarin ik onderzoek ging doen, ben ik een aantal keer in gesprek geweest met individuen die werkzaam zijn bij één van de onderzochte organisaties. Dit wordt wel *prolonged engagement* genoemd (Guba, 1981). Tevens heb ik me ingespannen om binnen de deelnemende organisaties verschillende personen te spreken, hetgeen de mogelijkheid gaf om binnen een organisatie de data van de verschillende respondenten te verifiëren, ook wel bekend als *informant triangulation* (Shelton, 2004). Daarbij heb ik aan de respondenten gevraagd of ze mij in contact konden brengen met een ander individu binnen de organisatie waarvan zij verwachtten dat diegene andere of zelfs tegengestelde opvattingen zou hebben over het bestudeerde fenomeen (*negative case analysis*). Verder heb ik *member checks* toegepast: tijdens de interviews gaf ik per hoofdthema een korte samenvatting om te controleren of ik de informatie van de respondent goed heb begrepen. Tot slot vonden er elke twee weken *debriefing sessions* plaats met mijn scriptiebegeleider en twee medestudenten. In deze ontmoetingen was er ruimte om ervaringen en vraagstukken met betrekking tot het onderzoek te bespreken en droegen deze personen andere perspectieven aan ter verbreding van mijn visie op het onderzoek.

3.6.2 Transferability

Een belangrijk aspect van wetenschappelijk onderzoek is de externe validiteit, ofwel de mogelijkheid om de onderzoeksresultaten te generaliseren naar situaties buiten het onderzoeksveld ('t Hart et al., 2009). Het gaat hier ook om de bijdrage die de studie levert aan de theorievorming. Immers, als de resultaten opgaan voor alleen de onderzochte organisaties, dan heeft de studie weinig waarde voor andere onderzoekers. Omdat in kwalitatief onderzoek een specifieke cultuur en de aanverwante ervaringen en percepties van individuen worden onderzocht is het per definitie problematisch om deze bevindingen naar andere contexten te vertalen. Hierom wordt de voorkeur gegeven aan de term *transferability*. Een strategie die wordt toegepast om de transferability van een kwalitatieve studie te garanderen is het gedetailleerd beschrijven van de onderzoekscontext zodat andere onderzoekers in staat zijn om zelf te vergelijken in hoeverre de resultaten van deze studie van toepassing zijn op hun onderzoeksveld (Guba, 1981). Hierom heb ik verslag gedaan van het aantal organisaties, wat voor organisaties het zijn en in welke regio ze zijn gevestigd, met wie ik heb gesproken en wat de beperkingen zijn van het type individu dat ik heb geïnterviewd, het aantal participanten, de methoden die ik heb gebruikt om data te verzamelen, het aantal en de duur van de interviews en de lengte van de periode waarin de totale data verzameld is (Shenton, 2004).

3.6.3 Dependability

Dependability gaat over de mogelijkheid om het onderzoek te herhalen. De gedachte achter herhaalbaarheid van een studie is de positivistische notie dat een ander onderzoek in een ander onderzoeksveld, maar met dezelfde meetinstrumenten, dezelfde resultaten zou moeten vinden. Omdat sociale fenomenen continu aan verandering onderhevig zijn is herhaalbaarheid in essentie onmogelijk, en spreekt Guba (1981) dus liever over *dependability*. Net als bij *transferability* wordt de *dependability* van het onderzoek gegarandeerd door gedetailleerd verslag doen van vooral het methodologische deel van de studie. Dit heb ik gedaan door het formuleren en operationaliseren van selectiecriteria van organisaties en de respondenten, het uitwerken van de hoofdthema's en de topiclijst aan de hand waarvan ik de interviews heb afgenomen, en het verslagleggen van mijn perceptie van de effectiviteit van de dataverzamelmethode.

3.6.4 Confirmability

Een laatste belangrijke eis aan wetenschappelijk onderzoek is dat het objectief is, namelijk feitelijk, zonder 'kleuring' van de waarden en normen van de onderzoeker ('t Hart et al., 2009). Bij kwalitatief onderzoek is de onderzoeker in zekere mate zelf het onderzoeksinstrument, waardoor men liever spreekt over *intersubjectiviteit*, hetgeen betekent dat verschillende onderzoekers met verschillende opvattingen elkaar corrigeren, zodat uiteindelijk kennis ontstaat waarin geen individuele opvatting meer te herkennen is ('t Hart et al., 2009). In deze studie kreeg *intersubjectiviteit* gestalte tijdens de *debriefing sessions* waarin ik van gedachten wisselde met mijn scriptiebegeleider en door gesprekken die ik voerde met HR-adviseurs en medestudenten. Op deze manier zorgde ik ervoor dat ik blootgesteld werd aan andere opvattingen en perspectieven dan de mijne. Dit was noodzakelijk, aangezien vormen van werkgeverschap waarin werknemers veel speelruimte, autonomie en vertrouwen genieten mij persoonlijk heel erg aanspreken. Door in gesprek te gaan met anderen die geïnformeerd zijn over dit onderwerp en hier een bredere kijk op hebben zorgde ik ervoor dat ik continu bewust bleef van mijn opvattingen. Dit is wat Guba (1981) *confirmability* noemt, namelijk dat de onderzoeker stappen zet die helpen te verzekeren dat de bevindingen het resultaat zijn van de ervaringen en ideeën van de respondent en niet van de karakteristieken en voorkeuren van de onderzoeker.

4. Resultaten

*In dit hoofdstuk geef ik een thematisch overzicht van de resultaten. In elke paragraaf behandel ik een ander thema. In **4.1 De organisatie als lerend organisme** ga ik in op belangrijke rol die leren volgens de respondenten heeft in de onderzochte organisaties. De reden dat ik met dit onderwerp begin, en niet met bijvoorbeeld de contextanalyse, is omdat het onderwerp leren erg frequent en uitgebreid ter sprake komt tijdens de interviews. Omdat ik vaak naar dit onderwerp terugverwijs zijn de volgende paragrafen pas goed leesbaar en begrijpelijk na het lezen van deze paragraaf. In **4.2 De organisatie van vertrouwen** besteed ik aandacht aan vertrouwen en controleren van werknemers en de effecten hiervan, en aan misbruik van vertrouwen. Vervolgens kijk ik in **4.3 De organisatie in haar omgeving** vanuit de CBHRT naar de organisaties in hun institutionele en economische context. In **4.4 De organisatie als gemeenschap** ga ik ten slotte in op de organisatie als een groep van individuen. Hier komen onderwerpen als een veilige omgeving, verbinding en leiderschap aan bod.*

4.1 De organisatie als een lerend organisme

Ik begin het resultatenhoofdstuk met een paragraaf over leren. Dit is geen onderwerp waar ik in het theoretische deel van deze scriptie aandacht aan heb besteed. Toch blijkt het in de interviews een belangrijk thema. Ik laat eerst zien waaruit blijkt dat leren zo'n belangrijk concept is (4.1.1), daarna behandel ik het leren door werknemers (4.1.2) en daarvan in het verlengde het denken als eigenaar (4.1.3). Ik sluit af met een subparagraaf over de omgeving die wordt gecreëerd om het leren te stimuleren (4.1.4).

4.1.1 De lerende organisatie

In de interviews wordt het onderwerp 'leren' veel besproken. In veertien van de zestien interviews komt het onderwerp aan bod, zonder dat ik ernaar vraag. Met leren wordt bedoeld het streven naar een hogere kwaliteit van dienstverlening of productie. Sommige respondenten verwijzen expliciet naar hun organisatie als zijnde een lerende organisatie. Uit hun uitspraken is af te leiden dat het leren een belangrijk facet is van de bedrijfscultuur, waaraan iedereen meedoet, of althans wordt verwacht mee te doen:

"Ja, dat is de afspraak die je met elkaar maakt. Dus daarom noemen wij het ook learn. Je werkt bij een learn bedrijf. Als je bij een learn bedrijf werkt is dit de afspraak die we met elkaar maken. De lat ligt iedere keer een stukje hoger."
(Respondent A1)

Vaker dan dat de organisatie expliciet 'een lerende organisatie' wordt genoemd, vertellen respondenten op een andere manier hoe belangrijk het leren is in het organisatie-model. Hierbij wordt aan leren gerefereerd als een continu proces. Daarom is het belangrijk dat hetgene er wordt geleerd strookt met de passie en drijfveren van de adviseurs, zo legt de medeoprichter van organisatie D uit:

"(...) we wilden een bureau zijn dat bijzondere kwaliteit biedt, voortdurend blijft vernieuwen en leren. En je kan niet slim zijn tegen je zin, dus je kan dat alleen maar doen op passie en drijfveer van mensen, anders houd je dat voortdurende leren niet vol." (Respondent D9)

"Maar we hebben wel een zelflerend vermogen ontwikkeld door iedere keer de vraag te stellen, als dit nu niet goed is gegaan, moeten we dan iets veranderen, en zo ja waar? Waar zit het 'm dan?" (Respondent F14)

Naar aanleiding van dit soort fragmenten begon ik mij af te vragen: wie leert in de organisatie? En: van wie wordt er geleerd? Wat wordt er dan geleerd? Hierop ga ik in deze paragraaf verder in. Ik begin met leren 'op en vanaf de werkvloer'. Vooral in organisaties BCF – uitzonderingen daargelaten – geven respondenten aan dat er veel gebruik wordt gemaakt van de ideeën die werknemers aandragen. Het idee hierachter is dat de individuen in de organisatie die zich daadwerkelijk bezighouden met de uitvoering van de werkzaamheden, het beste weten hoe je die kunt verbeteren, en hierover bruikbare en creatieve ideeën hebben. De eigenaren of directeuren spannen zich in om hiervan te 'leren'. Met betrekking tot dit onderwerp zijn vooral de directeuren aan het woord:

"Weet je hoeveel fouten in werk aan de voorkant zit, door adviseurs, door de slimme mensen, terwijl wij op de werkvloer weten dat het niet zo gemaakt kan worden? (...) Dus uiteindelijk als we leren die piramide om te draaien en we gaan werken vanuit de kennis en kunde van de mensen die het weten, dan ga je resultaatgericht bouwen." (Respondent B4)

Omdat mensen op de werkvloer 'het weten', is hun kennis en kunde dus belangrijk voor het slagen van een bouwproject. Ook andere directeuren vertellen dat hun werknemers het belangrijkste zijn in het geheel. Bijvoorbeeld omdat zij het zijn die uiteindelijk het geld opbrengen, en niet de leidinggevenden of managers. Tevens draait de organisatie nog steeds door op het moment dat de directeur er niet is, in tegenstelling tot wanneer de werknemers er zelf niet zijn:

"Wij zeggen nu eigenlijk je gaat je organisatie opnieuw bouwen rondom de mensen die het werk uitvoeren. Want die leveren het geld op. En die weten hoe je dingen slimmer en anders kunt doen. En al die stafmensen en die managers zijn dan faciliterend daaraan." (Respondent A3)

"Als wij op training zijn, bij [consultancykantoor], dan draait het fantastisch door. (...) Ik zeg, ik ben vandaag weg met alle medewerkers, alles staat stil. Wie is nu echt het belangrijkste? Ja, de medewerkers." (Respondent C7)

Werknemers worden uitgenodigd en uitgedaagd om oplossingen aan te dragen voor problemen die zij tegenkomen op de werkvloer. Deze problemen gaan over verschillende onderwerpen. Het onderwerp dat het meeste wordt besproken is efficiëntie of het voorkomen van verspilling. Deze fragmenten gaan over hoe het bedrijf volgens de werknemers tegen lagere kosten of op een duurzamere manier kan produceren:

"En is die koelcel omgebouwd tot een warmhoudkast. (...) Omdat het zo'n goed geïsoleerde ruimte is konden we daar de koekjes onverpakt in opslaan en konden

we de productie onafhankelijk maken van de inpak. Dat zijn dingen die ook weer bedacht zijn in dat team.” (Respondent C7)

“Wat is de beste keuze om er volgend jaar nog te zijn? Moeten we dan weet ik veel, een keerapparaat kopen dat iemand minder belast wordt. Of moeten we een bepaald softwareprogramma kopen? Of moeten we een nieuwe bus nemen? Weet ik veel wat voor vragen er waren. Als je die vraag stelt gaan mensen ook anders nadenken. Maar je moet het ze wel vragen.” (Respondent F14)

Maar ook voor andere zaken worden oplossingen gezocht op de werkvloer, bijvoorbeeld met betrekking tot oplossingen voor het werken op hoge leeftijd, een probleem dat met name in de bouw vaak voorkomt. Wederom wijst de directeur erop dat het belangrijk is om ‘de vraag niet in te vullen’, en om werknemers uit te nodigen om zelf een oplossing te bedenken:

“Ik zeg, zeg jij het maar, ik zeg hoe gaan we zorgen dat jij de 67 gaat halen? (...) Zeg het me maar. Een heel plan voor gemaakt, en als dat het niet is dan stellen we het wel bij. Maar je moet niet de vraag willen invullen. Zij moeten voor jou de vraag gaan invullen. En dan moet je samen gaan kijken of het wel een goed antwoord is op de vraag.” (Respondent B4)

Werkgevers geven dus aan te leren van de ideeën van werknemers. De eerstgenoemden ‘leren’ dan van de werknemers op de werkvloer hoe het werk bijvoorbeeld beter of efficiënter ingericht kan worden. Echter, respondenten vertellen ook over dat zij van elkaar leren en gebruik maken van elkaars ideeën. Deze manier van leren vindt niet per se en uitsluitend plaats in teamverband. Binnen het bouwbedrijf wordt juist gesproken over het overstijgen van ambachtelijke disciplines:

“Of jij nou een timmerman bent en je corrigeert een calculator, van joh zou je dat niet efficiënter kunnen doen want vanuit mijn praktijkervaring kun je dat beter zo insteken, dan krijg je een collectief verhaal.” (Respondent B5)

In de bakkerij is een systeem opgetuigd met verschillende werkzaamheden waar werknemers beter in kunnen worden. Met het gebruik van kleuren wordt de bekwaamheid van elke werknemer aangegeven voor de desbetreffende activiteit, bijvoorbeeld het bedienen van een machine. Als de omstandigheden gunstig zijn wordt er tijd ingeruimd om – onder begeleiding van bekwaamere collega’s – een hogere kleur te behalen:

“We hebben drie kleuren. Geel is dat wil ik leren, groen is daar ben ik ervaren in, en blauw is daar ben ik expert in en in staat om een ander het te leren. (...) Als zij vinden dat het zo is, dan gaan we dat op een rustig moment een keer doen. Dan mag [werknemer] aan [andere werknemer] die geel is uitleggen hoe de [machine] werkt en haar dat gaan leren. Maar dat doe je weer op de rustige momenten. Als het stormt dan gaan we allemaal weer op onze eigen posities.” (Respondent C7)

Het gebruik maken van elkaars ideeën is niet alleen een fenomeen dat ik zie bij organisaties BCF, maar ook bij de dienstverlenende organisaties ADE. Een verschil is wel dat het initiatief bij de laatstgenoemde organisaties niet bij de directeur ligt maar vanuit de werknemers zelf komt. Het van elkaar leren komt dan vooral vraaggestuurd tot stand. Het is belangrijk om zelf aan te geven als je ergens mee zit of ergens hulp bij nodig hebt:

"Je kunt alles overleggen, je kunt alles laten zien en er wordt altijd met een kritische blik naar gekeken maar het is niet echt dat mensen controle willen uitoefenen op jou en op het werk dat je doet. Dit is jouw pakkie an, ga jij het maar doen, als je het klaar hebt of als je hulp nodig hebt dan hoor ik het wel."
(Respondent E12)

De onderwerpen waarop het leren betrekking heeft gaan over het werk inhoudelijk, maar ook over andere zaken zoals persoonlijke ontwikkeling of loopbaanvraagstukken. Zo wordt deze respondent door collega's geholpen met het integreren van zijn promotieonderzoek in de adviespraktijk:

"Anderhalve maand terug heb ik een lunch georganiseerd met [collega] en [collega] en [collega], en toen heb ik een poster gemaakt waarin ik eigenlijk heb gezegd dit is waar ik nu sta, dit is waar ik naartoe wil, en dit is waar ik me zorgen over maak. En zij hebben mij eigenlijk geholpen in mijn vraag van hoe kan ik mijn promotieonderzoek meer integreren met mijn huidige werk?" (Respondent D10)

Het gebruikmaken en leren van elkaars ideeën is in organisatie A zelfs zo belangrijk dat het verplicht is om iets wat de oprichter een 'Disney Loop' noemt te organiseren. Dit is een methode waarbij één iemand het initiatief neemt en 'de kar trekt' om een bepaald probleem op te lossen, en collega's uitnodigt om in drie sessies mee te denken over het doel, de uitvoering en de risico's van de aanpak:

"Je hebt genoeg aan een kwartiertje als je een paar mensen hebt die een beetje over dat soort dingen kunnen nadenken. Dus een kwartiertje. Aan het einde van dat kwartiertje heb je honderd opties. Dan is degene die de kartrekker is, er is altijd iemand de kartrekker ervan, degene die heeft gezegd jongens we moeten een nieuwe copier hebben, en ik ga me daar even voor inzetten, die is verplicht, daar verwachten wij van dat hij een creatieve sessie organiseert." (Respondent A1)

Leren is dus een belangrijk thema in de onderzochte organisaties. Dit blijkt onder meer uit fragmenten waarin aangegeven wordt dat er veel gebruik wordt gemaakt van de ideeën van de werknemers. In organisaties BCF gebeurt dit op initiatief van de directeur, en worden werknemers uitgenodigd om ideeën aan te dragen over de uitvoering van de werkzaamheden. Zij helpen hierin ook elkaar. Dit is tevens zichtbaar bij de dienstverlenende organisaties ADE waar 'van elkaar leren' op initiatief van de professionals zelf geschiedt. Men helpt elkaar met betrekking tot de inhoud van de werkzaamheden maar ook over de organisatie hiervan, alsmede over onderwerpen met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling.

4.1.2 Bewustmaken, uitleggen en draagvlak creëren

In het eerste gedeelte van de vorige paragraaf zijn het dus de werkgevers in organisaties BCF die 'leren' van hun werknemers door naar hun ideeën te luisteren over het verbeteren van de uitvoer van de werkzaamheden. Een andere vorm van leren die ik in deze organisaties tegenkom is het uitleggen aan werknemers 'waar je met elkaar naartoe wilt'. Werkgevers zeggen dat ze hun werknemers willen 'leren', 'uitleggen' of 'bewustmaken' 'waar we mee bezig zijn'. In het merendeel van de gevallen gaat het om het bewustmaken wat voor de organisatie de betekenis van kosten in het productieproces zijn:

"Dat ze niet moeten rijden voor een latje van een euro, naar [groothandel], waar ze een uur lang voor onderweg zijn, want dat kost 43,50 euro. Dat is een beetje een duur latje geworden op die manier en ze zijn niet productief." (Respondent B6)

In dit kader maakt de directrice van organisatie F gebruik van het zware weer waarin de drukkerij zich bevindt, om de werknemers ervan bewust te maken dat ze zich geen fouten kunnen veroorloven:

"Het gaat erom dat mensen beseffen als het fout gaat kost het het bedrijf geld. En dan kan het zijn dat straks mijn baan er niet meer is. (...) Dus eigenlijk zou je kunnen zeggen ik maak maximaal gebruik van de economische situatie zoals het nu is. Mensen beseffen ook we kunnen ons geen fout veroorloven. Dus de laatste twee jaar is hier niet meer een fout product de deur uit gegaan." (Respondent F14)

Het bewustmaken van werknemers is een proces waarin je hen moet meenemen, vertellen de directeuren. Zij houden er verschillende methodes op na om de interesse van de werknemers te wekken en om uit te leggen welke zaken op een bepaald moment belangrijk zijn. De hierboven geciteerde respondent F14 grijpt een productiefout aan om haar mensen te laten voelen en zien wat er gebeurt als er verspilling optreedt:

"Nou, de eerste order die we in de prullenbak konden gooien was 100.000 vel briefpapier. Dat was een hele lastige kleur, rood is een hele lastige kleur, en je zag dus inderdaad vier of vijf gradaties rood. (...) Ik heb al die dozen bij de prullenbak neergezet en in het bijzijn van al die mensen hebben we die dozen open gemaakt en leeg gegooid. Dus mensen voelen dan en zien dan wat er gebeurt." (Respondent F14)

Een andere opmerkelijke benadering is die van respondent B4. Hij vertelt over een specifiek bouwproject waarvoor hij zijn jongens vroeg om met ideeën te komen om een zo hoog mogelijke kwaliteit te kunnen bieden binnen een korte tijd. Deze ideeën ontstonden omdat hij een competitie-element inbouwde: hij maakte er een sport van om beter en sneller te zijn dan de concurrent die de andere straat deed:

"We hadden vorig jaar een uitdaging, toen was er een aannemer en die deed vijf woningen in de week. Mochten wij de tweede straat doen. Dat waren honderdachtentwintig woningen. Dus wij al die jongens hier uitgenodigd. Ik zeg tegen die jongens vijf woningen in de week, lache man. Dat gaan we echt niet doen, hè? Wij zijn in tien weken klaar met z'n allen. I: Dus je maakt er een soort uitdaging van? R: Een sport. Geen opleverpunten, geen klachten, kortere doorlooptijd, en kwalitatief moet de lat erg hoog liggen, en we moeten kostenbesparend kunnen werken. Dus wij gingen zitten met die jongens. Wij deden er twaalf in de week. Niemand wist hoe wij dat deden, we deden er twaalf in de week. Ze zeiden hoe kan dat nou?" (Respondent B4)

De directeuren van organisaties BCF vertellen dat het belangrijk is om voor de werknemers een kader te schetsen waarbinnen zij vervolgens op zoek kunnen gaan naar verbeteringen. Hierom wordt vaak expliciet gezegd dat het leren twee kanten op gaat: enerzijds leert de organisatie van de uitvoerende medewerker welke processen op welke manier efficiënter of slimmer georganiseerd

kunnen worden, anderzijds leert de medewerker welke kant de organisatie op wilt en wat op strategisch niveau belangrijke zaken zijn om in de uitvoering rekening mee te houden:

"(...) help me nou meedenken hoe we dat proces makkelijker kunnen maken, niet door harder te werken maar door slimmer te werken. Wat heb jij nodig van mij om slimmer te werken? Maar dan moet je wel eerst uitleggen wat we verkopen."
(Respondent C7)

"...die alleen maar geleerd hebben naar een niveau waarvan ze denken dat alles zo hoort en zo blijft, terwijl we eigenlijk op de werkvloer weten dat het heel anders kan. Wat is dan het verschil tussen intelligent en slim? Weet je, intelligente mensen zijn niet slim. De slimmigheden die liggen namelijk op de werkvloer, dus waarom zetten we slim en intelligent niet bij elkaar?" (Respondent B4)

Eenzijds maken werkgevers dus gebruik van de inzichten die werknemers hebben om de activiteiten met betrekking tot de uitvoering te verbeteren. Anderzijds leren de werknemers van hun werkgevers. Zij worden op verschillende manieren betrokken bij 'het grotere geheel' van de activiteiten van het bedrijf, en vergaren zo meer inzicht in het waarom van hun eigen werkzaamheden waardoor zij beter in staat zijn hun eigen processen te verbeteren.

