

Samen de vruchten plukken

*Kwalitatief onderzoek naar de betekenis van effectieve samenwerking
binnen een context van formalisering en organisatiegroei*

[geanonimiseerde versie]



Masterthesis R.A. de Roos
Juli 2017



Universiteit Utrecht

[LOGO ORGANISATIE]

Samen de vruchten plukken

Kwalitatief onderzoek naar de betekenis van effectieve samenwerking binnen een context van formalisering en organisatiegroei

Onderwijsinstelling:	Universiteit Utrecht
Faculteit:	Bestuurs- en organisatiewetenschap
Master:	Organisaties, verandering en management
Auteur:	Rianne de Roos
Studentnummer:	5658268
Datum:	7 Juli 2017
Afstudeerbegeleider:	Michel van Slobbe
Tweede lezer:	Jeroen Vermeulen
Onderzoeksorganisatie:	[ORGANISATIE]
Stagebegeleiders:	[STAGEBEGELEIDER 1] en [STAGEBEGELEIDER 2]

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis: de afsluiting van de master Organisaties, verandering en management. Voor u is dit misschien 'gewoon een thesis', maar voor mij betekent het een stuk meer...

Voor mij markeert deze thesis een tussenfase in mijn leven. Ik schreef deze in een tijd van een en al verandering. Ik beëindigde mijn basketbalcarrière en was geen topsporter meer. Ik verhuisde terug naar 'mien stad Grunn', waar ik ging samenwonen en inmiddels naar een baan zoek. En met het afronden van deze thesis ben ik straks ook nog eens student af. Best lastig, al die veranderingen. En dat mag u best weten, ik had even wat tijd nodig om een plekje te vinden in dit nieuwe leven. Verandering is en blijft een intrigerend 'iets'.

De benodigde tijd heb ik gekregen en uiteindelijk ook genomen en ik ben dan ook veel dank verschuldigd.

Allereerst aan [ORGANISATIE]: bedankt dat ik de stage mocht lopen en onderzoek mocht doen in deze prachtige organisatie. Ik voelde me meteen thuis en dat komt door jullie. Ik hoop dat ik het bij mijn eerste grote-mensen-baan (met een knipoog naar degenen die mij kennen) net zo naar mijn zin zal hebben als bij jullie. En [STAGEBEGELEIDER 1] en [STAGEBEGELEIDER 2], bedankt dat jullie mij de extra tijd hebben gegund.

Ook gaat er veel dank uit naar mijn begeleider Michel. Ook jij gaf mij alle ruimte die ik nodig had en altijd gaf je me zeer waardevolle feedback. Daar ben ik je erg dankbaar voor. Ik had geen betere begeleider kunnen hebben.

En niet te vergeten mijn lieve (schoon)familie. Ook jullie bedankt voor de tijd die ik mezelf niet gunde maar die jullie mij oplegden. Bedankt voor alle liefde, steun, hulp en noem het maar op. Niet alleen nu, maar ook in de rest van mijn soms hectische, sportende leven. Speciale dank gaat hierbij uit naar mijn vriend. Je bent de beste.

Met dit schrijven ben ik klaar voor de nieuwe fase, want stoppen dat is het nieuwe beginnen!

Veel leesplezier!