4.1.3 Denken als de eigenaar

Hiervan in het verlengde ligt het denken en handelen als eigenaar, waarover ik met name respondenten uit organisaties BCF hoor spreken. Bij deze organisaties heb ik drie respondenten gesproken die geen leidinggevende functie hebben of de eigenaar zijn. Twee van hen verwoorden dat ze doen en denken alsof ze de eigenaar van het bedrijf zijn. Zij voelen zich verantwoordelijk over de processen en projecten, en nemen beslissingen alsof ze de eigenaar of ondernemer zijn. Deze respondenten beschouwen hun werk en zichzelf vanuit het perspectief als werkgever op het moment dat er een fout gemaakt is of als er een beslissing moet worden genomen:

"Je bent verantwoordelijk voor je eigen werk. Kijk als mijn werk niet goed is, dan voelt het zelf kut. En ik ga nu om vier uur naar huis, en dan is het ik doe de deur dicht. Nee, het is mijn werk. Een soort mijn bedrijf, voelt het. Ik heb altijd voor mezelf een eigen bedrijf willen hebben, en het voelt hiero als een eigen bedrijf."
(Respondent B6)

"Je hebt wel eens van als ik dit zo doe gaat het dan wel goed? Kan het wel? Maar aan de andere kant, je moet jezelf ook bekijken als ondernemer. Wat zou je zelf doen als het gewoon je eigen bedrijf was? Wat zou je dan doen? Wat wil je dan? Wil je dan geld verdienen? Of wil je klanten helpen? Wil je allebei of wil je gewoon zorgen dat alles vlot verloopt en dan maar iets minder verdienen en als alle kosten maar betaald zijn?" (Respondent F15)

Werknemers het gevoel geven dat ze eigenaar zijn van het proces, of van de productie in het algemeen, is een strategie die met opzet door de werkgevers wordt toegepast. In deze strategie is het de bedoeling dat werknemers mee gaan denken. Dit wordt op verschillende manieren toegepast. Wat het meeste voorkomt is dat een werkgever de werknemers uitnodigt om met ideeën te komen met betrekking tot bijvoorbeeld een project, proces of product. Ook wordt er verteld over andere, creatieve manieren. De directeur van organisatie C vertelt dat in de bakkerij

werknemers met het initiatief 'voor de bakker' zijn gekomen. Het effect hiervan is dat werknemers zich eigenaar voelen, met als gevolg dat ze kritischer zijn naar de kwaliteit van de producten:

"We hebben van elke medewerker een foto gemaakt, daar hebben we een kaart van gemaakt, en daar mochten ze hun eigen verhaal op schrijven voor de bakker, voor onze klant. Dat heet 'voor de bakker'. Daar staat ook hun naam op, hun foto en hun naam, die kaart ging mee in de bestellingen in de dozen, en die bakker mocht hem terugsturen. Het was een antwoordkaart. (...) Het zijn hun producten geworden. Het zijn niet meer [bedrijf] z'n producten. Jouw foto en jouw naam gaan mee. En als jij niet honderd procent achter die kwaliteit staat, dan mag je het ook afkeuren. Dan mag je ook zeggen van dat wil ik niet eruit hebben. (...) Maar je gaat wel anders over je product nadenken..." (Respondent C7)

Dit sluit aan bij wat de eigenaar van organisatie B vertelt over hoe hij het probleem oploste met een werknemer die door moest werken tot zijn 67e, maar last had van lichamelijke klachten. Het komt er volgens de werknemers op neer om niet alles te willen invullen voor werknemers, maar om op dit soort momenten op je handen te zitten en de werknemers het denkwerk te laten doen:

"Ik zeg maar vertel mij gewoon hoe jij de zevenenzestig wilt gaan halen. Denk er maar over na. (...) Hij is nou leermeester geworden. En dat ie meer wil naar kennis en dat ie dit niet volhoudt wat ie nu doet. Dus dat ie wel terug wilt naar binnen toe. Maar uiteindelijk bedenken ze het wel zelf. En dan is het niet van mij of van buiten maar het is van hun." (Respondent B4)

In het verlengde van wat ik in paragraaf 4.1.2 bespreek over 'uitleggen' en 'bewustmaken' van werknemers, neem ik dus waar dat zowel vanuit het perspectief van werkgever als werknemer in organisaties BCF werknemers worden aangespoord om te denken en beslissingen te nemen alsof ze de eigenaar zijn.

4.1.4 Gelegenheid creëren voor leren

Het leren in de organisaties is niet iets dat vanzelf gaat. Zes respondenten vertellen dat men in hun organisatie de tijd neemt om met elkaar aandacht te besteden aan leren. Eén manier waarop dit gebeurt is dat collega's met elkaar praten over problemen en fouten die zijn voorgekomen, en grondig onderzoeken wat de onderliggende oorzaak van het probleem is. Een respondent van organisatie A vertelt over wat zij noemt een Daily Stand. Zij en haar collega's nemen elke dag een kwartier de tijd om gezamenlijk te bespreken wat er tot op dat moment niet goed is verlopen:

"Om kwart voor 1 hebben we een daily stand en dan bespreken we alles wat er die dag anders is gelopen dan zou moeten. Dat zijn de schatten die we tegenkomen en die we kunnen verbeteren. (...) Is het een incident of is het iets structureels? Dus alle zaken worden daar gemeld gedurende een kwartiertje." (Respondent A2)

Ik zie ook bij andere organisaties terug dat men zich inspant om, ondanks de drukte en de hectiek van de dag, momenten zoeken om even 'stil te staan'. Stilstaan en reflectie is volgens de volgende respondent een vereiste om te kunnen leren en om slimmer te worden. Hij gaf hieraan gestalte door elke week iemand anders regisseur te maken, en nodigde diegene uit om even niet bezig te zijn met zijn dagelijkse werkzaamheden maar om te vertellen wat er beter kan:

"En we zijn altijd maar in de waan van de dag en aan de gang, rennen allemaal achter elkaar aan. Maar meedenken bijvoorbeeld over hoe kunnen we de productie net iets slimmer doen, daar moet je wel even voor stilstaan (...) Elke week maakte we iemand regisseur van de week. En die kreeg een halve dag de tijd om hier door het bedrijf heen te lopen, en vertel mij nou maar is van wat vind jij nou dat er hier beter kan? En daar kreeg je ook een hele boel spontane dingen. Van dit zou ik anders doen, dit zou anders." (Respondent C7)

Bij het bouwbedrijf wordt aandacht besteed aan problemen en fouten voordat ze gemaakt zijn, vertelt de directeur. Zij pakken dit op grote schaal aan. Voor grote bouwprojecten huren ze zalen af om te overleggen met niet alleen het eigen personeel, maar ook met het personeel van de andere betrokken bedrijven, om te overleggen wat de beste manier is om het werk efficiënter te maken:

"Wij huren zalen af en dan halen we al het personeel van die andere zestig bedrijven hier naartoe, in een grote zaal, en dan gaan we het er met die jongens over hebben van wat zouden we kunnen verbeteren aan ons proces en te zorgen dat ons werkproces efficiënter gaat. En dan krijg je ideeën." (Respondent B4)

Behalve tijd nemen om te leren geven respondenten aan dat het belangrijk is om op een andere manier ruimte te creëren voor leren, en dat is door het maken van fouten niet af te straffen. Acht van de zestien respondenten geven aan dat in hun organisatie het falen van werknemers niet wordt afgestraft. Respondenten vinden dat er ruimte moet zijn om een fout te kunnen maken, want pas dan kan men ervan leren en dat komt de ontwikkeling van de organisatie ten goede. Het niet afstraffen van fouten vergt geduld en opoffering, zo blijkt uit de volgende fragmenten:

"Jij hebt leren fietsen, hoe heb je leren fietsen? (...) En als je viel, kreeg je dan een klap voor je harses? Dan pakte je vader of je moeder je op, die zette je op je fiets en die hielpen je nog efftjes en die hielden nog een tijdje je vast. En uiteindelijk heb je leren fietsen. Weet je nog hoe trots je was? Dat je zonder handen kon fietsen?" (Respondent C7)

"Dat je dus je fouten durft toe te geven. Dat je die fouten ook mag maken. Dat je daar dus inderdaad niet op wordt afgerekend al heeft het geld gekost of tijd gekost, en dat je dus zegt oké wat leren wij hiervan als organisatie?" (Respondent A2)

Hoe wordt er dan in dienstverlenende organisaties omgegaan met fouten? Dat zijn immers andere type werkzaamheden waarin een fout vaak niet verhuld blijft voor de klant. Hier werd door een respondent van organisatie E op de volgende manier gereageerd:

"Kijk, het wordt ook gezegd, maak fouten. Als je verantwoordelijkheid neemt over jouw taak, of dat stukje project wat jij gaat doen, en ja je maakt fouten maar daar leer je van. Het is niet altijd even handig qua cliënt en [organisatie] en de relatie daartussen. Al moet ik wel zeggen dat de klant juist wel geïnteresseerd is in zo'n informele relatie met [organisatie]." (Respondent E13)

Dit sluit aan bij een uitspraak van een respondent uit organisatie D. Bij zijn organisatie wordt er gesproken over 'leren bij de klant'. Sterker nog, adviseurs zijn niet tevreden als er niet geleerd is op een opdracht:

"Als we niet leren in een project gaan we alleen maar op routine en dan mag je klant ontevreden over ons zijn. Dan draait het hele idee om van leren op kosten van de klant. Ik kan tegen een klant zeggen als ik niet leer in dit project dan heb je gewoon niet van mij gekregen waar je recht op hebt." (Respondent D8)

Een collega van deze respondent geeft aan dat het op deze manier omgaan met fouten maken wel eens lastige complicaties tot gevolg heeft voor de 'trekker' van een team. Wat doe je als je iets fout ziet gaan: mensen laten leren, of ze behoeden voor een fout?

"Stel ik ben teamtrekker en ik zie dat iets fout gaat. Er komt een fout aan. Moet ik dat zeggen, of moet ik mensen laten leren? Moet ik het vertrouwen geven dat ze het op kunnen lossen? Bijvoorbeeld. Grijp je in, ja of nee? En zo ja, hoe dan? Als je baas bent zeg je gewoon bek dicht, we gaan het anders doen. Bij ons werkt dat anders." (Respondent E11)

Er zijn dus twee zaken die volgens de respondenten ruimte creëren voor het leren in de organisatie. Enerzijds is dat (vooraf) tijd nemen voor reflectie om gezamenlijk (mogelijke) problemen of fouten te onderzoeken om zodoende te leren wat er verbeterd moet worden. Anderzijds wordt het maken van fouten niet gestigmatiseerd en bestraft, maar juist verwelkomd met geduld en nieuwsgierigheid. Het maken van fouten, en het ontdekken van de onderliggende oorzaken, komen juist ten goede aan de organisatieontwikkeling.

4.1.5 Concluderend

In deze paragraaf is het leren in de organisaties aan bod gekomen. Het blijkt dat het streven naar een hogere kwaliteit van productie of dienstverlening een belangrijk thema is in bijna elk interview. Er is een verschil waarneembaar tussen de manier waarop enerzijds organisaties BCF en anderzijds organisaties ADE gestalte geven aan het begrip leren. Het valt op dat in de organisaties BCF veel gebruik wordt gemaakt van de ideeën van werknemers over welke maatregelen men kan nemen om de uitvoering te verbeteren met betrekking tot bijvoorbeeld efficiëntie of kwaliteit. Werkgever en werknemers gaan hierover veelvuldig met elkaar in gesprek. Ook gaan de gesprekken met de directeurs van organisatie BCF over dat zij werknemers betrekken bij het 'grotere geheel' van de organisatie, en werknemers bewust maken van de kosten. Hiermee hangt samen dat het denken als eigenaar of ondernemer wordt gestimuleerd. In de organisaties ADE krijgt het begrip leren vooral gestalte doordat werknemers van elkaar leren en elkaar controleren, waarvoor zij zelf het initiatief nemen. Het niet stigmatiseren van fouten en het tijd nemen voor reflectie en bezinning wordt genoemd in gesprekken met respondenten uit beide groepen organisaties.

4.2 De organisatie van vertrouwen

In deze paragraaf doe ik verslag van wat respondenten vertellen over vertrouwen. Vertrouwen heeft volgens de respondenten veel te maken met het hierboven besproken leren. Het komt veelal naar aanleiding van mijn vragen in alle interviews ter sprake. Deze paragraaf begin ik met het laten zien waar het vertrouwen uit blijkt (4.2.1). Vervolgens ga ik in op de gepercipieerde effecten van controle en vertrouwen (4.2.2). Ten slotte ga ik in op situaties wanneer het vertrouwen tot misbruik leidde (4.2.3).

4.2.1 Blijk van vertrouwen

Het gesprek gaat vaak over onderwerpen waar respondenten zelf over mogen beslissen. Ondanks dat ik er niet expliciet naar vraag vertellen respondenten graag over hun beslissingsvrijheid. Twaalf van de zestien respondenten laten zich hierover uit. De terreinen waar respondenten zelfstandig besluiten op mogen nemen lopen sterk uiteen. De meeste fragmenten (afkomstig van acht respondenten) zijn van respondenten die zeggen dat ze overal zelf over mogen beslissen. Zij vertellen dat hun organisatie de ruimte biedt om naar eigen inzicht te doen wat zij wenselijk achten voor het bedrijf of voor de adviespraktijk (organisatie D):

"Eigenlijk vanaf het moment dat je binnenkomt krijg je het vertrouwen om te doen waarvan jij denkt dat goed is voor de organisatie. Dat blijkt eigenlijk uit het feit dat je al vanaf het begin af aan de sleutel van het pand krijgt, alle toegang, je kunt zelf je laptop samenstellen, maar ook je teamleden kiezen." (Respondent E13)

"Dus je hebt die passie en die drijfveer nodig om iets bijzonders te maken. Het tweede is, dat doen mensen alleen maar als ze zelf in handen hebben de belangrijkste parameters om dat in te richten. Dat kan je niet onder dwang doen, dus je moet zelf vrijheid hebben in welk werk je doet, hoeveel tijd je daaraan besteedt en wat je daaraan verdient." (Respondent D8)

Meer specifiek gaan de fragmenten over het hebben van de vrijheid met betrekking tot het kiezen van een tijd en plaats om de werkzaamheden uit te voeren. Het kiezen van tijd en plaats moet worden beschouwd vanuit wat ik verderop bespreek in paragraaf 4.4.2 *Verbinding*, namelijk dat het voor individuen in organisaties ADE belangrijk is om elkaar te ontmoeten en om zodoende het gevoel te hebben om onderdeel te zijn van de gemeenschap. Respondenten houden hier dus rekening mee met het inplannen van hun werkzaamheden. Verder zijn zij hier vrij in:

"Jij kiest er zelf voor om daar of daarheen te gaan. Ik kies ervoor om gisteren om drie uur bij school te kunnen zijn. Ja, zo heb ik dat ingericht." (Respondent A2)

"Je hoeft aan mij niet te gaan vertellen aan het einde van de week, joh wat heb je met die andere 13 uur gedaan die je niet bij een klant hebt kunnen schrijven?" (Respondent E13)

Respondenten geven ook aan dat zij beslissingen met betrekking tot uitgaven zelf mogen nemen. Bij organisatie A en E wordt aangegeven dat er geen sprake is van budgetten maar dat respondenten naar eigen inzicht, of dat van het team, bepalen welke uitgaven op dat moment gedaan moeten worden:

"Maar ook bijvoorbeeld ontwikkeling van collega's, dat wordt in de teams zelf weer geregeld. Er zijn geen opleidingsbudgetten, maar als jij een training of een opleiding wilt doen, regel het." (Respondent E13)

"Ik heb ook geen [communicatie]budget trouwens, hè. Als ik vind dat ik ergens iets aan moet uitgeven dan geef ik het daaraan uit. Ik vraag aan niemand goedkeuring. En of ik bij wijze van spreken nou drie ton per jaar uitgeef of dertigduizend euro dat maakt niet uit." (Respondent A2)

Het valt op dat de meeste fragmenten waar het vertrouwen uit blijkt afkomstig zijn van organisaties ADE. Dat zijn er namelijk 22. Merkwaardig genoeg zijn er slechts twee fragmenten uit organisaties B en F waaruit het vertrouwen van werknemers blijkt. Toch zijn er geen fragmenten die het tegenovergestelde weerspiegelen.

"Dat is wel heel prettig. Qua werk heb je natuurlijk wel te maken met de eisen van de klant, maar qua hoe je het met elkaar oplost hebben we helemaal de vrije hand in." (Respondent F16)

"Hij heeft me het vertrouwen dat ik het mag doen, maar tot een bepaalde hoogte wel. Kijk ik kan geen miljoen zomaar uitgeven. Daar heb ik het over. Kijk, tot twee en halve ton mag ik het zelf bepalen, en voor de rest moeten we het overleggen." (Respondent B6)

Respondenten van organisaties ADE geven dus aan, althans in meerdere mate dan de andere respondenten, dat zij zelf mogen beslissen over hoe en waar ze hun werkzaamheden verrichten. Bovendien staat het hun vrij om uitgaven te doen die zij nodig achten. Let wel, de beslissingsvrijheid van individuen gaat hier dus over het vormgeven van de persoonlijke werkomgeving. Individuen kunnen niet beslissen over zaken die het hele team of de organisatie aangaan. De manier waarop deze besluiten worden genomen en de moeilijkheden die deze manier van besluitvorming met zich meebrengt wordt ook besproken in de interviews, maar valt buiten de scope van deze scriptie.

4.2.2 De effecten van controle en vertrouwen

Behalve over waar vertrouwen uit blijkt gaan de gesprekken ook over de effecten van controle en vertrouwen in een organisatie. Om te beginnen met controle: dit is volgens een aantal respondenten een negatief beladen onderwerp. Vooral in organisaties ADE wordt verteld over de negatieve gevolgen die het controleren van werknemers heeft. Eén van die gevolgen heeft te maken met leren in de organisatie, hetgeen ik in paragraaf 4.1 *De organisatie als lerend organisme* heb behandeld. Het controleren van werknemers zorgt ervoor dat er in de organisatie niet meer geleerd wordt, of dat het ten koste gaat van de ontwikkeling van de kwaliteit:

"En alle controlemechanismen zijn gericht op het voorkomen van lage kwaliteit, wij zijn gericht op creëren van bijzondere kwaliteit. En omdat het moet krijg je nooit iets bijzonders, omdat het moet voldoen aan eisen..." (Respondent D8)

"En dat is wat wij doen en waar we dus zeggen hiërarchie is daar alleen maar verstorend in, want je wilt dat iedereen zijn eigenlijk verantwoordelijkheid neemt, en bij leren hoort ook fouten maken. En daar hoort ook die lack of control bij. Op het moment dat jij gecontroleerd wordt dan durf je geen fouten meer te maken. En als je geen fouten meer durft te maken dan ga je ook niks meer leren." (Respondent A1)

De oprichter van organisatie A heeft het hier over op een hiërarchische manier controleren. De manier waarop hij redeneert is dat controleren in de hand werkt dat mensen geen fouten durven te maken uit angst voor de consequenties, en dat men daardoor niet meer leert, want fouten maken hoort bij leren. Andere respondenten hebben zich hier ook over uitgelaten. Zij stellen dat

gecontroleerd worden ten koste gaat van het verantwoordelijkheidsgevoel dat individuen ervaren in hun werk. Bovendien hangt volgens de respondenten verantwoordelijkheidsgevoel weer samen met eigenaarschap:

"Op het moment dat je mensen niet vertrouwt, en niet verantwoordelijkheid geeft, dan hebben mensen natuurlijk ook geen morele of ethische [noodzaak] om goed te doen. Als jij mij controleert ben jij verantwoordelijk, niet ik. Dus ik heb helemaal geen ethische norm meer, die neem jij weg op het moment dat je controleert." (Respondent E11)

"Je kan nooit verantwoordelijkheid nemen voor iets waar je zelf niets over te zeggen hebt. (...) Zonder eigenaarschap geen verantwoordelijkheid." (Respondent D8)

Wat respondenten zeggen over de effecten van controle wordt bevestigd door wat andere respondenten vertellen over de door hun gepercipieerde effecten van vertrouwen. Waar met name de respondenten van organisatie ADE zich uitlaten over effecten van controle, zijn opvallend genoeg de fragmenten over effecten van vertrouwen niet uitsluitend afkomstig uit deze selectie, maar uit alle organisaties. Negen van de zestien respondenten hebben in de interviews verteld over wat volgens hen gevolgen zijn van vertrouwen. Al deze ervaringen zijn positief van aard. Zo vertelt de volgende respondent over zijn motivatie om hoge prestaties te leveren, hetgeen volgens hem komt door het vertrouwen dat hij geniet van zijn werkgever:

"Ik wil gewoon top presteren. En dat komt door het vertrouwen dat mij gegeven wordt. [directeurszoon] en [directeur] laten mij heel erg vrij en vertrouwen mij honderd procent wat ik doe. En die waarderen ook wat ik doe." (Respondent B6)

Het vertrouwen dat werkgevers in werknemers vestigen creëert volgens deze werknemer dus een drang om op een hoog niveau te presteren. Andere respondenten geven weer blijk van andere positieve effecten van vertrouwen. De volgende respondent geeft aan dat hij door het vertrouwen van de eigenaresse van meer rust ervaart en juist daardoor beter presteert. Een ander vertelt weer over een toename in 'energie':

"Nou, je merkt dus, doordat je dus voor het werk wat je doet, dat je dat vertrouwen krijgt, daar krijg je ook een bepaalde rust van. Die spanning is dus al weg, dus er is al minder spanning. Dat stukje heb je dan weer ruimte. Die ruimte tussen de oren kun je gewoon gebruiken voor het werk dat je hebt." (Respondent F15)

"Als je hem ook werkelijk het vertrouwen geeft in de dingen die ie altijd al had willen doen, dus je luistert naar hem, van joh wat vind je leuk om te doen en je houdt daar rekening mee, ja dan krijgen ze daar enorm veel energie van." (Respondent B5)

Deze fragmenten komen overeen met wat andere respondenten zeggen over verantwoordelijkheid geven en nemen. De directeur van organisatie C legt uit dat toen hij en het management van de koekjesfabriek een training volgde, de fabriek werd bestuurd door de werknemers – iets wat tot dat moment nooit voorkwam. Door het vertrouwen dat de werknemers kregen kwamen

'ongekende krachten vrij'. Dit sluit aan op de algemene overtuiging van de respondenten dat individuen in essentie graag verantwoordelijkheid dragen voor hun werk:

"Ook dan weer: we zullen wel even laten zien dat het goed gaat hier. Dus daar kwamen ongekende krachten vrij." (Respondent C7)

"En ik geloof heel erg in het feit als je mensen die verantwoordelijkheid geeft, dat ze die ook pakken." (Respondent E11)

Het controleren van werknemers wordt volgens de respondenten dus geassocieerd met het betreden of wegnemen van het verantwoordelijkheidsgevoel en daarmee samenhangend het gevoel van eigenaarschap. Als individuen gecontroleerd worden zijn ze bang om fouten te maken. Aangezien fouten maken volgens de respondenten hand in hand gaat met leren, heeft controle of het afstraffen van fouten als gevolg dat het leren of de ontwikkeling in de organisatie stagneert. Met betrekking tot vertrouwen, aan de andere kant, worden in de interviews louter positieve gevolgen genoemd, namelijk de wens van werknemers om beter te presteren, meer rust, energie en een groter verantwoordelijkheidsgevoel.

4.2.3 Misbruik van vertrouwen

Wordt er nooit misbruik gemaakt van het vertrouwen dat werknemers genieten? En als dit het geval is, wat zijn dan de gevolgen voor het op vertrouwen gefundeerde beleid? Sommige respondenten doen melding van misbruik, maar het zijn er slechts twee die een voorbeeld kunnen geven van werknemers die willens en wetens het in hen bevestigde vertrouwen beschaamden. In beide gevallen ging het om een financiële kwestie, en in beide gevallen betekende het incident het einde van het dienstverband. Zo vertelt de oprichter van organisatie D over misbruik met een pinpas van het bedrijf:

"Dat was gewoon iemand die geld gepind had van het bedrijf. (...) Voor eigen gebruik. Dat vertrouwen gaat dus ook zover dat mensen... ondersteuning heeft gewoon pasjes, om gewoon betalingen te kunnen doen. Niemand die dat controleerde. En op een gegeven moment komt dat wel uit." (Respondent D8)

Toch zorgden deze gevallen van misbruik er niet voor dat men werknemers meer ging controleren. In de uitleg van respondent D8 vertelt hij over een principe wat ik ook bij andere respondenten bemerk, namelijk dat zij controleren letterlijk duurder vinden dan vertrouwen. Vooral de eigenaren en oprichters zijn van mening dat de fouten of het misbruik dat met uitvoerige controle wordt ontdekt of voorkomen niet genoeg is om de werkelijke kosten van controle te dekken. Onder de 'schade' die het controleren aanricht worden niet alleen de kosten gerekend die gemoeid zijn met het daadwerkelijke controleren, maar ook de effecten van controle die ik in de vorige subparagraaf heb behandeld:

"Als we controlemechanismen hadden gehad was het misschien 400 euro geweest, maar we hadden geen controle dus het werd misschien 2000 euro. Maar ja, als ik tien jaar lang had moeten controleren had het me veel meer gekost dan die 1600, plus het creëert een cultuur die een aantal dingen weghaalt van

verantwoordelijkheid, van creatie, waardoor eigenlijk je kosten nog veel hoger zijn.” (Respondent D8)

“En natuurlijk kun je zeggen ja mensen zijn niet te vertrouwen. Er zou er altijd een tussen zitten die niet te vertrouwen is, maar weet je, hoe groot is nou de schade die die kan maken ten opzichte van de schade die je maakt met alle controlesystemen die je invoert.” (Respondent A1)

Met betrekking tot dit onderwerp is de reactie van de E11 respondent een interessante uitzondering. Hij vertelt dat in zijn organisatie vertrouwen net zo belangrijk is als transparantie. Collega's doen dus geen 'domme dingen', omdat ze dit uiteindelijk moeten kunnen uitleggen. Niet aan de baas, maar aan teamleden. Transparantie is een woord dat ik erg vaak tegenkom in de interviews, maar waaraan ik in deze thesis verder geen aandacht besteed. Toch vermeld ik het hier omdat de respondent het heeft over de relatie die transparantie volgens hem heeft met vertrouwen:

“Omdat, als je dit doet [wijst op vertrouwen] dan is dit [wijst op transparantie] natuurlijk niet meer dan logisch. Waarom zou je iets verborgen houden als je op deze manier werkt? De noodzaak is er helemaal niet meer. En op het moment dat je dingen verborgen gaat houden dan ontstaat natuurlijk de mogelijkheid om iets verkeerd te doen. Dus ik kan gewoon een telefoon kopen als ik dat wil, of een iPad of een iMac, dat maakt niet uit, maar het staat volgende maand in het kostenoverzicht. En dan is de vraag waar heb je dat dan voor nodig?” (Respondent E11)

Het vertrouwen is in dit geval dus gelegen in het systeem van transparantie, zodat niemand 'domme dingen' doet, in dit geval uitgaven doen die hij of zij niet kan verdedigen in het teamoverleg. Dit lijkt me wat anders dan vertrouwen in de persoon zélf. Hierom was mijn vervolgvraag: is transparantie dan het controlemiddel? Door deze vraag leek de respondent enigszins in de war gebracht:

“Ja, in feite wel ja. Ja, het is natuurlijk het tegenovergestelde van, hè? Het is natuurlijk niet een vorm van controle... (...) Het is een soort aan de ene kant wel hetzelfde lijntje aan de andere kant juist het tegenovergestelde. We hebben geen controle, we willen niet dat controle nodig is. Dus alles is transparant.” (Respondent E11)

Het valt dus op dat respondenten weinig melding doen van misbruik van het vertrouwen. In de gevallen waarin dit wel voorkwam werd er niet gekozen voor meer controleren. De algemene strekking van de respondenten is dat controle schade berokkend aan de organisatie, zowel financieel als met betrekking tot leren en eigenaarschap.

4.2.4 Concluderend

In deze paragraaf heb ik verslag gedaan van de ervaringen en opvattingen van de respondenten met betrekking tot vertrouwen en controleren van werknemers. Bij organisaties ADE overheerst de opvatting is dat controle niet alleen letterlijk duurder is dan vertrouwen, maar dat het ook ten koste gaat van het leren en het eigenaarschap. In alle organisaties wordt gesteld dat vertrouwen ten goede komt aan de motivatie, rust, energie en het verantwoordelijkheidsgevoel. Dit blijkt dus

ook uit de gesprekken met organisaties BCF, hoewel hier juist minder duidelijk wordt waar dit vertrouwen uit blijkt. Er wordt betrekkelijk weinig misbruik gemaakt van vertrouwen. In de gevallen waarin dit wel gebeurde leidde dit direct tot het einde van het dienstverband, maar werd het op vertrouwen gefundeerde beleid niet aangepast.

4.3 De organisatie in haar omgeving

Deze paragraaf wordt gestructureerd door de CBHRT van Paauwe (2004), die ik in de eerste twee hoofdstukken van deze thesis heb behandeld. Ik ga allereerst in op het economische domein van het model, waar onderwerpen als efficiency en economische gezondheid (4.3.1) en het creëren van klantwaarde (4.3.2) aan bod komen. Daarna ga ik in op de institutionele context en behandel ik juridische eisen en kwaliteitseisen waar organisaties mee te maken hebben, alsmede de relaties die de organisaties onderhouden met stakeholders (4.3.3).

4.3.1 Economische gezondheid en financiële prestaties

Met betrekking tot het financiële domein vallen de gesprekken met de respondenten in organisaties BCF en A op omdat deze vaak gaan over het elimineren van verspilling in de bedrijfsprocessen. Efficiëntie in de bedrijfsvoering is een belangrijk en veelbesproken thema, wederom ondanks het feit dat ik hier zelf tijdens de interviews niet naar geïnformeerd heb. Van de tien respondenten van organisaties BCF en A hebben slechts twee respondenten zich hier niet over uitgelaten. Organisatie A is in dit rijtje het dienstverlenende bedrijf. Echter, dit trainingsinstituut is gericht op het 'lean' en efficiënt maken van andere bedrijven:

"Nou voor heel veel mensen die wel met de crisis kampen is onze training een oplossing. Om de crisis te boven te komen. Dus het helpt wel degelijk door gewoon anders te leren kijken naar processen en dan lijkt het meer op lean dat gewoon heel veel verspillingen en de huidige manier van denken, heel veel verspillingen worden er niet gezien." (Respondent A2)

Hoe volgens de respondenten deze verspillingen worden ontdekt en aangepakt heb ik uiteengezet in paragraaf 4.1 *De organisatie als lerend organisme*. Met betrekking tot de besparingen die deze manier van werken oplevert, geven de eigenaren van zowel organisatie B als organisatie F aan dat er een besparing van 20% wordt gerealiseerd omdat het werk en de medewerkers op een andere manier worden georganiseerd:

"Uiteindelijk gingen we zitten en toen hadden we het hele werk ingedeeld, ik zeg reken nou eens uit in tijdcomponenten wat dit mag kosten. Dat scheelde twintig procent. Daar hoeft je niks voor te doen, alleen maar met elkaar te babbelen." (Respondent B4)

"Ik zit nu op 21% minder loonkosten ten opzichte van de omzet dan vijf jaar geleden. Natuurlijk is de omzet wel verlaagd, maar het aantal medewerkers ook. Maar procentueel doe ik het met 21% minder mensen, die allemaal van een taak naar zeker drie taken zijn gegaan. Dat betekent dat ik veel slimmer gebruik maak van de kwaliteiten van de mensen dan dat ik voor die tijd deed." (Respondent F14)

De meeste respondenten geven aan dat de werklast van de werknemers niet is toegenomen, maar dat er slimmer wordt gewerkt. Er wordt meer overlegd, en zodoende worden de werkzaamheden beter op elkaar afgestemd. Een treffend voorbeeld wordt genoemd door een medewerker van de drukkerij die zegt dat sinds het verdwijnen van de managementlaag het aantal fouten omlaag ging doordat werknemers meer met elkaar in overleg traden:

"Toen er nog een managementlaag in zat, als er iets niet goed was ging je naar een bedrijfsleider toe. Dat en dat is er aan hand. Nou, oké, is goed. Maar het kwam nooit bij de persoon waar het moest zijn. Sinds dat die laag eruit is zijn de fouten drastisch naar beneden gegaan. Dat is heel gek, maar iedereen ging met elkaar praten. Van ik krijg dat van jou, kun je dat ook zo en zo aanleveren, dat is voor mij veel makkelijker?" (Respondent F15)

In algemenere termen over economische gezondheid werd in alle interviews die ik afnam bij de eigenaren of (mede)oprichters aangegeven dat de organisatie financieel gezond is, en dat deze gezondheid is te wijten aan de organisatievorm. Zo werd ook in een aantal gesprekken gerefereerd aan de economische recessie die rond 2009 zijn intrede deed. Zoals ik hierboven liet zien aan de hand van het fragment van respondent A2, geven respondenten aan dat de crisis is overleefd door de manier waarop hun ondernemingen georganiseerd zijn:

"I: Ja, de afgelopen jaren hebben we de kredietcrisis gehad. R: Nee toch? Die is helemaal langs ons heen gegaan. Bizar. Dat hadden we helemaal niet door. We zijn in die tijd heel hard gegroeid. Dus dat was voor mij ook wel een soort bewijs, dit werkt gewoon. Dit werkt gewoon." (Respondent A1)

"En daar zijn we goed doorheen gekomen. We hebben niet de resultaten gehaald die we daarvoor haalden of die we nu halen, maar we hebben wel gewoon zwarte cijfers gedraaid. Dus, ja. Dat is denk ik wel het ultieme voorbeeld dat het wel goed gegaan is." (Respondent E13)

Zowel in de gesprekken die ik voerde in het bouwbedrijf als in de drukkerij werd uitvoerig verteld over de ontwikkelingen in de markt. Ik leerde dat de bouw en de grafische industrie ontzettend turbulente markten zijn waarin de afgelopen jaren veel is veranderd. Deze veranderingen heeft volgens de respondenten voor veel bedrijven het faillissement betekend. De directrice van organisatie F vertelt dat haar onderneming in de crisis aan de rand van de achtergrond stond. Toch is de manier waarop haar onderneming is georganiseerd volgens haar de reden dat ze niet failliet is gegaan.

"I: Ik vind het wel opvallend, dat ondanks dat er zoveel gebeurt en dat het zo spannend is, dat je dan toch op zo'n positieve manier opvalt door de ruimte die je aan werknemers geeft. R: Ja maar ik denk ook mede daardoor zijn we er nog." (Respondent F14)

"Maar juist onze unieke werkwijze op dat moment, dus de efficiëntie zoeken, gelijkwaardig met elkaar omgaan, open en transparant wezen met je financiën, dat zijn we al voor de crisis gestart. Dat zit in ons. Dat zit in ons persoon en onze genen. Dus dat dragen we ook uit op die manier. En dat was net misschien wel heel toevallig hoor in de crisistijd wel bepaalde punten, de gelijkwaardigheid, die de opdrachtgever zocht." (Respondent B5)

Een buitencategorie in deze scriptie is organisatie D, wat feitelijk een netwerk is van zelfstandig werkende adviseurs. De financiële gezondheid van organisatie D wordt volgens één van de oprichters verklaard door de guncultuur die de collega's onderling hebben. Deze gezondheid wordt verklaard vanuit de organisatievorm die is gebaseerd op 'wederzijdse aantrekkelijkheid'. Door aantrekkelijk te zijn voor anderen in het gezelschap vergroten adviseurs de kans om gevraagd te worden op een opdracht:

"Als je onderdeel bent van [organisatie] heb je 35 collega's die elke dag bij klanten zijn en daar kansen creëren. Dus je beste markt en je beste kans op werk is eigenlijk aantrekkelijk zijn voor collega's om jou mee te nemen. Zo kom je aan werk. Nou, als je dat snapt dat het zo werkt, dan ben je dus met elkaar gericht op kansen voor elkaar creëren. En de taart meer te maken, in plaats van hoe verdelen wij de taart of hoe voorkom ik dat iemand met mijn klanten aan de haal gaat? Wij hebben dus een vrij sterke guncultuur (...) waarin mensen eigenlijk collega's uitnodigen ook al zit je eigen agenda nog niet vol. (...) Een guncultuur creëert overvloed." (Respondent D8)

Met betrekking tot de economische prestaties in de onderzochte organisatie wordt door de respondenten gesteld dat de bedrijven financieel gezond zijn. De manier waarop het werk georganiseerd is wordt hierbij door de respondenten als doorslaggevende factor genoemd. Zelfs het overleven van de crisis, het standhouden in turbulente markten of het voorkomen van een faillissement is een verdienste die onder andere dankzij de organisatievorm is gerealiseerd.

4.3.2 Inspelen en reageren op vragen van de klant

Het creëren van klantwaarde is een belangrijk thema. Bij elf van de zestien interviews komt dit onderwerp ter sprake. Er wordt regelmatig gezegd dat het creëren van klantwaarde de belangrijkste activiteit van de organisatie is. In dit kader hebben de respondenten het over het meebewegen met de klant en het inspelen op diens behoeften. Sommige respondenten gaan hier best ver in, en stellen dat ze zelfs totaal andere markten zouden aanboren of andere activiteiten zouden uitvoeren:

"Heel snel passen we ons aan aan de omgeving, we kijken gewoon continu waar vragen onze klanten naar, dan doen we dat. En dit zijn de club mensen waar we dat mee doen. En die club mensen is altijd op zoek naar hoe kunnen we het beter doen, anders doen, hoe kunnen we innoveren, dat is gewoon helemaal wat in het DNA van die club mensen zit." (Respondent A1)

"We hebben bijvoorbeeld een distributietak ontwikkeld. Dus we hebben ons gefocust op kleine webshophouders, dus mensen die vanuit een hobby een webshop beginnen, want dan soms zo uit de hand loopt dat ze niet meer weten waar ze met de spullen heen moeten. (...) Zo hebben we steeds gekeken wat kunnen we nog meer met die gereedschapskist dan we deden." (Respondent F14)

Hoewel niet iedereen het zo verwoordt, wordt er regelmatig gesproken over het aannemen van opdrachten die vernieuwend zijn, buiten de reguliere activiteiten van de onderneming passen of die beroep doen op het innoverend vermogen van de mensen in de organisatie:

"Vorig jaar hebben we een papiertje gedrukt dat was 50 gram. Dat is vloeipapier. Dat gebeurt niet zo vaak. Toen moesten we wat aan de machine veranderen. Wat ga je doen? Je gaat eens even met een collega praten van ik krijg deze vraag, kunnen we dat? (...) Ja als je daar dan niet voor open staat en je denkt ik ben hier drukker... ja, dat werkt niet. Dus je moet echt open voor alles staan." (Respondent F15)

"Als we niet leren in een project gaan we alleen maar op routine en dan mag de klant ontevreden over ons zijn. Daar draait het hele idee om van leren op kosten van de klant. Ik kan tegen een klant zeggen als ik niet leer in dit project dan heb je gewoon niet van mij gekregen waar je recht op hebt." (Respondent D8)

In de dienstverlenende organisaties D en E wordt de overzichtelijke structuur van kleine groepjes mensen die aan proposities werken als een belangrijke vereiste beschouwd voor het kunnen meebewegen met en 'aantrekkelijk blijven' voor de markt. Kleine groepen mensen zijn makkelijker te sturen en te organiseren dan grote groepen. De respondent van organisatie D vertelt over de dochterondernemingen die ontstaan als een groep collega's met een bepaalde propositie aan de slag gaat:

"Ondernemingen zijn ook een manier om te sturen, het soms verbijzonderen van iets, zoals [dochteronderneming]. (...) Dat is een bundeltje kennis en ervaring en een aantal mensen. Die zetten iets in de markt waar aantrekkelijkheid op is, die geven een leergang, die ontwikkelen een werkwijze en dat verkopen ze, dat zijn allemaal manieren om sturing te geven aan verschillende onderwerpen." (Respondent D10)

Organisatie E is hierin een uitzondering omdat deze organisatie uitsluitend bestaat uit kleine teams of ondernemingen, waar maximaal tien tot twaalf individuen deel van uitmaken. Waar bij organisatie D een dergelijke onderneming als optie mogelijk is, is dit bij organisatie E de basisstructuur van de organisatie. Toch is de motivatie om proposities, kennis of ervaring met betrekking tot een bepaald onderwerp in kleine groepjes te organiseren hetzelfde, namelijk de mogelijkheid om snel in te kunnen spelen op de veranderende behoeften in de markt:

"Dus als er een bepaalde vraag ontstaat of weg valt, dan kan zo'n propositie van zo'n team wel of niet meer waarde toevoegen voor klanten. Met zo'n klein team kun je veel makkelijker daarop inspelen dan dat je een logge organisatie hebt waar alles in een keer als een soort olietanker naar rechts of naar links moet verschuiven. En dat is denk ik waardoor wij korter op de bal kunnen zitten, en makkelijker ons kunnen aanpassen aan de omgevingsfactoren." (Respondent E13)

De respondenten geven dus aan dat men veel bezig is met het zoeken naar nieuwe manieren om klantwaarde toe te voegen. Er wordt veel ondernomen dat buiten de reguliere activiteiten van de onderneming ligt. Vooral in de organisaties D en E wordt de nadruk gelegd op het onderbrengen van kennis en ervaring met betrekking tot afgebakende onderwerpen in kleine groepjes mensen, om op die manier wendbaar te blijven.

4.3.3 Invloed vanuit de institutionele sfeer

Met betrekking tot invloeden vanuit de institutionele omgeving lukt maar in een beperkt aantal interviews om spanningen vanuit de juridische context te bevragen. In de gevallen waarin dit onderwerp wel effectief besproken wordt, namelijk bij organisatie A en B, blijkt dat er van spanningen niet echt sprake is omdat er in de organisatie een slimmere manier wordt bedacht om aan bepaalde voorschriften en eisen te voldoen. Dit leidt tot verbazing bij de controleurs als er een audit plaatsvindt door bijvoorbeeld een vertegenwoordiger van de ISO (regulering van processen met betrekking tot veiligheid in de bouw). Er wordt verteld dat dit proces geoptimaliseerd is door de manier van werken die ik heb uitgelegd in paragraaf 4.1 *De organisatie als lerend organisme*.

"Weet je wat lachen is als jij afstapt van die traditionele wereld en je verbetert in de vorm van een proces en je verwijst nog naar ISO ook? Dus als jij een proces schrijft (...) en je gaat een verbetering maken op elk werkelement. En je maakt 'm zo efficiënt dat zelfs ISO niet begrijpt waarom ze 'm zo gemaakt hebben? (...) We hebben een heel jaarboek gemaakt waardoor de ISO man, die komt de dertigste, die gaat dit echt niet meer begrijpen." (Respondent B4)

"Zij hebben een bepaalde procedure, zij willen gewoon zien dat je op een juiste manier deelnemers verwerkt, dat er gewoon niet gefraudeerd wordt. Ja, en dat is wat zij komen doen. En dan willen ze ook wel het niveau van een training zien. Als zij zien op welke manier er gewerkt wordt, dat is mijn ervaring tot nu toe bij die instanties, zijn ze eigenlijk onder de indruk, terwijl wij niet hele protocollen schrijven." (Respondent A3)

Het enige andere fragment over spanningen met de juridische dimensie is van een hele andere aard. In organisatie E leveren de juridische eisen aan de besturing van een BV complexiteit op. Zo moet er volgens de Nederlandse wetgeving bijvoorbeeld iemand verantwoordelijk zijn voor het bestuur in de organisatie, terwijl in deze organisatievorm niet één specifiek persoon verantwoordelijk is:

"Maar we hebben ook te maken met de buitenwereld, dus er moet iemand juridisch verantwoordelijk zijn voor de BV. Je kunt niet naar de Kamer van Koophandel gaan en joh, we zijn zelfsturend, we zijn met 25 mensen, dan is het die en dan is het die, kijk maar effe. Dus er is gewoon iemand statutair verantwoordelijk voor die toko, en die heeft nog het grootste dilemma van allemaal." (Respondent E13)

Waar ik moeilijkheden ondervond om de juridische dimensie te bevragen, bleek het juist heel eenvoudig om het sociaalmaatschappelijke aspect van de institutionele context te onderzoeken. Vaak begonnen respondenten hier spontaan over, zonder dat ik ernaar hoefde te vragen. Het zijn wederom organisaties BCF die met betrekking tot dit thema opvallen. Organisaties C en F zijn in het verleden in de prijzen gevallen vanwege de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers. Organisatie C won in 2014 de zogenaamde ElkeDagBeterAward met een fit en vitaal-programma. Organisatie F won in 2005 de Kroon op het werk prijs en in 2008 de Rabobank Award. De drukkerij valt op omdat het een aantal werknemers met een afstand tot de arbeidmarkt in dienst heeft. In de volgende fragmenten vertellen de directeuren over hoe ze deze prijzen in de wacht hebben gesleept:

"We zijn gaan ontbijten met z'n allen, en daarna hebben we iedereen een health check gegeven. Daarna zijn we gaan nordic walken hier door de wijk heen, en tafeltennis en volleyballen en badmintonnen hiero. En uitleg gegeven over wat houdt het hele programma in. En elke maand hadden we een thema." (Respondent C7)

"We zijn allemaal arbeidsgehandicapt. (...) Dus ik zoek hulp voor waar ik niet goed in ben en ik ontwikkel mijn talenten die ik van nature heb. (...) En dat is met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt ook. Ik heb hier een blinde telefoniste gehad, die lult jou de tent uit. Dat ga jij nooit leren, al heb je 25 bullen. (...) Dus het enige dat ik moet doen is faciliteren dat ze zich kunnen ontwikkelen op hun talent en ondersteunen op dat waar ze minder goed in zijn." (Respondent F14)

In de interviews wordt veel verteld over de relatie met klanten, partners en leveranciers. Uit de interviews blijkt dat de onderzoeksorganisaties de relaties met andere individuen of organisaties in het werkveld goed onderhouden. Zo heeft de directeur van organisatie B andere bedrijven in de keten enthousiast gemaakt voor hun manier van werken. Tussen deze groep bedrijven is sprake van een hechte samenwerking. Ook de directeur van organisatie C spreekt zijn verlangen uit om de ketenpartners te betrekken bij zijn manier van werken:

"We hebben nu zestig bedrijven voor ons werken op dezelfde manier. Maar ook hun personeel, hun mensen, hun bedrijven, die bedrijven werken precies op dezelfde manier als wij." (Respondent B4)

"Eigenlijk wil ik dat mijn leveranciers ook gelukkige medewerkers hebben. Want ik geloof dat gelukkige medewerkers bij mijn leveranciers ons betere grondstoffen brengen. En eigenlijk bij mijn klanten ook. Gelukkige medewerkers van mijn klant verkopen meer koekjes." (Respondent C7)

De directrice van organisatie F legt uit dat de manier waarop ze met werknemers en klanten omgaat niet verschilt van de omgangsvorm met andere individuen, organisaties of instituties in de omgeving. Dit wordt bevestigd door een van de werknemers bij de drukkerij:

"Dus wij hebben een groot respect naar elkaar, naar het milieu, naar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar ook gewoon simpelweg naar leveranciers. Omdat we ook gezien hebben dat als je die mensen met respect behandelt, je dat uiteindelijk ook op hele belangrijke momenten terugkrijgt." (Respondent F14)

"Ik ben een aantal keren benaderd door een of ander onderzoeksbureau, crediteurenbureau, over onze debiteuren en crediteuren? Zijn er klanten die slecht betalen? Hebben wij niet. Zeggen ze ja er zit er altijd wel eentje tussen. Ik zeg in die tien jaar dat ik hier werk is dat een keer voorgekomen, denk ik. Hoe doet u dat dan? Ja gewoon, eerlijk zijn. Open zijn." (Respondent F15)

De directeur van organisatie C heeft een programma genaamd 'Gluren bij de Buren' gestart, om eens 'een kijkje' te nemen bij andere bedrijven in de regio. Hieraan is opvallend dat het bedrijf niet direct een financieel belang heeft bij het onderhouden van deze relaties. Wat beweegt deze respondent dan om dit initiatief te nemen? De directeur vertelt dat deze organisaties ondanks de onderlinge verschillen veel van elkaar kunnen leren:

"In eerste instantie denk je wat kan ik nou weer van de gemeente leren, wat kan ik nou van de melkfilterboer leren, of wat kan ik nou van de [onverstaanbaar] leren, maar dat is jouw stomme, mijn stomme idee. Dat je denkt van... Dat ik [consultant] ooit begon... want dat was een oud KPN medewerker, dat ik denk van wat kan een telefoonboer mij nou leren joh? Rot op, ik moet iemand uit de bakkerswereld hebben. Nee, juist niet!" (Respondent C7)

Met betrekking tot de invloeden vanuit de institutionele sfeer kan ik weinig uitspraken doen over hoe organisaties omgaan met juridische eisen die aan de (activiteiten in de) organisatie worden gesteld. Twee respondenten geven aan dat ze op een slimmere manier tegemoet komen aan de eisen van instituties dan door middel van het proces dat door deze instituties wordt voorgeschreven. Met betrekking tot andersoortige relaties in de institutionele context blijkt dat de organisaties BCF opvallen dat ze zich inspannen om een goede verstandhouding te bewerkstellen met andere organisaties in de keten of regio. Tevens zijn organisaties C en F in de prijzen gevallen vanwege hun duurzame inzetbaarheidbeleid.

4.3.4 Concluderend

Met betrekking tot Paauwe's model CBHRT (2004) is de invloed vanuit de economische dimensie het effectiefste bevraagd in de interviews. Veel respondenten geven aan dat hun organisatie financieel gezond en weerbaar is dankzij de manier waarop de organisatie ingekleed is. Ook is het creëren van klantwaarde een belangrijk thema. De respondenten die vertellen met (juridische) kwaliteitseisen te maken hebben geven aan dat zij door hun manier van werken juist op een slimmere manier voldoen aan deze eisen, anders dan door middel van het voorgeschreven protocol. Met betrekking tot relaties in de institutionele context vallen organisaties BCF op omdat ze veel investeren in een goede verstandhouding met stakeholders in de keten of regio.

4.4 De organisatie als gemeenschap

In deze paragraaf bekijk ik de organisaties vanuit het perspectief van de gemeenschap. Allereerst ga ik in op het belang van een veilige omgeving (4.4.1) en daarna op het concept verbinding, het ontwikkelen van persoonlijke relaties (4.4.2). Daarna komen de onderwerpen leiderschap (4.4.3) en taalgebruik (4.4.4) aan bod.

4.4.1 Safe Haven

Een aantal respondenten vertelt over het belang dat zij hechten aan een veilige omgeving op het werk. Zeven van de zestien respondenten hebben zich hierover uitgesproken. Dit thema ligt in het verlengde van hetgeen ik in paragraaf 4.1.4 *Gelegenheid creëren voor leren* heb besproken. Die paragraaf ging onder andere over het verschijnsel dat het maken van fouten op het werk niet wordt bestraft. De organisatie als een safe haven ligt in het verlengde van een veilige leeromgeving. Het heeft niet uitsluitend te maken met leren en werken, maar het gaat erom een omgeving te creëren waarin individuen niet bang zijn om zich kwetsbaar op te stellen. In zo'n omgeving zijn werknemers eerder geneigd om zaken te vertellen die ze anders niet durven te delen:

"Dat de mensen naar me toe kwamen van ja, goh, ik durf het nou pas te zeggen maar die had last van dyslexie of weet ik het wat. Maar dat durven ze in een sollicitatiegesprek nooit te vertellen, en op het werk durven ze dat ook niet te vertellen. Maar hij durfde het op dat moment wel te vertellen, en weetje, sindsdien kunnen we er rekening mee houden." (Respondent C7)

"Ik heb onderzoek laten doen ik schijn dus ADHD te hebben. Dat is op zich niet zo verkeerd hoor, daar is niks mis mee, maar je loopt daardoor wel tegen dingen aan die je niet altijd even goed kunt. (...) Ik heb het aangegeven en meteen komt er een collega van o dan doe ik dat wel voor jou. Dan houden we elkaar daar scherp in. Dus die rust, die veilige haven die je zegt, dat geeft dus ook dat je dat kunt zeggen, dat je samen daarin naar oplossingen zoekt en dat ook gewoon aanpakt." (Respondent F15)

Hoewel het concept van safe haven breder is dan alleen leren en werken, komt het volgens een aantal respondenten wel degelijk ook ten goede aan de kwaliteit van de productie en dienstverlening. Respondenten hebben het in dit kader over een veilige omgeving die lijkt op een thuissituatie: er worden vergelijkingen gemaakt met het hebben van familie, een partner, vrienden, et cetera. De directrice van organisatie F vertelt dat de veilige omgeving bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Tevens vertelt één van de oprichters van organisatie D dat het gezelschap in essentie is opgericht met het doel om zo'n veilige omgeving te vormen, waar 'nieuwe' dingen ontdekt en onderzocht kunnen worden:

"En veiligheid is het grootste fundament. (...) Als je een liefdesrelatie met iemand hebt (...) ben je het meeste jezelf, durf je ook je kwetsbaarheden te laten zien. Maar durf je ook je krachten verder te ontwikkelen, en eigenlijk gebeurt dat dus hier." (Respondent F14)

"Dus het punt van veiligheid wat erin zit is met elkaar een community te maken waarin je je thuis voelt, gevoed wordt, waardoor je dingen durft te doen die je in je eentje niet zou kunnen doen. Dus die veiligheid is het. En [oprichter] heeft dat ook wel eens expliciet gezegd, van ik durf dit alleen maar buiten te zeggen, soms hele radicale dingen te zeggen, omdat ik me onderdeel weet van een gezelschap waar ik dit kan exploreren en waar dit gedeeld wordt en die mij de veiligheid bieden en een platform bieden om buiten risicovolle dingen te doen." (Respondent D8)

Bij het creëren van een veilige omgeving in een organisatie zijn volgens de respondenten persoonlijke relaties dus belangrijk. Elf van de zestien respondenten, afkomstig uit alle onderzochte organisaties, vertellen over persoonlijke relaties binnen de organisatie. Uit de gesprekken blijkt dat men zich inspant om elkaar goed te leren kennen, zowel met betrekking tot het werk als de privésituatie. Hier wordt tijd voor genomen tijdens trainingen, functioneringsgesprekken, of teambuildingactiviteiten. De gesprekken die hier gevoerd worden zijn erg persoonlijk en verdiepend van aard.

"Zo'n woordveld maken we als we op een woensdag allemaal bij elkaar zijn. We noemen dan de positieve punten van elkaar. Dan zit iemand in het midden, en dan mag iedereen post-it's schrijven wat die gaaf vindt aan jou. Dus toen zat ik in het midden. Dan hangt die hele gong vol met positieve punten. En dan ga je die daarna zelf verwerken in een woordveld. Dus dan voel je jezelf best wel fijn." (Respondent A2)

"En daarnaast die training ging ook best wel diep, en ook diep op jezelf in, en je moest je aardig bloot geven. Dan leer je als groep waar je samenwerkt, ook elkaar is anders leren kennen, en beter leer je elkaar kennen. Dus dat was ook heel goed."
(Respondent C7)

Eén van de manieren waarop een veilige omgeving tot stand komt binnen organisatie D is namelijk door middel van zogenaamde 'appelbomen'. De respondent vergelijkt zijn organisatie met een boomgaard, waarin groepjes individuen appelbomen worden genoemd. Een appelboom wordt gevormd als iemand bij de organisatie wordt aangesloten. Individen kunnen in meerdere appelbomen zitten:

"Appelbomen zijn eigenlijk sociale clubjes waarvan men zegt middels de appelboom beloof ik dat ik voor jou zal zorgen. (...) En met mijn appelboom heb ik, ja daar heb ik frequent gesprekken mee, en die gesprekken gaan over hoe gaat het met je? Vandaag heb ik met [collega] geluncht, en dat zijn ook allemaal gesprekjes die hebben ook te maken met een soort nou ja informeel relatietje dat we met elkaar zijn aangegaan. Waarbij zij als het ware zeggen op het moment dat het niet goed gaat met [respondent] sta ik binnen no time bij je voor de deur. Een beetje dat gevoel." (Respondent D10)

In de onderzochte organisaties wordt er dus gesproken over een safe haven, een veilige omgeving waarin werknemers zich kwetsbaar en open durven op te stellen. Respondenten maken hierbij vergelijkingen met het hebben van een partner, vrienden of een thuis. In het verlengde hiervan blijkt dat het ontwikkelen van persoonlijke relaties een belangrijk onderwerp is voor de respondenten. Er wordt tijd genomen om elkaar beter te leren kennen en om een persoonlijke band te laten groeien. Zij gaan vriendschappelijk, in sommige gevallen bijna familiair met elkaar om.

4.4.2 Verbinding

In de interviews doet een voor mij nieuw concept zijn intrede, namelijk verbinding. Dit onderwerp is gerelateerd aan de organisatie als een veilige omgeving en het laten groeien van persoonlijke relaties. Verbinding gaat ook over het contact dat de individuen in de gemeenschap met elkaar onderhouden. Over verbinding wordt door tien van de zestien respondenten gesproken in met name organisaties ADE. In een poging het begrip te duiden, laat een respondent van organisatie E een plattegrond zien van de gangenstelsels onder de wolkenkrabbers in het financiële centrum van Chicago. Aan de hand van deze afbeelding vertelt hij:

"En daar is waar de verbinding wordt gelegd. Als je daar in de lunchpauze loopt, daar worden deals gesloten, sollicitatiegesprekken gevoerd. Oftewel, je zet hele organisaties neer, hele torens en afdelingen, maar als ik iets nodig heb, als ik een goed idee heb, dan loop ik naar jou toe en dat is verbinden. Dat is eigenlijk ons model. Joh, laat die hele organisatie dan weg." (Respondent E10)

Verbinding wordt overigens niet altijd als zodanig benoemd. Bij organisatie D bijvoorbeeld wordt de term 'ontmoeten' veel gebruikt. De respondenten van dit adviesbureau geven aan dat het bijzonder belangrijk is om elkaar te ontmoeten. Het is essentieel om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen die van een groot (financieel) belang kunnen zijn voor individuen in de

organisatie. Bovendien is het onderhouden van de verbindingen belangrijk om het gevoel te hebben om in het gezelschap te zitten, om onderdeel te zijn van de organisatie. Elkaar ontmoeten wordt door respondent D8 zelfs een manier van sturen genoemd:

"Ik ben er soms bij geweest dat iemand nog niet op de hoogte was van de laatste ontwikkelingen. En dan zat ik in een gesprek met een [collega] en die hoorde wat de stand van zaken was. En die schrok, want het ging over zijn portemonnee en die dacht, huh? Maar zijn jullie daar? (...) Die sturing via elkaar ontmoeten is dus knetterbelangrijk, ja. Want als je elkaar dus te weinig ziet, dan kan je door deze manier van sturen elkaar zo mislopen." (Respondent D8)

"Veel collega's zijn ook buiten de deur, dat zit natuurlijk in ons werk. Dus je ziet niet zoveel mensen. Dus je ziet ook niet wie werkt nou met wie? Want dat gebeurt altijd buiten. En als je niet oppast dan zit je thuis op een gegeven moment lekker thuis te werken en dan zit je helemaal niet zo lekker thuis te werken en dan voel je je een beetje aan de rand ergens." (Respondent D9)

Dat verbinding een belangrijk thema is in de organisaties ADE wordt door de respondenten verklaard vanuit de aard van de werkzaamheden. Het zijn alle drie dienstverlenende organisaties waarvan de werknemers voor een groot deel van hun tijd bij klanten zijn. Zo wordt bij organisatie A elke woensdagochtend een verplichte ontmoeting ingeroosterd om elkaar te ontmoeten en om in gezamenlijke methodieken te participeren:

"En zo hebben we dus allerlei methodes die we hebben. We hebben bijvoorbeeld ook de methode dat we iedere woensdagochtend verplicht hier met z'n allen op kantoor zijn, want anders... Je wilt wel even die kennis met elkaar delen en dat we de ruimte hebben om even een paar van die Disney Loops te doen." (Respondent A1)

Niet alleen in de dienstverlenende organisaties wordt gesproken over verbinding. Bij organisatie F is er in het verleden een managementlaag uit de organisatie verdwenen. Hierdoor moesten de werknemers meer met elkaar overleggen. Volgens respondent F15 is hierna het aantal fouten in de productie drastisch verminderd. Ook respondent F16 vertelt dat, doordat hij geen leidinggevende heeft, hij er zelf meer op uit moet trekken in het bedrijf en zodoende zijn collega's vaker spreekt:

"Ik denk dat echt de conclusie voor mij is dat het veel prettiger werken is zo, omdat je niet meer op eilandjes werkt, van die afdeling en die afdeling, maar je hebt veel meer met elkaar te maken. Als je wat wilt weten dan ga je ook naar die afdeling om dat te vragen. En dat is voor de werksfeer ook veel prettiger. Je hebt veel meer contact met elkaar. Ik vind het heel prettig." (Respondent F16)

De mate waarin verbinding met collega's mogelijk is, is volgens de respondenten van organisatie D en E een belangrijke factor wanneer ik vraag naar hoe groot volgens hen hun organisatie kan groeien. De maximale organisatie- of teamgrootte wordt beperkt door de mate waarin er effectief verbindingen kunnen worden gelegd. Voor verbinden en ontmoeten is het namelijk belangrijk dat men elkaar kent. Als de organisatie te groot groeit wordt het steeds lastiger om alle collega's te kennen. Weinig respondenten laten zich echter verleiden tot het noemen van een getal dat volgens hen de maximale omvang van hun organisatie is. De respondenten die wel een getal noemen, verschillen onderling sterk:

"Kijk, elkaar aanspreken is altijd wel een van de zaken die je moet doen. Maar daar moet je elkaar natuurlijk ook wel voor kennen. En ik vraag me af, als je richting de driehonderd groeit of je dan nog wel al je collega's kent, snap je? Dan ga je denk ik wat sneller krijgen dat je bij het koffiezetapparaat je moet gaan voorstellen aan iemand die je nog niet kent." (Respondent E13)

"(...) Het lukt me nu al niet om met iedereen contact te hebben, en dat hoeft ook weer niet. Maar het is wel fijn dat ik iedereen bij naam ken, en weet een beetje wat voor werk die doet en wat iemands werkwijze is en hoe die thuis een beetje zit. Dat kan ik niet van meer dan vijftig mensen onthouden." (Respondent D9)

In de interviews is overigens veel gesproken over de opvattingen over de maximale omvang van de organisatie. Toch wil ik me hier beperken tot de constatering dat voor organisatie D en E, de organisaties waar het meeste over verbinding wordt gesproken, de mogelijkheid om met collega's te verbinden een zwaarwegende factor is bij het bepalen van de hypothetische maximumgrootte van de organisatie.

4.4.3 Leiderschap: ingrijpen en de filosofie bewaken

Leiderschap is een veelbesproken thema dat vanuit meerdere perspectieven (van de leider of van anderen in de organisatie, van de organisatie als entiteit) is besproken. In deze subparagraaf ga ik in op het dilemma van leiders in de organisatie tussen enerzijds vertrouwen en anderzijds controleren. Ik constateer wederom een onderscheid tussen organisaties ADE en BC F. Ik begin met de eerste categorie. Hier is controleren, of ingrijpen, uit den boze. Het gaat koste van de principes waarop deze organisaties gebouwd zijn. Leiders in deze organisaties grijpen naar eigen zeggen dus ook niet in.

"Iemand doet niet wat zij willen, en dan zeggen ze ja oké hier moet ik even hiërarchisch ingrijpen. Dat is juist de hele clou, mensen kunnen dingen doen die jij niet wilt. Ja, maar dit gaat te ver, oké precies. Dit is waar het om gaat, jij geeft niet aan wat te ver is of niet. Dat is het hele idee van een organisch bedrijf." (Respondent A1)

Bij dit soort uitspraken van respondenten verval ik dikwijls in 'wat als'-achtige vragen. Ik schets dan scenario's waarin de respondenten mijns inziens wel móeten ingrijpen, vaak tot lichte ergernis van de respondenten die blijkbaar vaker dit soort vragen krijgen. Uit de reacties van de respondenten blijkt dat juist in tijden waarin het slecht gaat er niet ingegrepen moet worden en dat ingrijpen juist een averechts effect heeft. Ook in slechte tijden moet je het model z'n werk laten doen.

"...De eerste vraag die ik krijg is: [respondent], wanneer grijp je in? Ik zeg, ik grijp niet in. Ja, maar dan gaan mensen zeggen dat ze wel twee ton omzet kunnen maken maar dat kunnen ze helemaal niet, maar intussen hebben ze wel het salaris gekregen. Ik zeg (...) niemand hangt zichzelf een molensteen om de nek, willens en wetens. Wat ik eerder krijg is dat mensen zich te laag inschatten. Die zeggen van ja, ik wil het wel waarmaken. Het tweede is, zodra ik ingrijp, is het weg. I: Is wat weg? R: Het eigenaarschap. En de eigen verantwoordelijkheid." (Respondent D8)

"Je moet zoveel vertrouwen in het model hebben dat je het juist in de slechte tijden z'n werk moet laten doen. Dat betekent dat je af en toe even zo gaat [neerwaartse

beweging], maar daarna gaat het vanzelf weer omhoog. Dat is wel het dilemma van degene die dan de rol heeft als trekker.” (Respondent E13)

Wat bijna niet ter sprake komt is de vraag of het in de organisaties AD E überhaupt wel mogelijk is om in te grijpen. Er is in deze organisaties geen sprake van een directeur of een directie. Tevens is het eigenaarschap verdeeld over een grotere groep mensen.

“Maar er is geen directeur, dus er is ook niet iemand, volgens mij, die kan bewaken dat het heengaat waar het heengaat.” (Respondent D10)

Dit in tegenstelling tot de tweede categorie organisaties waar nog wel sprake is van een directeur. In alle drie de gevallen is de organisatie niet vanaf het begin georganiseerd geweest op basis van principes van vertrouwen, maar heeft er een transitie plaatsgevonden. Tevens is de huidige directeur de initiatiefnemer geweest voor deze veranderingen. De volgende uitspraak van respondent C7 verraste mij enigszins. Ik dacht dat hij ging vertellen dat hij van controleren naar vertrouwen was gegaan, maar in plaats daarvan ging hij van vertrouwen naar rapporteren. Deze uitspraak is typerend voor organisaties BCF, waarin anders wordt gesproken over vertrouwen en controleren. De directeuren schuwen het niet om in te grijpen of om invloed uit te oefenen op het geheel.

“Ik zat eigenlijk de hele dag iedereen te controleren. Ik zat bij iedereen op z’n nek, en dat is best zwaar werken als je mij op je nek hebt. Maar ik wilde niet meer controleren, dus zijn we van controleren naar rapporteren gegaan. (...) ik denk dat elke directeur wilt weten wat er speelt.” (Respondent C7)

Wat ik bij deze drie organisaties waarneem is dat de directeur zich tijdens de transitie heeft ingespannen om, al dan niet in samenspraak met de medewerkers, een ‘kader’ te maken dat beschrijft ‘hoe men werkt’. Dit kader omhelst de principes van vertrouwen en veiligheid die ik in de voorgaande paragrafen heb besproken. Zolang werknemers zich binnen dit kader begeven is er niks aan de hand. Bij een incident ziet de directeur het als zijn of haar taak om deze persoon te corrigeren. Ingrijpen wordt beschouwd als een uitzondering en komt bijna niet voor. De directeuren kunnen alle drie slechts één incident noemen waarin ze moesten optreden.

“Maar dat zet wel heel duidelijk de kaders neer waarbinnen ik met mensen wil samenwerken, dus dat is het enige dat ik van mensen afdwing. Dus op het moment dat er in de drukkerij iemand een ander staat uit te schelden dan schop ik ‘m, figuurlijk gezien, de tent uit. Dat is niet aan de orde bij mij.” (Respondent F14)

“Het niet meewerken, niet sturen in de processen, z’n eigen dingen blijven doen, inkopen, regeltjes voorschrijven die totaal niet bij ons pasten. Dus steeds verwijzen naar oude manieren en structuren. Op een gegeven moment heb ik gezegd we stoppen hiermee.” (Respondent B4)

Uit de interviews met de directeuren blijkt dus dat er een onderscheid te maken is tussen de organisaties ADE en BCF. In de eerste categorie wordt gesproken over controleren of ingrijpen als iets onwenselijks, aangezien het indruist tegen de organisatieprincipes. Ook is er minder sprake van één centraal persoon die eindverantwoordelijk is. Bij organisaties BCF is hiervan wel sprake.

De directeuren van deze organisaties behouden zich het recht om werknemers te corrigeren als ze zich niet houden aan het kader dat is vastgesteld.

4.4.4 Taalgebruik van de respondenten

Ten slotte wijd ik een sectie aan het taalgebruik van de respondenten. Wat opvalt is dat bijna alle respondenten er een apart taalgebruik op nahouden. Veel woorden uit de literatuur en praktijk met betrekking tot het managen van organisaties veroorzaken namelijk spanning in de interviews. De meeste spanning zit op woorden die te maken hebben met management, manager of leidinggevende. Vaak gebruiken respondenten hier andere woorden voor:

"...want per team hebben we een soort trekker. We noemen dat geen leider maar dat is een trekker. Dus dat is eigenlijk een aanspreekpunt die bepaalde formele dingetjes regelt. Dat is niet mijn baas, ik zie ze ook allebei niet als mijn baas."
(Respondent E12)

Sommige respondenten geven aan dat de exacte benaming van het management er niet zo heel veel toe doet, per persoon verschilt of soms verandert. Op die manier komen de respondenten een beetje onzeker over met betrekking tot welke term nu het meest geschikt is:

"Samenwerking team management bestond uit het management, of het kader, hoe je het noemen wilt." (Respondent C7)

"Die woorden vind ik altijd heel ingewikkeld. Ik noem ze nu de negen. Misschien moet je aan [collega] of [collega] vragen hoe ze zichzelf precies noemen, maar dat is het een beetje." (Respondent D10)

In een aantal gevallen wordt door de respondenten expliciet uitgelegd dat het taalgebruik voortkomt uit de ideologie en de opvattingen die ten grondslag liggen aan het organisatie-model. Woorden waar spanning op zit zijn volgens de respondenten klassiek, afkomstig uit een ander tijdvak, of in ieder geval niet van toepassing op hun organisatie:

"Wat me trouwens in eerste instantie wel opvalt is dat je zeg maar woorden gebruikt die in klassieke organisaties worden gebruikt, terwijl dit gezelschap zich nou juist kenmerkt dat die klassieke woorden niet zo van toepassing zijn. I: Welke woorden bedoel je? R: Nou, werknemer. [denkt na] Directeur. Dat zijn natuurlijk woorden die passen bij een bepaalde opvatting van organiseren. Terwijl de aantrekkelijkheid van hier zijn is juist volgens mij dat we dat nou juist niet hadden." (Respondent D10)

"Want je hebt dus mensen die een bedrijf hebben, en mensen die bij een bedrijf gaan werken. En dan krijg je van die hele rare uitdrukkingen, dat ze ondernemer zegt 'mijn mensen'. Ik vind dat een hele ongezonde uitdrukking, mijn mensen. Als je nog even wat verder terugkijkt in de geschiedenis zit je dicht tegen slavernij aan." (Respondent A1)

Op 'klassieke' woorden als manager, leidinggevende, baas, werknemer en werkgever zit dus spanning. Dit maakt het soms lastig om effectief mijn vragen te stellen, omdat respondenten eerder reageren op de manier waarop ik iets verwoord dan op de inhoud van de vraag. Wat ook vaak tot verwarring leidt is het benoemen van de organisatievorm. Zo is het voor veel

respondenten onduidelijk hoe je hun organisatievorm of hun manier van organiseren nu precies categoriseert:

"Het is eigenlijk heel simpel, maar uiteindelijk is het heel lastig. Oké. Voor elke vernieuwing hebben wij een naam. Semco, lean, rijnlands, ketensamenwerken, you name it." (Respondent A1)

Bovendien blijkt de term holacratie niet echt gangbaar in de onderzochte organisaties. Bij geen enkele organisatie werd de naam holacratie genoemd, met uitzondering van deze respondent die er wel eens van had gehoord:

"Ja, ik heb het een keer gezien en toen moest ik wel lachen wat je ziet natuurlijk heel veel... Weet je, er zijn heel veel bedrijven die ermee bezig zijn, allemaal op een andere manier, dat moet je ook vooral doen. Ik vond het woord wel heel bijzonder, ho-la-cra-tie." (Respondent E11)

Tot slot vraagt een respondent mij na afloop van het interview hoe volgens mij deze trend, of deze nieuwe manier van organiseren, nu precies heet. Ik doe enkele suggesties op basis van een aantal boeken die ik over het onderwerp heb gelezen. De respondent heeft hiervan nog niet gehoord en schrijft geboeid de benamingen op. Van dit fragment heb ik helaas geen citaat omdat ik mijn opnameapparatuur reeds heb gestopt. Deze gebeurtenis illustreert mijn bevindingen met betrekking tot de rol van de taal in deze organisaties: veel woorden worden niet gebruikt of zijn beladen, en worden soms vervangen, maar tegelijkertijd lukt het de meeste respondenten niet om hun organisatievorm, en het bijzondere eraan, precies te definiëren.

4.4.5 Concluderend

In deze paragraaf heb ik het gehad over de organisatie als gemeenschap. Ook buiten leren en werken om wordt er in de organisaties gesproken over een veilige omgeving, een safe haven, waarin men zich kwetsbaar en open kan opstellen, en vriendschappelijke relaties zich ontwikkelen. Vooral in organisaties ADE wordt er veel gesproken over sociale contacten tussen individuen in de organisatie. Verbinding, of elkaar ontmoeten, is erg belangrijk om met elkaar te kunnen werken en te ondernemen. De mate waarin verbinding mogelijk is determineert volgens de respondenten ook de maximale omvang van hun organisatie. Met betrekking tot het onderwerp leiderschap is een tweedeling waarneembaar. Bij organisaties ADE wordt er 'als er iets misgaat' niet ingegrepen door een leider, aangezien dat volgens de respondenten ingaat tegen de organisatieprincipes. Bij de andere organisaties is er wel sprake van een type leiderschap dat dit type interventies niet schuwt, hoewel het nauwelijks aan de hand is. Ten slotte houden respondenten er een aparte vorm van taalgebruik op na: benamingen die te maken hebben met een traditionele vorm van organiseren zijn taboe. Bovendien zijn respondenten slecht in staat om met alternatieve termen te komen die beter aansluit bij hun manier van organiseren.

5. Conclusie, discussie en beperkingen

In het laatste hoofdstuk van deze masterthesis confronteer ik in **5.1 Conclusie** de resultaten uit het vorige hoofdstuk met de vraagstelling, de literatuur en de hierop gebaseerde verwachtingen. In **5.2 Discussie** besteed ik aandacht aan de theoretische, praktische en maatschappelijke betekenis van de onderzoeksresultaten en reflecteer ik op de effectiviteit van de methoden. Bovendien verschaf ik aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. De tekortkomingen van deze masterthesis die nog niet in de discussie aan bod zijn gekomen behandel ik in **5.3 Beperkingen**. Ik sluit af met een paragraaf over mijn **5.4 persoonlijke reflectie**.

5.1 Conclusie

5.1.1 Spanningen tussen controleren en vertrouwen

In deze subparagraaf beantwoord ik de eerste deelvraag, namelijk: "*Hoe ervaart de dominante coalitie van een holacratie spanningen tussen het vertrouwen en controleren van werknemers?*" Dit doe ik aan de hand van de verwachtingen die ik in het theoretisch kader heb geformuleerd. De verwachtingen 1, 2 en 4 (p. 25) zijn van toepassing op deze deelvraag.

In hoeverre en op welke manier is er sprake van vertrouwen?

De in de literatuur gevonden dimensies en definities van vertrouwen heb ik verwoord in de eerste verwachting, namelijk: "*De dominante coalitie heeft positieve verwachtingen van de bekwaamheid, welwillendheid en integriteit van hun werknemers, en neemt bewust het risico dat zijn vertrouwen beschaamd kan worden.*" Deze verwachting is deels uitgekomen. Het blijkt dat de manier waarop gestalte wordt gegeven aan het begrip vertrouwen verschilt per onderzoeksorganisatie. Zo constateer ik een onderscheid tussen de organisaties ADE en BCF. In organisaties ADE is met betrekking tot vertrouwen van beide dimensies sprake, dus zowel van de positieve verwachtingen als van het nemen van risico (Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998). De hoge mate waarin individuen hun eigen werk en leeromgeving kunnen vormgeven, alsmede de bevoegdheid om uitgaven te doen, getuigen hiervan (paragraaf 4.2.1). Ook wordt in deze organisaties een afkeer uitgesproken over controle, of over ingrijpen in het geval van incidenten (4.4.3). In organisaties BCF daarentegen is slechts sprake van de eerste dimensie. In het gebruikmaken van ideeën van werknemers (4.1.1), het bewustmaken van werknemers (paragraaf 4.1.2), het aanmoedigen van werknemers om te denken als eigenaar (paragraaf 4.1.3) en het creëren van ruimte om te leren en experimenteren (4.1.4) is deze dimensie te herkennen. Het ondernemen van dit soort activiteiten veronderstelt immers positieve verwachtingen door de dominante coalitie van de bekwaamheid, welwillendheid en integriteit jegens hun werknemers. Op basis van de data kan ik niet concluderen dat de tweede dimensie bij organisaties BCF aanwezig is. Deze organisaties zijn sterk ondervetegenwoordigd in paragraaf 4.2.1 waarin respondenten aangeven waar het hen gegeven vertrouwen uit blijkt. Bovendien leerde ik dat de leiders in deze organisaties het niet schuwen om in te grijpen, mocht er iets mis gaan (zie paragraaf 4.4.3).

Maakt het vertrouwen deel uit van de strategie?

De tweede verwachting luidde: *"Het vertrouwen en speelruimte geven aan werknemers maakt expliciet onderdeel uit van de strategie van een holacratie."* Hoewel er dus strikt genomen niet in alle organisaties sprake is van beide dimensies van vertrouwen wordt er wel veel gesproken over de positieve effecten van vertrouwen en de negatieve effecten van controle (paragraaf 4.2.2). Hieruit blijken de intenties en overwegingen van de dominante coalitie om werknemers vertrouwen te geven. Bovendien blijkt in paragraaf 4.1 *De lerende organisatie* dat het denken als eigenaar wordt gestimuleerd (4.1.3) en dat er gelegenheid wordt gecreëerd voor leren, dat wil zeggen dat fouten niet worden afgestraft (4.1.4). Dit zou men kunnen opvatten als het geven van speelruimte aan werknemers. Uit de fragmenten blijkt duidelijk dat respondenten hieraan betekenis geven als een doelbewuste manier van werken. Hierom concludeer ik dat mijn verwachting overeenkomt met mijn waarnemingen. Deze bevindingen zijn in lijn met het geringe empirische onderzoek naar het verband tussen het vertrouwen van managers in werknemers en hun neiging om HRM praktijken toe te passen die gericht zijn op de empowerment van werknemers (Tzafir, 2005; Spreitzer & Mishra, 1999). De resultaten van deze masterthesis ondersteuning voor de tot nu toe onderbelichte stelling dat vertrouwen van managers in werknemers een voorwaarde is voor vergroten van participatie en autonomie van werknemers, hoewel op basis van deze studie geen uitspraken kunnen worden gedaan over causaliteit.

Op welke manier wordt er spanning ervaren tussen controleren en vertrouwen?

De laatste verwachting die van toepassing is op de eerste deelvraag was: *"Er wordt spanning ervaren tussen het controleren en vertrouwen van werknemers."* Voor de formulering van deze verwachting maakte ik gebruik van het raamwerk van Smith & Lewis (2011). De verhouding tussen vertrouwen en controleren is in hun model het beste op te vatten als spanningen tussen de domeinen organiseren en performance, oftewel het spanningsveld dat ontstaat tussen de behoeften van klanten (doelen) en behoeften van werknemers (middelen). Wat precies zo'n spanning construeert wordt door Lewis (2000) erg ruim opgevat. Het varieert van gevoelens, perspectieven, eisen, identiteiten, belangen, berichten tot praktijken. Ondanks deze brede benadering kan ik op basis van mijn waarnemingen concluderen dat respondenten zich niet hebben uitgelaten over spanningen tussen het vertrouwen of controleren van werknemers, of iets dat op die manier kan worden opgevat. Ook in paragraaf 4.1.4 *Gelegenheid creëren voor leren*, waar de behoeften van klanten (een goed product) en de behoeften van werknemers (leren om een goed of beter product te maken) met elkaar geconfronteerd worden, geeft slechts een enkeling aan dat het soms lastig is om in te schatten wanneer hij moet ingrijpen of wanneer hij mensen moet laten leren. Aangezien andere respondenten zich niet uitlaten over een dergelijke spanning concludeer ik dat deze vierde verwachting niet is uitgekomen.

5.1.2 Invloeden vanuit het economische domein

Na het behandelen van de eerste deelvraag met betrekking tot de in algemene termen ervaren spanning tussen vertrouwen en controleren beantwoord ik in deze sectie de deelvraag die gaat over hoe de economische dimensie van de organisatie effect heeft op deze spanning. Deelvraag 2 was hiertoe als volgt geformuleerd: *"Hoe oefent de markt invloed uit op de manier waarop de*

dominante coalitie van een holacratie spanningen tussen het vertrouwen en controleren van werknemers ervaart?” Omdat het economische domein van de organisatie (de Product/Market/Technology-dimensie) eisen stelt aan de efficiency, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit, innovatie en snelheid van de levering van het product of de dienst (Pauwe, 2004), formuleerde ik verwachting 3a (p. 25). Ook met betrekking tot deze deelvraag is er een verschil tussen organisaties ADE en BCF.

Organisaties BCF

Uit de interviews blijkt dat de dominante coalitie zich niet door marktmechanismen beperkt voelt om werknemers in de organisatie te vertrouwen. Eerder is van het tegenovergestelde sprake. Dankzij de manier van organiseren zijn de organisaties volgens de respondenten financieel gezond en weerbaar in tijden van crises, turbulente markten en dreigende faillissementen. Bij organisaties BCF wordt dit succes verklaard vanuit de manier van werken die ik in paragraaf 4.1 *De organisatie als lerend organisme* heb beschreven. Hieronder vallen praktijken als het gebruikmaken van ideeën van werknemers (4.1.1), het inspanssen om werknemers bewust te maken van het grotere strategische en financiële plaatje (4.1.2), het stimuleren van het denken als eigenaar (4.1.3) en het creëren van ruimte om te experimenteren en leren (4.1.4). Het aantal fouten en de verspillingen neemt door deze manier van werken af waardoor er volgens de respondenten meer klantwaarde wordt gecreëerd en de concurrentiepositie van de organisaties wordt verstevigd, zo blijkt uit paragrafen 4.3.1 en 4.3.2. Hierboven liet ik aan de hand van dezelfde secties zien dat er in organisaties BCF sprake is van in ieder geval de eerste dimensie van vertrouwen. In plaats van dat de dominante coalitie van de organisaties BCF zich door competitieve eisen beperkt voelt om werknemers te vertrouwen, geldt dat zij door het vertrouwen en speelruimte geven aan werknemers zich beter in staat achten om de concurrentie aan te gaan. Dit contrasteert met de verwachting die ik formuleerde aan de hand van het model van Pauwe (2004). Echter, deze bevindingen zijn juist in lijn met de bronnen over de holacratie die ik in hoofdstuk 1 aanhaalde, bijvoorbeeld Van Lonkhuyzen (2014) die stelt dat mensen ‘onderin’ de organisatie beter geïnformeerd zijn en beter weten dan de dominante coalitie waar verbetering mogelijk is.

Organisaties ADE

De resultaten bieden dus ondersteuning voor de stelling dat de organisaties BCF door het vertrouwen van werknemers beter kunnen reageren op competitieve eisen. Tijdens de dataverzameling kreeg ik sterk het idee dat dit ook geldt voor de organisaties ADE. Echter, op basis van het resultatenhoofdstuk is het lastig om hier bewijs voor aan te dragen. Dit heeft vermoedelijk te maken met het feit dat er, vooral in de organisaties D en E, feitelijk geen sprake meer is van een dominante coalitie. Dit blijkt onder meer uit het feit dat het formele eigenaarschap verdeeld is over een grote groep individuen in de organisatie. De termen werkgever en werknemer zijn hier dan ook bijna niet van toepassing, waardoor er ook verminderd of geen sprake is van een reguliere relatie tussen werkgever en werknemer. Dit heeft complicaties voor de relevantie van de vraagstelling en het conceptuele model, alsmede de effectiviteit van de methoden, en overstijgt het doel van de conclusie om antwoord te geven op de hoofdvraag. Om deze redenen werk ik dit punt verder uit in de discussie, in paragraaf 5.2.2.

5.1.3 Invloeden vanuit het institutionele domein

De andere kant van de CBHRT van Paauwe (2004) betreft de institutionele context van de organisatie, en heeft betrekking op deelvraag 3: *"Hoe oefent de institutionele context invloed uit op de manier waarop de dominante coalitie van een holocratie spanningen tussen het vertrouwen en controleren van werknemers ervaart?"* Hierop van toepassing is verwachting 3b (p. 25).

Regulering en juridische eisen

De invloed vanuit regulering of andersoortige juridische kwaliteits- of veiligheidseisen heb ik tijdens de interviews niet effectief weten te bevragen. Bij de respondenten die zich hier wel over uitlaten, afkomstig uit een tweetal organisaties, lijkt eenzelfde soort mechanisme van kracht zoals ik bij de vorige deelvraag heb beschreven. Van deze organisaties wordt gezegd dat ze vanuit deze richting geen spanning ervaren, en dat ze juist in staat zijn om door de manier van werken een verbeterslag te maken op het voorgeschreven proces (4.3.3). Echter, omdat er te weinig andere respondenten zijn die vergelijkbare uitlatingen doen kan ik niet op dezelfde manier als hierboven concluderen dat het tegenovergestelde van mijn verwachting is uitgekomen.

Social legitimacy

In het theoretische gedeelte over het institutionele domein behandelde ik het concept social legitimacy. Met betrekking tot legitimacy vallen de organisaties BCF op vanwege de relaties die zij onderhouden met hun stakeholders, zoals leveranciers, afnemers, ketenpartners of organisaties in de regio. Ook zijn organisaties C en F niet alleen in de prijzen gevallen vanwege de vrijheid die zij geven aan hun werknemers, maar ook specifiek vanwege hun duurzame inzetbaarheidbeleid (4.3.3). Dit handelen draagt bij aan een positief imago, ofwel de social legitimacy, omdat het in overeenstemming is met en zelfs een erkend voorbeeld is met betrekking tot sociaal-maatschappelijke normen, waarden en overtuigingen (Paauwe, 2004).

5.1.4 Beantwoorden van de hoofdvraag

De hoofdvraag luidde: *"Hoe ervaart de dominante coalitie van een holocratie spanningen tussen het vertrouwen en controleren van werknemers, en hoe zijn de markt en de institutionele context hierop van invloed?"*

Ik concludeer op basis van de resultaten dat ik weinig te weten ben gekomen over de ervaren spanningen van de dominante coalitie tussen het controleren en vertrouwen van werknemers. Ondanks de brede opvatting van het woord 'spanning' heb ik niets in die strekking waargenomen. De onmogelijkheid om deze spanningen te bemerken is een methodologische discussie die in de volgende paragraaf aan bod komt. Met betrekking tot invloeden vanuit de markt geven respondenten aan dat de organisaties het in competitief opzicht erg goed doen. Dit wordt door respondenten verklaard door de manier waarop de organisaties ingekleed zijn. Waar ik verwachtte dat respondenten zich door competitieve mechanismen beperkt zouden voelen om werknemers te vertrouwen bleek juist het tegenovergestelde, namelijk dat er in de organisaties door het vertrouwen geven aan werknemers heel goed met de druk uit het economische domein wordt omgegaan. Ditzelfde mechanisme lijkt ook op te gaan voor invloeden vanuit het institutionele

domein, hoewel ik de resultaten niet sterk en omvangrijk genoeg vind om deze conclusie te trekken. Wel geldt voor een deel van de organisaties dat zij opvallen door de kwaliteit van de relaties die zij onderhouden met organisaties in de regio of keten.

5.2 Discussie

In de discussie komt een aantal onderwerpen aan bod die gaan over de theoretische, praktische en maatschappelijke implicaties van deze masterthesis. Met oog op de leesbaarheid van deze scriptie verweef ik de discussieonderwerpen met de reflectie op de kwaliteit van het onderzoek en met suggesties voor vervolgonderzoek. Eerst behandel ik verwachtingen 5 en 6 in subparagraaf 5.2.1. Deze verwachtingen over hoe het fenomeen holacratie zich verhoudt tot het concept clan zijn niet van toepassing op een deelvraag, en zijn bovendien onderhevig aan een discussie. Daarom werden ze niet in de conclusie behandeld. Vervolgens besteed ik in 5.2.2 aandacht aan de clustering die ik in de resultaten dikwijls opmerkte, namelijk van organisaties ADE en BCF, en geef ik aan de hand van additionele literatuur mogelijke verklaringen voor deze waarneming. In 5.2.3 geef ik antwoord op de latente onderzoeksvragen of en waarom de onderzoeksorganisaties nu werkelijk bijzonder zijn. In 5.2.4 ten slotte geef ik antwoord op de vraag of op basis van de resultaten de term holacratie een geschikte benaming is voor de onderzoeksorganisaties.

5.2.1 Is een holacratie een clan?

Tijdens dit onderzoek ben ik zoals verwacht veel te weten gekomen over de verhouding tussen clan control en het fenomeen van de holacratie. Onder clan control wordt verstaan "a group of individuals who are dependent on each other, and who display a great deal of goal ingruence, shared values norms, discipline toward their work, and 'solidarity' and 'regularity' in their relations with each other." (Kirsch et al., 2010: 470). Deze elementen zijn mijns inziens terug te vinden in de resultaten. Zo deed ik onder meer verslag van mijn bevindingen dat er overeenstemming is over de waarde van een veilige omgeving en het ontwikkelen van kwalitatief hoogwaardige relaties binnen en buiten de organisaties (4.4.1), innovatie en ontwikkeling (leren) (4.1) en vertrouwen (4.2.1 en 4.2.2). Dit refereert aan de *gedeelde waarden* waar Ouchi (1979) het over heeft. Bovendien hebben de onderwerpen veilige omgeving en relaties binnen de organisatie betrekking op *solidariteit* binnen de groep. De focus op het maximaliseren van klantwaarde (4.3.2), het elimineren van verspilling (4.3.1) en gelegenheid creëren voor leren (4.1.4) beschouw ik als voorbeelden van *discipline* met betrekking tot werk. Het stimuleren van denken als eigenaar (4.1.3), het gebruik maken van de ideeën van werknemers (4.1.1) en bewustmaken van en uitleggen aan werknemers (4.1.2) doen denken aan *goal ingruence*. Tot slot herken ik in het taalgebruik van respondenten (4.4.4) een vorm van symboliek die helpt bij het *definiëren van behoorlijk gedrag* (Kirsch et al., 2010).

Nieuwe vormen, nieuwe methoden

Toch is het nog onduidelijk in hoeverre het gedrag van de leden wordt beïnvloed door de gedeelde waarden, en in hoeverre leden een behoorlijk lid van de groep trachten te zijn. Mijn conclusie is hierom dat de werking van clan control zich niet volledig laat kennen door de methoden die ik heb gebruikt. Het interview kan worden beschouwd als een enigszins kunstmatig instrument, omdat

daarin moet worden afgegaan op wat mensen vertellen over hun gedrag en ervaringen. Dit veronderstelt dat mensen in staat zijn om, vaak in een eenmalig gesprek, taal te vinden voor hun overwegingen, en dat wat zij vertellen daadwerkelijk overeenkomt met hun gedrag en hun attitudes, hetgeen niet altijd het geval is ('t Hart et al., 2009). Hierom doe ik de suggestie om het concept van clan control te onderzoeken met behulp van participerende observatie. Zodoende wordt directe waarneming mogelijk doordat de onderzoeker deelneemt aan het sociale leven van de betrokkenen ('t Hart et al., 2009) en kan de cultuur worden onderzocht (Berg, 2009). Ik vermoed dat deze methode om bovenstaande redenen niet alleen bijzonder effectief is om clan control te onderzoeken, maar überhaupt vergelijkbare nieuwe organisatievormen. Zo heb ik een periode van zes maanden stage gelopen bij één van de onderzoeksorganisaties, wat in hoge mate heeft bijgedragen aan mijn begrip van dit type organisatie. Bovendien waren ook de bezoeken aan de andere organisaties, los van de interviews zelf, bijzonder inzichtelijk. Zo heb ik in organisatie A daadwerkelijk een zogenaamde Daily Stand meegemaakt (paragraaf 4.1.4), en heb ik bij organisatie B na afloop nog een tijd koffie staan drinken in de kantine, waar ik nog meer te weten kwam over de organisatie dan dat ik tijdens de interviews had gedaan.

5.2.2 Onderlinge verschillen tussen onderzoeksorganisaties

In het resultatenhoofdstuk en in de conclusie viel een aantal keer op dat er veel verschillen zijn tussen de organisaties BCF en ADE. Deze verschillen heb ik samen met de overeenkomsten in tabel 5.1 weergegeven.

Tabel 5.1: Overeenkomsten en verschillen ADE en BCF

	Overeenkomsten	Typerend voor ADE	Typerend voor BCF
Leren (4.1)	Leren is een veelbesproken thema; individuen leren onderling; er wordt gelegenheid gecreëerd voor leren.	Leren op eigen initiatief.	DC leert van werknemers en werknemers leren van DC; stimuleren denken als eigenaar; leren op initiatief van DC.
Vertrouwen (4.2)	Vertrouwen komt ten goede aan motivatie, rust, energie en verantwoordelijkheidsgevoel; weinig melding van misbruik.	Duidelijk waar vertrouwen uit blijkt, beide dimensies zichtbaar; controle gaat ten koste van eigenaarschap en leren: is letterlijk duurder dan vertrouwen.	Onduidelijk waar vertrouwen uit blijkt, alleen eerste dimensie zichtbaar.
Omgeving (4.3)	Goede economische prestaties; financieel weerbaar; klantwaarde staat centraal; (financieel) succes dankzij manier van organiseren.	DE: Onderbrengen van kennis en ervaring in kleine groepjes.	Zoeken van efficiëntie; streven naar lage faalkosten; relaties met stakeholders; CF: positief imago m.b.t. duurzame inzetbaarheid.
Gemeenschap (4.4)	Safe haven; taalgebruik verzet zich tegen traditionele manier van organiseren.	Belang van verbinding; geen leider die ingrijpt.	Leider grijpt in als het misgaat.

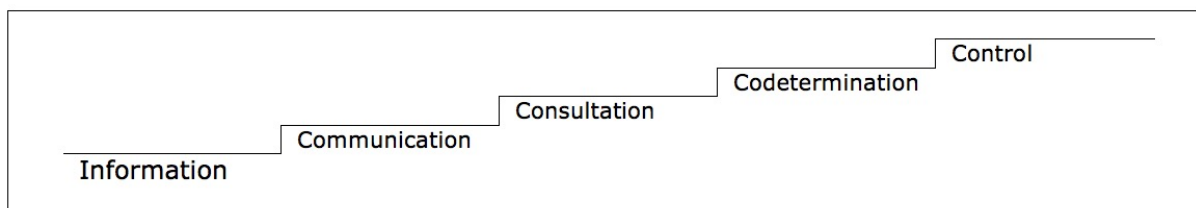
Een ander type werknemer

Op basis van de resultaten vermoed ik dat een groot deel van de verschillen tussen ADE en BCF kan worden herleid tot twee met elkaar verband houdende factoren. De eerste factor is simpelweg dat bij organisaties ADE een ander type werknemer werkzaam is dan bij organisaties BCF. Organisaties ADE zijn dienstverlenende bedrijven waar vooral hoogopgeleide individuen werken. Bij

organisatie B (bouwbedrijf), C (bakkerij) en F (drukker) is veel meer sprake van laaggeschoolde arbeid. Lepak en Snell (1999; 2002) stellen dat de mate van werknemersparticipatie afhangt van het type medewerker. Zo wordt aan kenniswerkers of hoogopgeleiden een hogere mate van strategische waarde en uniciteit toegekend dan aan laaggeschoolde werknemers, waardoor zij vaker in aanmerking komen voor inspraak en directe betrokkenheid dan hun laaggeschoolde tegenhangers. In de onderzoeksgroep van deze masterscriptie is deze tweedeling dus ook waarneembaar, ondanks dat alle onderzoeksorganisaties geselecteerd zijn op een hoge mate van medewerkersparticipatie.

Escalator of participation

Dat de onderzoeksorganisaties onderling verschillen in de mate waarin werknemers vrijheid en speelruimte hebben sluit aan op het werk van Marchington en Wilkinson (2005). Zij presenteren de "escalator of participation" (zie: model 5.1) waarmee ze refereren aan de verschillende maten waarin betrokkenheid en directe participatie van werknemers voorkomen. Bij de eerste trap *information* is slechts sprake van het verstrekken van informatie aan werknemers door de dominante coalitie, bijvoorbeeld door middel van nieuwsbrieven. Bij de volgende traptrede *communication* hebben werknemers gelegenheid om vragen te stellen (bijvoorbeeld tijdens briefings).



Model 5.1: The escalator of participation (Bron: Marchington & Wilkinson, 2005)

Bij trap drie, *consultation*, worden de beslissingen nog steeds door de dominante coalitie genomen, maar laat deze zich hierbij voorzien van input door werknemers (Marchington & Wilkinson, 2005). Op deze trede zou ik op basis van de resultaten de organisaties BCF willen plaatsen. De organisaties ADE daarentegen vallen eerder de beschrijving van de vijfde en hoogste trede *control*, waar de beslissingen uitsluitend genomen worden door de werknemers. Dit is dus een trede hoger dan *codetermination*, waar de besluiten gezamenlijk worden genomen (Marchington & Wilkinson, 2005). Op basis van de resultaten kan ik overigens niet concluderen dat het de ambitie van de organisaties BCF is om 'hoger op de ladder' te komen.

Het ontbreken van een dominante coalitie

De tweede factor die de verschillen tussen ADE en BCF mogelijk verklaart heb ik hierboven kort genoemd bij het beantwoorden van de tweede deelvraag, namelijk dat bij organisaties ADE een dominante coalitie ontbreekt. Zowel bij organisatie D als E zijn de aandelen verdeeld over een grote groep werknemers, waardoor werknemers feitelijk hun eigen werkgevers zijn. Organisatie A is wat dit betreft een twijfelgeval, omdat formeel het eigenaarschap bij een kleine groep partners ligt, maar de feitelijke besturing van de organisatie allerm minst. Dit inzicht is belangrijk omdat het betekent dat er geen sprake meer is van een dominante coalitie in de rol van de trustor en een

werknemer in de rol van een trustee. Maar hoewel er bij organisaties ADE geen sprake is van een vertrouwensrelatie tussen de dominante coalitie en de 'gewone' werknemer, wil dit niet zeggen dat er niemand vertrouwt of vertrouwd wordt. Ik heb sterk de indruk dat het vertrouwen bij organisaties ADE veel meer een horizontaal karakter heeft en dat het zich dus, vergelijkbaar met het leren (paragraaf 4.1.1), in hoge mate afspeelt tussen collega's *onderling*. Dit zou bovendien betekenen dat individuen in de organisaties ADE in hoge mate van elkaar afhankelijk zijn en dat het belangrijk is om een behoorlijk lid te zijn van de groep, wat er des te meer op wijst dat deze organisaties elementen bevatten van een clan (Ouchi, 1979).

Betekenis voor de kwaliteit van de studie

Hoewel de mogelijke verklaringen van de verschillen tussen organisaties ADE en BCF een interessante gedachtestroom op gang brengen, leggen ze wel feiten bloot die consequenties hebben voor de kwaliteit van deze studie. Ten eerste, de verschillen tussen de organisaties hebben als gevolg dat het lastig is om op basis van deze studie uitspraken te doen over andere organisaties buiten het onderzoeksveld. Dit compliceert de *transferability* (Guba, 1981) van deze masterthesis nog meer dan überhaupt bij kwalitatief onderzoek het geval is. Ten tweede, de constatering dat de organisaties ADE geen dominante coalitie hebben en het feit dat maar vijf respondenten van organisaties BCF de functie van directeur of leidinggevende bekleeden wringen met de opzet van deze thesis, namelijk het beschrijven van de overwegingen en ervaringen van de dominante coalitie. Hierom is het onduidelijk in hoeverre mijn bevindingen congruent zijn met de realiteit, wat in Guba's (1981) termen effect heeft op de *credibility*. Ook kan men de vraag stellen in hoeverre de vraagstelling relevant is voor dit type organisatie. Dit brengt mij bij het derde punt en dat is de bruikbaarheid van organisatie D voor deze studie, aangezien dit een netwerk van zelfstandige adviseurs betreft en hierom ook in relatie tot organisaties A en D een buitencategorie is, hetgeen onderlinge vergelijking nog verder compliceert. Dit leidt tot de vraag in hoeverre er sprake is van een gemeenschappelijk en expliciet geformuleerd doel (Blau & Scott, 1962). Omdat er in organisatie D erg intensief wordt samengewerkt tussen adviseurs, weliswaar in wisselende samenstellingen, is er zeker sprake van gemeenschappelijke doelen. Echter, het doel van organisatie D is in abstractere termen geformuleerd waardoor de individuele adviseurs de vrijheid hebben om deze op hun eigen manier betekenis te geven. Juist hierom heb ik ervoor gekozen om organisatie D in de onderzoeksgroep op te nemen.

5.2.3 Is een holacratie werkelijk een bijzondere organisatievorm?

In paragraaf 3.4.4 legde ik uit dat de latente doelstelling van deze masterscriptie is geworden om te onderzoeken in hoeverre de onderzoeksorganisaties nu werkelijk bijzonder zijn. In het perspectief van die vraag valt het op dat in de resultaten veel praktijken te herkennen zijn die overeenkomen met theorieën uit de wetenschappelijke (HRM) literatuur (zie: tabel 5.2 op de volgende pagina). Uit de resultaten is wel af te lezen dat er op een informelere wijze invulling wordt gegeven aan deze praktijken. Respondenten gebruiken niet de termen waaronder ze in de wetenschap bekend staan, met uitzondering van respondenten die zelf een wetenschappelijke opleiding in de richting van HRM hebben genoten. Op basis hiervan zou men kunnen concluderen dat deze organisaties helemaal niet zo bijzonder of nieuw zijn. Echter, wat deze organisaties zo

bijzonder maakt is de insteek waarmee deze praktijken worden toegepast. In de interviews merkte ik een oprechte wens om het werk menselijker en plezieriger te organiseren. Dit heeft volgens mij veel te maken met het type leiderschap dat ik aantrof.

Tabel 5.2: Aanknopingspunten literatuur

Paragraaf	Praktijk	Theorie	Auteur
4.1.1	Streven naar een hogere kwaliteit; elimineren van verspilling	Leanproductie	Womack, Jones & Roos (1990)
	Verrijken van werk; afwisseling	Job characteristic theory	Hackman & Oldham, (1980)
	Operationele beslissingen laag in de organisatie; samen werken en elkaar helpen	Sociotechniek	De Sitter (1992)
	Disney loop	Quality circles	Ishikawa (1988)
4.1.2	Werknemers vertellen 'waar je heen wilt'	Line of sight	Ulrich (1992)
4.1.3	Denken als eigenaar	Psychologisch eigenaarschap	Pierce, Kostova & Dirks (2001)
4.2.1	Belang van welzijn van werknemers	HRM als "social system"	Beer, Boselie & Brewster (2015)
4.2.1	Naar eigen inzicht besteden van budgetten	Management by objectives	Drucker (1954)
	Vormgeven van de persoonlijke werkomgeving	Job crafting	Wrzesniewski & Dutton (2001)
4.3.1	Niet harder maar slimmer werken	(Contrasteert met) labour intensification	Green (2001)
4.3.3	Duurzame inzetbaarheid; relatie met stakeholders	Corporate Social Responsibility	Matten & Moon (2008)
4.4	De organisatie als gemeenschap	HRM als "social system" / Systeem / leefwereld	Beer et al. (2015); Habermas (1984)

Het type leiderschap

Bij elke onderzoeksorganisatie is sprake van een invloedrijke en ideologisch gedreven leider, die het initiatief heeft genomen om de organisatie op een holacratistische manier in te richten, erin slaagde om andere mensen hiervoor te enthousiasmeren, en tot op de dag van vandaag wordt beschouwd als belangrijke vertegenwoordiger en voorvechter van deze organisatieprincipes. Bij de organisaties A, B, C en F heb ik daadwerkelijk met deze figuur gesproken. Bij organisaties BCF is de leider ook de directeur en/of eigenaar, en dus een lid van de dominante coalitie. Bij organisatie A is de initiator nog wel actief in de organisatie, maar niet meer als lid van de dominante coalitie. Bij organisatie D en E zijn de oprichters en leiders niet meer werkzaam in de organisatie maar hebben wel nog steeds een belangrijke symbolische functie. Het valt op dat in de gesprekken met de niet-leiders opvallend vaak op een positieve manier naar de leider wordt verwezen. Het type leiderschap dat ik ervaar in alle organisaties lijkt erg veel op het transformationele leiderschap zoals beschreven door Bass (1991). Ik merkte het charisma, het inspirerende karakter, de drang om het beste uit mensen te halen en het formuleren van persoonlijke en organisatiedoelen in ideologische termen. Zoals ik aangaf in 3.4.3 zat dit transformationele leiderschap me bij sommige interviews in de weg, aangezien een aantal leiders zich slecht lieten bevragen en elke gelegenheid

aangrepen om te vertellen over hun overtuigingen en mij uitnodigden om daarop te reageren, waarmee de kwaliteit van de interviews soms in het gedrang kwam.

Vervolgonderzoek

Het is opvallend dat bij elke onderzoeksorganisatie dit type leiderschap is aangetroffen. Op basis hiervan zou men kunnen stellen dat de kwaliteit van het leiderschap een belangrijke rol speelt bij de kans op succes van dit soort organisatievormen. Dit sluit aan op onderzoek dat gedaan is naar de rol van extern leiderschap bij zelfsturende teams (Wageman, 1997; Kirkman & Rosen, 1999). De resultaten van deze masterthesis nodigen uit tot onderzoek naar de rol van extern leiderschap bij de transitie naar en/of de continuïteit van holacratieën of zelfsturende organisaties. Omdat ik vermoed dat op organisatieniveau andere krachten spelen dan op teamniveau, verwacht ik dat onderzoek hiernaar een aanvulling is op de huidige theorievorming. Dit zou bijvoorbeeld kunnen in de rol van een casestudy bij grote organisaties waarvan bekend is dat ze een holacratisch of vergelijkbaar besturingsmodel hanteren. Ook mogelijk is om dergelijke succesverhalen te contrasteren met cases waar de implementatie van een zelfsturend model juist is mislukt.

5.2.4 What's in a name?

In de inleiding vertelde ik dat het onduidelijk is hoe men organisaties zoals de organisaties in deze masterthesis nu precies noemt. Aan de hand van enkele bronnen heb ik een korte beschrijving gegeven van de term holacratie en heb ik deze benaming opgeworpen als een soort werktitel totdat een beter alternatief zich voor zou doen. Dit is niet gebeurd. Intussen is gebleken dat geen enkele respondent naar zijn organisatie verwijst als zijnde een holacratie. Ook wordt een holacratie in essentie beschouwd als een anti-hiërarchisch model, zónder managers. Aangezien in organisaties BCF nog steeds sprake is van een dominante coalitie en van leidinggevenden zou deze selectie dus al afvallen. Bovendien is mij dankzij voortschrijdend inzicht duidelijk geworden dat in een holacratie althans in theorie strikte eisen worden gesteld aan onder andere de manier van vergaderen, en aan de organisatiestructuur – een holacratie zou bestaan uit 'holons' of platte cirkels. Deze technieken of structuur zijn niet ter sprake gekomen in organisaties ADE. Ik concludeer dus dat de naam holacratie in ieder geval niet van toepassing is op de organisaties in dit onderzoek. Het is de vraag of het überhaupt mogelijk is om een benaming of bijvoorbeeld een classificatie á la Mintzberg (1979) van deze organisaties te maken. Het onderzoeken van deze vraag is zeker een suggestie voor toekomstig theoretisch en empirisch onderzoek.

5.3 Overige beperkingen

Verspreid over de discussieparagraaf heb ik een aantal tekortkomingen van deze studie behandeld, namelijk de tekortschietende effectiviteit van de methoden om dit soort organisatievormen te onderzoeken, de grote onderlinge verscheidenheid tussen de onderzoeksorganisaties en in het bijzonder met betrekking tot organisatie D, de geconstateerde afwezigheid van de dominante coalitie bij organisaties ADE en de moeite die ik soms had om de leiders van de organisatie te interviewen. In deze paragraaf voeg ik daar de beperkingen aan toe die nog niet aan bod zijn gekomen.

Institutionele druk en organisatiespanningen

Ten eerste heb ik de spanningen tussen het controleren en vertrouwen van medewerkers en de invloeden vanuit de institutionele context hierop niet effectief onderzocht. Ik was onvoldoende in staat om een brug te slaan tussen de theorie en praktijk, met name met betrekking tot de paradox-theorie (Smith & Lewis, 2011) en de CBHRT (Pauwe, 2004). Dit probleem heb ik geprobeerd op te lossen door me vooraf goed in te lezen in de organisatiecontext (getuige de verschillende topiclijsten in de bijlagen), maar ook dit bleek niet toereikend. Achteraf had ik me in de voorbereiding beter moeten en kunnen informeren over beschikbare meetinstrumenten. Dat deze zaken niet goed onderzocht zijn ook kunnen komen doordat respondenten überhaupt niet in staat zijn om organisatiespanningen en institutionele druk te herkennen en er in een gesprek betekenis aan te geven. Bovendien zou het ook kunnen zijn dat er, in het geval van de institutionele context, simpelweg weinig druk van toepassing is op de onderzoeksorganisaties. Hierom zal het zeker van toegevoegde waarde zijn om vergelijkbaar onderzoek te verrichten in organisaties waarvan bekend is dat ze wel met veel institutionele druk te maken hebben, zoals bij de politie, in ziekenhuizen of bij andere vergelijkbare publieke of semipublieke organisaties.

Overige beperkingen

Ten tweede heb ik bij organisatie C slechts één respondent kunnen spreken. Ondanks het feit dat ik in dit lange interview (1 uur en 38 minuten) veel over deze organisatie te weten ben gekomen, was het niet mogelijk om de data bij andere respondenten te verifiëren (informant triangulation), hetgeen ten koste is gegaan van de credibility van deze studie. Ten derde zijn door het open karakter de interviews erg verschillend verlopen. Dit zorgt ervoor dat de interviews slecht met elkaar te vergelijken zijn (credibility), en dat het onderzoek slecht herhaalbaar is (dependability). Tot slotte is het in een studie als deze altijd lastig om te garanderen dat de onderzoeksresultaten niet het gevolg zijn van mijn persoonlijke interpretatie, wat de confirmability van de studie in gevaar brengt. Hierom is het belangrijk om transparant te zijn over mijn persoonlijke opvattingen over het studieobject. Dit doe ik in de volgende paragraaf. Bovendien verwijs ik naar paragraaf 3.6 voor een overzicht met acties die ik heb ondernomen om niet alleen de confirmability, maar ook de credibility, transferability en dependability van deze studie te garanderen.

5.4 Persoonlijke reflectie

Tijdens de minor bestuurs- en organisatiewetenschappen aan het USBO maakte ik kennis met het fenomeen Semco. Dit was voor mij een *total game changer*. Toen mijn scriptiebegeleider Paul Boselie mij uitgedaagde om bij het zoeken naar een scriptieonderwerp vooral mijn persoonlijke verwondering te volgen was dit dus niet tegen dovemansoren gezegd. Hoewel mijn fascinatie de broodnodige brandstof leverde om deze rit van inmiddels langer dan een jaar uit te zingen, heb ik het als een zware opgaaf ervaren om mijn intuïtieve belangstelling uit te drukken in wetenschappelijke termen en theorieën. Dit bleek al na het schrijven van de eerste stukken, die weliswaar creatief maar ook erg frivool en informeel van aard waren. Het moest gestructureerder, feitelijker, wetenschappelijker, maar zonder hierbij het frisse en verrassende karakter te verliezen. Zo leverde het onderzoek naar de paradox tussen controle en vertrouwen ook binnen mijn studie een hardnekkige dualiteit op.

Toen halverwege het onderzoek bleek dat mijn vraagstelling moeilijk te onderzoeken was met de methoden die ik had ontwikkeld, en dat bovendien het contrastdesign onhaalbaar bleek, moest ik alles omgooien. Ik wilde in de eindrapportage verslag doen van de complexiteit van dit proces en een verantwoording geven van de keuzes die ik hierin heb gemaakt. In plaats van alleen de eindbestemming te beschrijven, wilde ik de lezer meenemen in mijn ontdekkingstocht langs de bijzondere bedrijven. Ook dit bracht de nodige dilemma's met zich mee. Welk perspectief gebruik ik? Wanneer kies ik voor de tegenwoordige tijd en wanneer voor de verleden tijd? Wanneer kies ik voor verantwoording, en wanneer voor leesbaarheid en continuïteit? Wanneer moet ik me conformeren aan de wetenschappelijke taal en structuur, wanneer is er ruimte voor eigen invulling? Wanneer schrijft de wetenschapper, wanneer de muzikant? Ik koos voor beide opties, hoewel het vaak een strijd opleverde om de paradox te ontstijgen en de complexiteit te omarmen. Persoonlijk en formeel. De tegenwoordige en de verleden tijd. Wetenschap én creativiteit.

Tijdens de eerste interviews was ik erg onder de indruk van het bijzondere karakter van de onderzoeksorganisaties en de respondenten. Ik wilde onderzoeken waar het bijzondere in gelegen was. Echter, naar mate ik meer interviews afnam merkte ik dat ik deze organisaties en de mensen hierin steeds normaler ging vinden. Het ging zelfs steeds meer als een kunstmatige rol voelen om als een kritische en gefascineerde onderzoeker de interviews te leiden. Ik was, in de woorden van Paul Boselie, een *believer* geworden. Tegelijkertijd kwam het inzicht tot mij dat deze organisaties misschien niet eens zo heel bijzonder zijn. Minder regels, minder controle, minder focus op geld en macht maar meer vertrouwen, meer plezier, meer gelijkheid, en meer echte kwaliteit. Is dat echt zo bijzonder? Misschien zijn de organisaties waar een grote groep mensen elke dag keihard werkt om een hele kleine groep mensen extreem rijk te maken wel veel gekker.

Van alle dingen die ik tijdens deze studie heb geleerd is volgens mij het belangrijkste dat dit type organisatievormen begint met leiders die een andere succesdefinitie hebben. Leiders die het anders durven doen. Leiders die tegen de stroom inzwemmen. Leiders die mensen zijn, die niet alleen de wereld voor zichzelf een betere plek maken, maar voor iedereen. Ik hoop dat ik met deze scriptie een bijdrage heb geleverd aan het begrip van dit soort organisaties, en aan het inzicht dat deze werkelijk niet heel bijzonder zijn, maar eigenlijk heel normaal.

Literatuur

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1989) *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Berg, B. L. (2009). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (7e editie). Boston: Pearson.
- Berger, B. K. (2005) Power Over, Power With, and Power to Relations: Critical Reflections on Public Relations, the Dominant Coalition, and Activism. *Journal of Public Relations Research* 17(1), 5-28
- Blau, P. M., & Scott, W. R. (1962). *Formal organizations: A comparative approach*. Stanford University Press.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Londen: SAGE.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Farndale, E. (2013). The contribution of HRM to fairness, social legitimacy and public value: human resource governance and risk management in seven leading multinational companies. In Leisink, P., Boselie, P., Bottenburg, M. van, Hosking, D. M. (Red.). *Managing Social Issues: A Public Values Perspective* (pp. 238). Edward Elgar.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011) *Strategy and Human Resource Management* (3de editie). Palgrave Macmillan.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5): 539-553.
- Cameron, K. & Lavine, M. (2006) *Making the impossible possible: Leading extraordinary performance*. San Fransisco: Berett-Koehler.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in personnel and human resources management*, 20 165-197

Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.

Dietz, G., & Hartog, D. N. D. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48, 147-160.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Brothers.

Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 3, 263-278.

Fortado, B. (1994). Informal supervisory social control strategies. *Journal of Management Studies* 31(2), 251-274.

Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.

Green, F. (2001). It's Been A Hard Day's Night: The Concentration and Intensification of Work in Late Twentieth-Century Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 39(1), 53-80.

Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.

Guba, E. G. (1981). Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *Educational Communication and Technology*, 29(2), 75-91.

Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action, Vol. I*. Boston: Beacon.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980) *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hart, H. 't, Boeije, H., & Hox, J. (red.) (2009). *Onderzoeksmethoden* (8e druk). Den Haag: Boom Lemma

Holacracy (2015). *A complete system for self-organization*. Geraadpleegd op 1 november 2015, op <http://www.holacracy.org>

Hootegem, G. van, Amelsvoort, P. van, Beek, G. van, & Huys, R. (2008). *Anders organiseren & beter werken: Handboek sociale innovatie en verandermanagement*. Leuven: ACCO.

Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.

Kirsch, L. J., Ko, D-G, Haney, M. H. (2010). Investigating the Antecedents of Team-Based Clan Control: Adding Social Capital as a Predictor. *Organization Science* 21(2), 469-489.

Kirschenbaum, D. (1984). Self regulation and sport psychology: Nurturing and emerging symbiosis. *Journal of Sport Psychology*, 8, 26-34.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517-543.

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 36(5): 41-50

Lonkhuyzen, L. van (2016). Ziekenhuizen gaan gebukt onder papierwerk: Volgens onderzoekers is elk ziekenhuis jaarlijks ongeveer 1,3 miljoen euro kwijt aan kwaliteitsmetingen. *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd op 21 januari 2016, op: <http://www.nrc.nl/nieuws/2016/01/12/ziekenhuizen-gaan-gebukt-onder-papierwerk>

Lonkhuyzen, P. van (2014). *De organisatie als holocratie: verantwoording motiveert*. Geraadpleegd op 1 november 2015, op www.mt.nl/571/87190/tegenspraak/de-organisatie-als-holocratie-verantwoording-motiveert.html.

Losada, M. F., & Heaphy, E. 2004. The role of positivity and connectivity in the performance of business teams. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(6): 740-765.

Marchington, M. & Wilkinson, A. (2005). Direct participation and involvement. In S. Bach (ed.). *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (4e editie), hoofdstuk 15 (pp. 398-423). In Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. London: McGraw-Hill (pp. 237).

Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404-424.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization science*, 14(1), 91-103.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

MKB Krachtcentrale. (z.d.) *Slim ondernemen leidt tot grootse groei*. Geraadpleegd op 1 november 2015, op www.mbkkrachtcentrale.nl.

Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36, 165-186.

Nieuworganiseren.nu (2015). Geraadpleegd op 1 november 2015, op ww.nieuworganiseren.nu.

O'Dwyer, O., Conboy, K., & Lang, M. (2013). *A conceptual framework for understanding clan control in ISD project teams*. Paper gepresenteerd op de European Conference on Information Systems, Utrecht (Nederland), 6-8 juli 2013.

O'Mahony, S. & Bechky, B. A. (2006). Stretchwork: Managing the career progression paradox in external labor markets. *Academy of Management Journal*, 49(5), 918-941.

Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative science quarterly* 22(1), 95-113.

Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848

Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative science quarterly*, 25(1), 129-141.

- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2002). *Challenging (Strategic) Human Resource management Theory: Integration of resource-based approaches and new institutionalism*. ERIM Report Series Reference No. ERS-2002-40-ORG.
- Paauwe, J. & Richardson, R. (1997) Introduction: special issue on HRM and performance. *International Journal of Human Resource Management*, (8)3: 257-62.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management review*, 26(2), 298-310.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Raelin, J. A. (2010). The end of managerial control? *Group & Organization Management*, XX(X), 1-26.
- Rothenberg, A. (1979). *The Emerging Goddess*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Searle, R. H., & Dietz, G. (2012). Editorial: Trust and HRM: Current insights and future directions. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 333-342.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Semler, R. (1993). *Semco-stijl: Het inspirerende verhaal van de meest opzienbarende werkplek ter wereld*. Amsterdam: De Boekerij.
- Shenton, A. K. (2004) Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75
- Sitter, L. U. de (1992) Het integraal ontwerpen van de productiestructuur. In: Doorewaard, J. & Nijls, W. de (red). *Integraal Management*. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese Uitgevers, pp. 146-168.
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group & Organization Management*, 24(2), 155-187.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review* 20(3), 571-610.
- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Ulrich, D. (1992). Strategic and human resource planning: Linking customers and employees. *Human Resource Planning*, 15, 47-63.
- Valve (2012). *Handbook for new employees: A fearless adventure in knowing what to do when no one's there telling you what to do*. Gedownload op http://www.valvesoftware.com/company/Valve_Handbook_LowRes.pdf op 1 november 2015.

Vanderburg, D. (2004). The story of Semco: The company that humanized work. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 24(5), 430-434.

Velde, M. van der, Dijkers, J., Jansen, P. (2013) *Toegepast onderzoek: Opzetten, Uitvoeren en Rapporteren*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep.

Wageman, R. (1997). Critical successfactors for creating superb teams self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26(1), 49-61.

Wagner, S. H., Parker, C. P. & Christiansen, N. D. (2003) Employees that think and act like owners. Effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 56(4), 847-871.

Weick, K., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 21, 81-123.

Westphal, J. D., P. Khanna (2003). Keeping directors in line: Social distancing as a control mechanism in the corporate elite. *Administrative Science Quarterly*, 48(3), 361-398.

Wikipedia (2015). Holacracy. Geraadpleegd op 1 november 2015, op <https://en.wikipedia.org/wiki/Holacracy>.

White, J., & Dozier, D. M. (1992). Public relations and management decision making. In: Bowen, S. A. (2009) What communication professionals tell us regarding dominant coalition access and gaining membership. *Journal of Applied Communication Research* 37(4), 418-443.

Witteman, P. (Presentator). (2015, 13 december). Pier Eringa van ProRail, het klimaatakkoord, de opmars van het Front National. Buitenhof [tv-uitzending]. Hilversum: AVROTROS, VARA en VPRO.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Simon and Schuster.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Bijlagen

Bijlage I: Operationalisering selectiecriteria populatie

De criteria op basis waarvan ik organisaties selecteer voor de populatie worden op de volgende manier geoperationaliseerd:

1. De organisatie ondervindt een significante hoeveelheid druk vanuit de PMT-dimensie.

Ik ben op zoek naar zowel publieke als private organisaties die een product of dienst aanbieden waarbij de druk vanuit deze dimensies in meer of mindere mate een vraagstuk voor de organisatie oplevert. Dit kan blijken uit de actualiteit, uit de website van de organisatie, publicaties van andere bronnen of uit een verkennend gesprek met iemand van de organisatie.

2. De organisatie ondervindt een significante hoeveelheid druk vanuit de SCL-dimensie.

Zie: criterium 1.

3. De organisatie of subdivisie heeft niet minder dan 10 werknemers.

Dit is over het algemeen gemakkelijk in te schatten. In geval van twijfel kan de website uitsluitend bieden.

4. De organisatie heeft een personeelsbeleid dat positief opvalt (door het winnen van prijzen of door media-aandacht).

Onder deze organisaties versta ik organisaties die vanwege hun HR-beleid positief in de actualiteit komen of recent zijn geweest, zoals op het internet, in de krant, tijdschriften, actualiteitenrubrieken of documentaires, of organisaties die één van de volgende prijzen hebben gewonnen en/of op de websites van deze wedstrijden worden geprezen om hun personeelsbeleid:

1. HR Proffie Prijs
2. HR Proffie Veerkrachtprijs
3. Slimste Bedrijf van Nederland
4. Beste Werkgever van Nederland

5. De organisatie staat er in het bijzonder om bekend dat zij zich inspant om haar medewerkers veel vertrouwen te geven in hun werkzaamheden.

Of de organisatie haar werknemers vertrouwen geeft blijkt uit het jurycommentaar van de wedstrijden of uit het inhoudelijke bericht uit de actualiteit (zie: criterium 4).

Bijlage II: Hoofdthema's en topiclijst

<i>Hoofdthema</i>	<i>Topics</i>
Informed consent	<p>Vertrouwelijkheid Opname Interview stoppen of onderbreken Member check Rapportage</p>
Configuratie	<p>Welke dienst of product wordt er geproduceerd? Wie is de eigenaar? Hoeveel en wat voor werknemers werken er? Wat typeert de cultuur van de organisatie?</p>
Vertrouwen en controle	<p>Welke rol speelt vertrouwen in het algemeen in de organisatie? Welke rol speelt vertrouwen in werknemers specifiek in de organisatie? Hoe gaat dit (niet) in zijn werk? Onder welke omstandigheden (niet)? Wie wordt er vertrouwd (en wie niet)? Wie vertrouwt er (niet)? Is vertrouwen belangrijk? Zo ja, waarom? Hoe houdt je als organisatie de vinger aan de pols? Worden werknemers gecontroleerd of gemonitord? Zo ja, hoe?</p>
Spanningen vanuit de PMT dimensie	<p>Hoe garandeert de organisatie efficiëntie, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit, innovatie, snelheid (afhankelijk van relevantie) van het product of de dienst, als werknemers zoveel vertrouwen hebben? Zijn er situaties waarin dit mis is gegaan? Wat gebeurde er toen? Welke mogelijkheden zijn er dan om in te grijpen? Geeft de markt wel eens aanleidingen om werknemers meer te controleren? Voorbeeld? Wat gebeurde er toen?</p>
Spanningen vanuit de SCL dimensie	<p>Hoe garandeert de organisatie dat het zich aan regels houdt, zoals met betrekking tot de boekhouding, de ARBO, kwaliteits- of veiligheidseisen van het product of dienst, als werknemers zoveel vertrouwen hebben? Zijn er situaties waarin dit mis is gegaan? Wat gebeurde er toen? Welke mogelijkheden zijn er dan om in te grijpen? Geeft regelgeving en regulering wel eens aanleidingen om werknemers meer te controleren? Voorbeeld? Wat gebeurde er toen?</p>
Paradox	<p>Hoe wordt de spanning tussen controle en vertrouwen ervaren? Leiden deze spanningen wel eens tot conflicten? Sluiten vertrouwen en controle elkaar uit? Hoe wordt er een balans gevonden tussen vertrouwen en controle?</p>

Bijlage III: Topiclijst organisatie B

<i>Hoofdthema</i>	<i>Topics organisatie B</i>
Informed consent	Vertrouwelijkheid Opname Interview stoppen of onderbreken Member check Rapportage
Configuratie	Wie is de eigenaar? Familiebedrijf? Wat produceert organisatie B? Activiteiten? Hoeveel en wat voor soort werknemers werken er? Wat typeert de cultuur van de organisatie? Bedrijf tekenen?
Vertrouwen en controle	Ik heb het idee... vertrouwen in werknemers. Hoe? Voorbeelden? Verschil ten opzichte van de oude situatie? Waarom dit beleid? Welke overwegingen lagen ten grondslag? Hoe werd er in de organisatie gereageerd op dit idee? Waar loop je tegenaan met de implementatie van dit beleid? Misbruik? Reactie?
Grenzen aan vertrouwen?	Is het vertrouwen dat je kunt vestigen in werknemers begrensd? (Op welke manier) staat het bedrijf onder druk? Vanuit de markt? Concurrentie? Vanuit wetgeving? Arbo? Vanuit certificeringen? BouwGarant? VCA, ISO9001? Hoe garandeer je op basis van vertrouwen deze certificaten, kwaliteit en regels? Heeft u voorbeelden van fouten die zijn gemaakt doordat werknemers veel vrijheid hebben? Hoe reageert u hierop? In hoeverre is er ruimte om fouten te maken? Is deze druk wel eens aanleiding geweest om werknemers meer te controleren?
Paradox	Ervaart u spanningen tussen het vertrouwen van werknemers en deze zaken? Hoe wordt de spanning tussen controle en vertrouwen ervaren? Welke vraagstukken levert het vertrouwen van werknemers op? Leiden deze spanningen wel eens tot conflicten? Sluiten vertrouwen en controle elkaar uit? Hoe wordt er een balans gevonden tussen vertrouwen en controle?

Bijlage III: Topiclijst organisatie C

<i>Hoofdthema</i>	<i>Topics organisatie C</i>
Configuratie	<p>Wie is de eigenaar? Hoeveel mensen werken hier? Hoeveel mensen bakken er koekjes, hoeveel ondersteunen er (management) Als je op basis van zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid werkt, heb je dan nog wel management nodig? Wordt dat niet overbodig gemaakt? Telefoongesprek > fusie. Zijn er al meer koekjesbakkerijen van organisatie?</p>
Van vertrouwen naar controle	<p>Video: "de omzet is verdrievoudigd, maar ik dacht dat het aan de medewerkers lag" "ik controleerde alleen maar en ik vertrouwde niet" Waarom was dat een probleem? Het ging toch goed? Wat gaf de doorslag om medewerkers mee te vertrouwen? Waarom niet een extra manager erop zetten? Was het eng om dat risico te nemen? Ging het niet mis? Misbruik?</p>
Druk op organisatie	<p>Is er wel ruimte om werknemers te vertrouwen? Waardoor wordt die ruimte beperkt of vergroot? Hoe garandeer je de kwaliteit van koekjes als je dat uit handen geeft? Hoe garandeer je hygiëne en veiligheid? Wordt daar op toegezien? Hoe wordt er gereageerd op fouten? Welke mogelijkheden zijn er om in te grijpen?</p>
Transitie	<p>Paradox: bottom-up principe top down invoeren. Krijg je mensen daar wel in mee? Hoe lang heeft dat bij elkaar geduurd? Zijn er mensen die niet passen in deze manier van werken? Zowel structuur als cultuur aanpakken. Wat bedoel je hiermee?</p>
Besluitvorming	<p>Hoe worden mensen aangenomen of ontslagen? Vier teams samengesteld? Hoe is dat gegaan? Meedenkers? Waar denken medewerkers over mee? En waarover denken ze niet mee? Strategie van het bedrijf? Fusie? Moet je mensen hier wel mee lastigvallen?</p>
Groei	<p>In gesprek met Tex Gunning... Omvang maakt niet uit? Is het niet veel lastiger om deze cultuur te bewaken met veel mensen? Is een te grote organisatie niet te complex om door werknemers gedraaid te worden? Groei: fusies: gelijk deze manier van werken implementeren?</p>
DI	<p>Slimste Bedrijf 2011 voor regie in eigen hand, ElkeDagBeter award voor duurzame inzetbaarheid: opvallend, zichtbaar bij meerdere bedrijven. Waar komt dat door? Is het ene de oorzaak van het andere? Versterkt het elkaar?</p>
Slot	<p>Andere vraagstukken? Concurrent!</p>

Bijlage IV: Topiclijst organisatie D

<i>Hoofdthema</i>	<i>Topics</i>
Configuratie	Wie is (formeel) de eigenaar? Partners, kernondernemers, wat betekent dit? Hebben deze mensen meer zeggenschap / verantwoordelijkheid? Hoe werkt het met factureren en afdragen?
Transitie	Hoe is de overgang gegaan, vroeger? Welke overwegingen waren daarbij doorslaggevend? Had je ooit het gevoel een soort risico te nemen?
Vertrouwen en controle	Op welke manier speelt vertrouwen een rol binnen organisatie D? Hoe garandeer je de kwaliteit van het 'merk' organisatie D als je adviseurs niet controleert? Wederzijdse aantrekkelijkheid, voor anderen aantrekkelijk blijven. Is dat een soort vervanging voor het controlemechanisme? Soms moeten er dingen gebeuren waar je geen zin in hebt of energie van krijgt. Hoe zorg je ervoor dat leuke dingen doen ook betaald werk is?
Druk op organisatie	Elkaar opdrachten geven en 'gunnen', vooral in een marktsituatie van overvloed. Wat gebeurt er als er minder vraag is? Is dit wel eens voorgekomen? Kan dit systeem dan nog blijven bestaan? Als er geen hiërarchie is, wat houdt het bedrijf dan nog bij elkaar? Hoe voorkom je dat het los zand wordt?
Besluitvorming	Wie neemt welke besluiten? En hoe zorg je dan voor draagvlak? (koffiemachine) Hoe zorg je ervoor dat niet iedereen zich overal mee bemoeit? Op welke manier worden mensen 'ontslagen' of aangenomen?
Groei	Hoe groot kun je groeien? Hoe zorg je ervoor dat je deze filosofie bewaakt en niet terugvalt in oude of vertrouwde patronen? Hoe makkelijk is de organisatievorm van organisatie D te kopiëren naar andere contexten, met een ander soort werknemers (persoonlijk leiderschap?)
Slot	Andere vraagstukken?

Bijlage V: Topiclijst organisatie E

<i>Hoofdthema</i>	<i>Topics organisatie E</i>
Configuratie	Wie is (formeel) de eigenaar? Wie is het aanspreekpunt? Tijd geleden aandelen teruggekocht van moederorganisatie? Hoe zit dit precies? Waarom is formeel eigenaarschap belangrijk? Hoe werkt het met factureren en afdragen?
Vertrouwen en controle	Op welke manier speelt vertrouwen een rol binnen organisatie E? Welke rol speelt communicatie in dit geheel en hoe besteedt organisatie E hier aandacht aan? Hoe garandeer je de kwaliteit van het 'merk' organisatie D als je adviseurs niet controleert? Mis je niet de bevestiging die een leidinggevende soms kan geven?
Druk op organisatie	'Wendbaar in de crisis.' Wat wordt hiermee bedoelt? Voorbeeld? Wordt je juist niet onzettend traag zonder centraal orgaan? Als er geen hiërarchie is, wat houdt het bedrijf dan nog bij elkaar? Hoe voorkom je dat het los zand wordt? Wat gebeurt er als er iets misgaat? Welke middelen zijn er om in te grijpen? Bijvoorbeeld in het geval van fout of incident?
Besluitvorming en strategie	Wie neemt grote besluiten? Hoe worden deze besluiten genomen? En hoe zorg je dan voor draagvlak? (pand) Door wie en hoe wordt de strategie bepaald? Hoe zorg je ervoor dat niet iedereen zich overal mee bemoeit? Op welke manier worden mensen 'ontslagen' of aangenomen?
Groei	Hoe groot kun je groeien? Hou behoud je eenvoud in een bedrijf van 150 man? Hoe groot kan organisatie E groeien voordat het echt onoverzichtelijk wordt? Hoe zorg je ervoor dat je deze filosofie bewaakt? Hoe zorg je ervoor dat niet iemand de boel kaapt? Hoe makkelijk is de organisatievorm van organisatie E te kopiëren naar andere contexten, met een ander soort werknemers?
Slot	Andere vraagstukken?

Bijlage VI: Topiclijst organisatie F

<i>Hoofdthema</i>	<i>Topics organisatie F</i>
Configuratie of algemeen	Hoe is het eigenaarschap geregeld? Hoe ziet u uw eigen functie bij organisatie F?
Van vertrouwen naar controle	Wat betekent vertrouwen bij organisatie F? Welke overwegingen liggen ten grondslag aan deze filosofie? Wat zijn effecten van zelfsturing en vertrouwen van werknemers? Hoe kan het dat werknemers beter produceren en minder fouten maken door dit beleid? Wanneer grijp je in? Hoe bewaak je deze filosofie?
Druk op organisatie	Co2 neutraal bedrijf, FSC en ISO certificering. Hoe garandeer je deze kwaliteit op basis van vertrouwen? Hoe garandeer je überhaupt de kwaliteit van de producten op basis van vertrouwen? Hoe voorkom je dat er fouten worden gemaakt? Hoe voorkom je misbruik? Welke invloed had de crisis op organisatie F? Is er in zo'n turbulente markt als de grafische industrie wel ruimte om werknemers te vertrouwen? In hoeverre is er nog bewegingsvrijheid?
Transitie	Managementlaag weggehaald, mensen gingen zelfstandig werken. Hoe werd hierop gereageerd? 'Na wat moeilijke jaren zien wij de omzet stijgen.' Wat gebeurde er in deze tijd?
Besluitvorming	Wat is het doel van organisatie F voor het komende jaar, en de komende vijf jaar? Hoe komt strategievorming tot stand? Hoe worden mensen aangenomen of ontslagen? Hoe worden grote besluiten genomen, en hoe wordt dan voor draagvlak gezorgd?
Groei	Hoe groot kan of wil organisatie F groeien?
DI	Hoe verhoudt MVO, in het bijzonder het aannemen van arbeidsgehandicapten, zich tot vertrouwen in werknemers?
Slot	Andere vraagstukken? Concurrent!

Publieke dimensie van de onderzoeksorganisaties

Inleiding

Het doel van dit paper is het verkennen van de publieke dimensie van het HR-beleid van de organisaties die ik in mijn masterthesis heb onderzocht. Aan de hand van de literatuur onderzoek ik wat er publiek is aan deze organisaties, in hoeverre social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid is, en in hoeverre social legitimacy een doelstelling is met betrekking tot het door mij onderzochte vraagstuk. Het beantwoorden van deze vragen stellen mij in staat om uiteindelijk een oordeel te vellen over de publieke dimensie van de onderzoeksorganisaties. Dit is een interessante opgave, temeer omdat deze veel raakvlakken heeft met mijn hoofdvraag. Het theoretische deel van mijn thesis is dan ook grotendeels gestoeld op de Contextually Based Human Resource Theory van Paauwe (2004), hetgeen ook voor dit paper als aanbevolen literatuur geldt.

De onderzoeksvraag van mijn scriptie luidt: *“Hoe ervaart de dominante coalitie van een holocratie spanningen tussen het vertrouwen en controleren van werknemers, en hoe is de markt en de institutionele context hierop van invloed?”* In deze vraag bedoel ik met holocratie een bepaald type organisatievorm, maar die term zal ik in dit paper niet gebruiken. Omdat ik voor het beantwoorden van deze vraag interviews heb afgenomen bij zes verschillende organisaties en omdat bij geen van deze organisaties sprake is van een gedocumenteerd HR-beleid, is het eenduidig en grondig beoordelen van de publieke dimensie van het (HR-beleid) van de onderzoeksorganisaties een complexe aangelegenheid. Hiertegenover staat dat ik bij het schrijven van dit paper beroep kan doen op de bevindingen van mijn masterthesis.

Institutional fit, social legitimacy en fairness

Zoals ik in het theoretische hoofdstuk van mijn scriptie heb uitgewerkt, is de strekking van de Contextually Based Human Resource Theory van Paauwe (2004) dat het HR-beleid van iedere organisatie in zekere mate gedetermineerd wordt door de context van de organisatie. Deze context bestaat in het model van Paauwe uit drie domeinen, namelijk de specifieke *organisatieconfiguratie* (het eigen culturele, organisatorische en administratieve erfgoed), de *markt* (competitieve eisen aan producten en diensten) en het *institutionele* domein. In dit paper heeft dit laatste domein mijn bijzondere aandacht.

Volgens de institutionele theorie concurreren organisaties voor het veiligstellen van hun voortbestaan in de toekomst niet alleen voor bronnen en klanten, maar ook voor politieke invloed en institutionele legitimiteit, voor een gunstige politieke en sociale positie (DiMaggio & Powell, 1983). Verschillende maatschappelijke stakeholders zoals de overheid, vakbonden en belangenverenigingen stellen namelijk eisen aan organisaties, en vellen een oordeel over de mate waarin zij vinden dat de organisaties zich hieraan conformeren. In het institutionele perspectief wordt onderzocht op welke manier organisaties zich naar deze verwachtingen voegen (Paauwe, 2004). Hierbij wordt gesteld dat het in de organisatie gevoerde beleid, en dus ook het HR-beleid, een afspiegeling van of een reactie op de institutionele structuren in de organisatiecontext is. De mate waarin het beleid en de handelingen van de organisatie overeenkomen met dergelijke verwachtingen wordt *institutional fit* genoemd (Boselie, 2010).

Met betrekking tot institutional fit wordt er gesproken over *social legitimacy*: de algemene perceptie of aannames met betrekking tot de mate waarin het handelen van een organisatie overeenkomt met sociaal-maatschappelijke normen, waarden en overtuigen (Suchman, 1995). Hierbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen *legitimacy* en *fairness*. Van legitimacy is sprake als belangrijke stakeholders de relatie tussen de organisatie en de maatschappij in het algemeen als legitiem beschouwen. Fairness betekent een goede verhouding, oftewel een eerlijk contract, tussen het individu en de organisatie, dus tussen werkgever en werknemer (Paauwe, 2004).

Wat is er publiek aan de onderzochte organisaties?

Bij het verkennen van de publieke dimensie van een organisatie ontkomt men niet aan de vraag wat nu werkelijk een publieke organisatie is. In dit kader worden publieke organisaties zo dikwijls gecontrasteerd met private organisaties. Echter, het onderscheid tussen deze twee is al lange tijd onderwerp van debat. Hierbij is niet alleen de vraag op basis van welke kenmerken dit onderscheid moet worden gemaakt, maar ook of het überhaupt mogelijk is om een onderscheid te maken aangezien veel publieke organisaties private kenmerken hebben en vice versa. Zo worden publieke organisaties onder het mom van New Public Management steeds meer gedwongen om op een commerciële manier hun activiteiten uit te voeren, waar private organisaties middels hun HR-beleid in toenemende mate verantwoordelijk worden gemaakt voor de levering van sociale voorzieningen. Bovendien hebben veel private organisaties de overheid als belangrijke of als enigste opdrachtgever.

Formele kenmerken

In een poging om dit debat te structureren noemt Rainey (2003) een drietal formele kenmerken die helpen bij het determineren van het publieke of private karakter van organisaties. Hierbij benadrukt hij dat dit onderscheid niet zwart-wit is, maar altijd gradueel. In navolging van Dahl & Lindblom (1953) stelt hij dat organisaties kunnen worden geplaatst op een continuüm van verschillende vormen van organisaties. Hier is de meest private organisatie de 'enterprise' (een puur commerciële onderneming gestuurd door de markt) en de meest publieke organisatie een 'agency' (een agentschap van de overheid). De meeste organisaties zijn dus een mengvorm van publieke en private kenmerken.

De plek van een organisatie op dit continuüm wordt volgens Rainey (2003), Wamsley & Zald (1973) volgend, bepaald door de *aard van het eigenaarschap* – privé-eigendom vs. staatseigendom – en door de *bron van inkomsten* van de organisatie – subsidie van de overheid vs. omzet uit verkoop. Hier voegt Rainey (2003) in navolging van Bozeman (1987) de aard en mate van *economische* en *politieke* autoriteit aan toe. Van economische autoriteit is sprake als eigenaren en managers controle hebben over hun eigen financiën. Van politieke autoriteit is sprake als organisaties bindende beslissingen kunnen nemen voor burgers en handelen in het belang van burgers.

Met betrekking tot deze kenmerken kan ik alleen over het eigenaarschap uitspraken doen op basis van feiten. Dit onderwerp is namelijk ter sprake gekomen tijdens de interviews. De twee andere kenmerken inkomstenbron en inspraak kan ik alleen behandelen op basis van assumpties, omdat deze onderzoeksorganisaties geen documenten hierover beschikbaar hebben. Voor de duidelijkheid heb ik overigens in het onderstaande model een aantal kenmerken van de organisaties weergegeven.

	Corebusiness	Regio	Ontstaan	Aantal werknemers	Aantal respondenten
A	Training en consultancy	Noord-Brabant	1995	20	3
B	Burgerlijke en utiliteitsbouw	Noord-Holland	1990	32	3
C	Banketbakkerij	Utrecht	2000	30	1
D	Leertrajecten en consultancy	Utrecht	1996	50	3
E	Finance / IT consultancy	Zuid-Holland	2011	150	3
F	Drukkerij	Gelderland	1844	14	3

Met betrekking tot het eerste kenmerken constateer ik dat alle bovenstaande organisaties privé-eigendom zijn. In het geval van organisaties D en E geldt dat de aandelen verdeeld zijn over alle werknemers (organisatie E) of een grote groep werknemers (organisatie D). Bij organisatie A is sprake van een klein groepje partners dat eigenaar is, en organisaties BCF hebben een eigenaar/directeur. Met betrekking tot het tweede kenmerken zijn al deze organisaties commercieel van aard en genereren zij omzet op basis van de verkoop van hun product of dienst. In een aantal gevallen zou het kunnen zijn dat er ook sprake is van inkomsten van de overheid,

bijvoorbeeld in het geval van organisatie F waar een aantal werknemers met een handicap in dienst zijn, en organisaties die de overheid als opdrachtgever in hun portefeuille hebben. In de gesprekken is dit echter niet ter sprake gekomen. Bij de onderzoeksorganisaties is gezien de bovenstaande kenmerken en de corebusiness sprake van een hoge mate van economische autoriteit en een lage mate van politieke autoriteit. Hierom concludeer ik dat met betrekking tot de formele kenmerken de onderzoeksorganisaties erg lijken op private organisaties.

Informeel kenmerken

In het debat over publieke en private organisaties werpen Noordegraaf & Teeuw (2003) de term *identiteit* op, waarmee zij de discussie naar een abstract en existentialistisch niveau brengen. De identiteit van organisaties wordt volgens Gawthrop (1984) bepaald door opvattingen met betrekking tot *doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd* en *orde*. Voor de leesbaarheid heb ik deze kenmerken en variabelen onderbracht in een tabel. Bij het projecteren van deze informele kenmerken op de onderzoeksorganisaties ondervind ik moeite, omdat ik onderzoek heb gedaan naar de manier waarop het werk georganiseerd is (intern), en niet naar de waarde die deze organisaties toevoegen (extern). Bij de opdracht voor dit paper vermoed ik dat de nadruk op het laatste ligt, terwijl ik op basis van mijn onderzoek beter uitspraken kan doen over het eerste. In de bespreking hieronder probeer ik zoveel mogelijk een balans hiertussen te vinden.

Opvattingen m.b.t.:	Publiek	Privaat
Doelgerichtheid	<u>Teologisch</u> : organisaties hebben een hoger doel dat richtinggevend is	<u>Ateologisch</u> : organisaties hebben alleen kortetermijndoelstellingen
Oorzakelijkheid	<u>Holistisch</u> : er is een complex verband tussen oorzaak en gevolg, er wordt gekeken naar indirecte effecten	<u>Atomistisch</u> : het verband tussen oorzaak en gevolg is eenduidig, er wordt gekeken naar directe effecten
Tijd	<u>Dynamisch</u> : het verleden en de toekomst spelen een rol in huidige overwegingen	<u>Statisch</u> : het verleden en de toekomst spelen geen rol in de huidige overwegingen
Orde	<u>Horizontaal</u> : over relaties wordt gesproken in termen van wederzijdse afhankelijkheden	<u>Verticaal</u> : over relaties wordt gesproken in termen van superieur en ondergeschikt, bevelsrelatie

Doelgerichtheid

Op basis van de interviews is een eenduidige conclusie over de opvattingen met betrekking tot doelgerichtheid van de onderzoeksorganisaties niet mogelijk. Uit mijn scriptie blijkt dat bij alle organisaties sprake is van een sterk ideologisch gedreven leider die mensen enthousiast maakt door organisatie- of individuele doelen op een hogere, abstracte manier te duiden. Toch gaan deze ideeën vaak over de manier waarop het werk is georganiseerd, namelijk vertrouwen en speelruimte bieden aan individuen in de organisatie, in plaats van de propositie van de organisatie – hoewel deze twee zaken elkaar in organisatie A en D overlappen. Dit neemt echter niet weg dat de meeste onderzoeksorganisaties opereren in competitieve markten en dat men niet ontkomt aan de alledaagse praktijk waarin er kortetermijndoelstellingen moeten worden gerealiseerd. Ik neig hierom naar de conclusie dat de organisaties in mijn scriptie een mix van theologische en ateologische opvatting hebben over doelgerichtheid.

Oorzakelijkheid

Het in kaart brengen van directe en indirecte effecten is een activiteit die het adviesvak kenmerkt. Bij organisatie A en D heb ik op basis van de resultaten aanleiding om te concluderen dat er hier veel wordt gekeken naar wat buiten de grenzen van een adviesopdracht (voor derden) positieve of negatieve effecten zijn. Aan de effecten van hun dienstverlening wordt vaak in sociale en maatschappelijke termen betekenis gegeven. Bij de andere organisaties heb ik geen waarnemingen gedaan die op een holistische opvatting van oorzakelijkheid zouden duiden. Dat ik dit niet heb waargenomen betekent niet dat het daadwerkelijk zo hoeft te zijn, maar volgens Noordegraaf & Teeuw (2003) is een atomistische opvatting de norm voor een private organisatie. Hierom ga ik er voor nu vanuit dat ook met betrekking tot oorzakelijkheid er een mix is van publieke (holistische) en private (atomistische) opvattingen.

Tijd

Aangezien een groot deel van de onderzoeksorganisaties een transitie heeft doorgemaakt van een traditionele hiërarchische organisatie naar een 'platte' holacratie speelt het verleden een grote rol. Respondenten praten veel over hoe het 'vroeger' ging. Overigens niet alleen binnen de grenzen van het eigen bedrijf, maar ook in een bredere sociaalmaatschappelijke zin. De historische gang van zaken heeft invloed op de huidige overwegingen omdat respondenten refereren aan de historie als zijnde een onwenselijk scenario. Met betrekking tot de rol van de toekomst staat in een aantal onderzoeksorganisaties de (wetenschappelijke) ontwikkeling en continuïteit van het vak hoog in het vaandel. Er wordt tijd en geld geïnvesteerd om de kwaliteit en de relevantie van het vak ook in de toekomst te garanderen. Hierom concludeer ik dat de organisaties in deze studie een dynamische opvatting met betrekking tot tijd hebben.

Orde

Een van criteria op basis waarvan ik de onderzoeksorganisaties heb geselecteerd is dat zij positief opvallen vanwege hun HR-beleid, en in het bijzonder vanwege het feit dat zij een hoge mate van vertrouwen en speelruimte toekennen aan hun medewerkers. Een belangrijk onderzoeksresultaat is dat deze organisaties te vergelijken zijn met een gemeenschap waarin concepten als persoonlijke relaties, verbinding en een veilige omgeving erg belangrijk zijn. In de organisaties heerst een afkeer van hiërarchie en bevelsrelaties. De productie en de dienstverlening vindt plaats in kleine, autonome teams. Alle onderzoeksorganisaties zijn 'plat'. Hierom concludeer ik dat de opvatting met betrekking tot orde in de onderzoeksorganisaties horizontaal is.

De onderzoeksorganisaties hebben dus gemengde theologische en ateologische opvattingen over doelgerichtheid, gemengde holistische en atomistische noties van oorzakelijkheid, een dynamische opvatting van tijd en een horizontale oriëntatie met betrekking tot orde. Twee van deze informele kenmerken zijn dus publiek van aard (opvattingen met betrekking tot tijd en orde) en twee kenmerken zijn niet eenduidig publiek of privaat (opvattingen over doelgerichtheid en oorzakelijkheid). Hierdoor kan ik concluderen dat op basis van de informele kenmerken van Noordegraaf & Teeuw (2003) de onderzoeksorganisaties een overwegend publieke identiteit hebben.

In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid van de onderzochte organisaties?

De onderzoeksorganisaties heb ik geselecteerd omdat ze opvallen, in sommige gevallen ook prijzen hebben gewonnen, omdat werknemers er een hoge mate van vertrouwen, vrijheid en inspraak hebben. In mijn masterscriptie blijkt dat bijvoorbeeld uit de tal van terreinen waarover individuen in de organisatie zelf over mogen beslissen, de hoge mate van inspraak die individuen hebben op de besluitvorming, het stimuleren van het denken en acteren als eigenaar en het niet stigmatiseren van het maken van fouten. Ook is in een aantal organisaties sprake van gedeeld eigenaarschap en wordt de winst verdeeld over werknemers. Van fairness, een eerlijke deal tussen werkgever en werknemer, is dus zeker sprake. Deze organisaties zijn naar eigen zeggen gestoeld op principes van gelijkheid en mensvriendelijkheid. Fairness is dus niet zozeer een doelstelling van het HR-beleid, maar eerder het startpunt.

In het kader van legitimacy vallen organisaties BCF om een aantal redenen op. In organisatie B is het initiatief ontstaan om een hechte ketensamenwerking te ontwikkelen om uitbuiting, wanbetaling, afpersing en nepotisme tegen te gaan, en om partners te inspireren met de nieuwe manier van werken (d.w.z. hoge mate van medewerkersparticipatie). Dit initiatief wordt alom als succesvol beschouwd en heeft ervoor gezorgd dat organisatie B landelijke media-aandacht heeft genoten. Organisatie C is een project Gluren bij de Buren gestart om medewerkers van andere bedrijven uit de regio te inspireren op de thema's vitaliteit, zelfsturing en duurzame inzetbaarheid, waar bij organisatie C veel aandacht aan wordt besteed. Hierom wonnen zij in 2014 de ElkeDagBeterAward. Organisatie F won in 2005 de Kroon op het werk prijs en in 2008 de Rabobank Award. Deze organisatie valt namelijk op omdat het een aantal werknemers in dienst heeft die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben.

De onderzoeksorganisaties hebben dus een erkend positief imago vanwege dit soort activiteiten. Toch zou ik niet zover willen gaan om te concluderen dat legitimacy een doelstelling van dit soort organisaties is, in de instrumentele opvatting van het woord. Een van de belangrijkste bevindingen in mijn masterthesis is dat in de onderzoeksorganisaties een andere succesdefinitie gangbaar is. Performance wordt niet alleen gedefinieerd in

economische maar ook in sociale termen (Beer, Boselie & Brewster, 2015). Ik heb niet de indruk dat dit het gevolg is van sociaalmaatschappelijke verwachtingen, om te conformeren institutionele eisen, maar simpelweg van de wens om het werk op een meer menselijke, plezierige en duurzame manier te organiseren.

Wat is het oordeel over de publieke dimensies van het vraagstuk in deze scriptie en het beleid van de onderzoeksorganisaties?

Op basis van de formele kenmerken van Rainey (2003) concludeerde ik dat de onderzoeksorganisaties lijken op private organisaties, waar in het licht van Noordegraaf & Teeuw (2003) deze juist een overwegend publieke identiteit hebben. Ook beschouw ik het handelen van de organisaties in termen van fairness en legitimacy als sociaal legitiem, zonder dat dit per se als beleidsdoelstelling geformuleerd is. Over het algemeen kan ik dus concluderen dat de onderzoeksorganisaties privaat en commercieel geconfigureerd zijn, maar zich meer gedragen en uitdragen als publieke organisaties.

Het is opvallend dat ook in dit paper er een verschil ontstaat tussen de dienstverlenende organisaties ADE enerzijds, en de organisaties uit de secundaire sector BCF anderzijds. Dit onderscheid is namelijk ook in mijn masterthesis vaak aan het licht gekomen. Waar de industriële organisaties opvallen vanwege hun legitimacy, kan van dienstverlenende organisaties juist weer duidelijker worden gezegd dat ze meer publieke opvattingen hebben over doelgerichtheid en oorzakelijkheid. Ook heeft fairness een ander karakter, aangezien er bij BCF nog altijd sprake is van een dominante coalitie, en bij ADE de werknemers (voor zover daarvan nog sprake is), zelf aan het roer staan. Een verklaring die ik in mijn scriptie geef voor de verschillen tussen deze clusters is het feit dat er sprake is van een ander type werknemer, waardoor ook de HR-configuratie verschilt (Lepak & Snell, 2002). Wellicht dat het verschil in publieke dimensie tussen BCF en ADE ook hierom kan worden verklaard.

Literatuur

Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.

Boselie, J.P.P.E.F. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management (3de editie)*. Palgrave Macmillan.

Bozeman, B. (1987). *All Organizations Are Public*. San Fransico: Jossey-Bass.

Dahl, R. A. & Lindblom, C. E. (1953). *Politics, Economics and Welfare*. New York: Harper & Brothers

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48, 147-160.

Gawthrop, L. C. (1984). *Public Sector Management: Systems and Ethics*. Bloomington, Indiana University Press.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517-543.

Noordegraaf, M. & Teeuw, M. M. (2003) Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde* 12(1), 2-13

Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press.

Rainey, H. G. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review* 20(3), 571-610.

Wamsley, G. L. & Zald, M. N. (1979) The Political Economy of Public Organizations: A Critique and Approach to the Study of Public Administration. *Administrative Science Quarterly* 24(1), 151-153