Rianne de Roos

Groningen, juli 2017

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	6
1. Inleiding	7
1.1 [ORGANISATIE] en haar ontstaan	8
1.2 Groeiende behoefte aan structuur	8
1.3 Effectieve samenwerking: formeel en/of informeel?	9
1.4 Onderzoeksvragen	9
1.4.1 Het debat tussen structuur en proces	10
1.5 Doelstellingen	10
1.6 Leeswijzer	11
2. Conceptueel kader	12
2.1 Wat komt eerst: structuur of proces?	12
2.1.1 Structuur bepaalt proces	12
2.1.2 Proces bepaalt structuur	14
2.1.3 Organisatiegroei en het debat tussen proces en structuur	15
2.2 Effectieve organisatorische samenwerking	16
2.2.1 Interdependentie	18
2.3 Organisatiecultuur	20
2.3.1 Wat is organisatiecultuur?	20
2.3.2 Informele en formele organisaties	22
2.3.3 Het dubbelkarakter van organisaties	23
2.4 Slot	24
2.4.1 Het dubbelkarakter van effectieve samenwerking	24
3. Methodologie	26
3.1 Onderzoeksstrategie	26
3.1.1 Onderzoekstype	26
3.1.2 Onderzoeksbenadering	26
3.1.3 Dubbelrol van de onderzoeker	27
3.2 Onderzoeksmethoden	27
3.2.1 Semi-gestructureerde interviews	27
3.2.2 Participerende observaties	30
3.3 Data-analysemethode	30
3.4 Kwaliteitscriteria	31
3.4.1 Betrouwbaarheid	31
3.4.2 Validiteit	31
3.4.3 Bruikbaarheid	31
3.5 Slot	32

4. Bevindingen.....	33
4.1 Formalisering [ORGANISATIE]?	33
4.2 Condities voor effectieve taakverdeling	35
4.2.1 Niet-hiërarchische organisatiestructuur	35
4.2.2 Ervaring	37
4.2.3 Elkaar (kunnen) vertrouwen.....	38
4.2.4 Taakgerichtheid	39
4.2.5 Navolging van het proces	40
4.2.6 Deelsamenvatting	41
4.3 Interdependentie.....	42
4.3.1 Iedereen draagt bij.....	42
4.3.2 Zonder verkoop geen [ORGANISATIE]	43
4.3.3 Ketenprocessen.....	44
4.3.4 Deelsamenvatting	46
4.4 Condities voor effectieve taakverbinding	47
4.4.1 Vriendelijke werkomgeving	47
4.4.2 Gezamenlijk doel	49
4.4.3 Goede communicatie.....	50
4.4.4 Elkaars werk kennen	52
4.4.5 Weten wat er speelt.....	54
4.4.6 Werksnelheid.....	57
4.4.7 Deelsamenvatting	58
4.5 Slot	59
5. Conclusie.....	60
5.1 De betekenis van effectieve samenwerking	60
5.2 Effectieve samenwerking, organisatiegroei en formalisering.....	61
5.3 Het debat tussen proces en structuur	62
6. Discussie en aanbevelingen.....	64
6.1 Kanttekeningen bij dit onderzoek.....	64
6.2 De (dubbel)rol van de onderzoeker	64
6.3 Vervolgonderzoek en aanbevelingen	65
Bibliografie.....	67
Bijlagen.....	69
I Topiclijst - proefversie.....	69
II Topiclijst - definitieve versie.....	70
III Procesbeschrijvingen	72
IV Codeboom	72

Managementsamenvatting

[ORGANISATIE] is na een bijzondere opstartfase, die haar lijkt te hebben gevormd, in een aantal jaren tijd uitgegroeid tot een succesvolle groothandel in de AGF-sector. In die tijd is de verkoop gestegen en zijn het klanten- en personeelsbestand flink gegroeid. Deze organisatiegroei heeft geleid tot het projectplan dat er nu ligt, waarin het gaat over de standaardisering van werkprocessen. Want met de organisatiegroei is de behoefte aan meer structuur gegroeid. Volgens de literatuur is dit een gangbaar beeld: naarmate organisaties groeien worden ze onoverzichtelijker en groeit de behoefte aan procedures.

Met het projectplan heeft [ORGANISATIE] een eerste stap gezet richting het aanbrengen van meer formaliteit. De vragen hierbij zijn alleen hoe die formalisering in de informele praktijk uit zal pakken en wat dit zal doen met de effectiviteit van de samenwerking. In dit onderzoek stond daarom de volgende onderzoeksvraag centraal:

Welke betekenis geven medewerkers van [ORGANISATIE] aan effectieve samenwerking en hoe verhoudt deze zich tot organisatiegroei en formalisering?

Met het achterhalen van deze betekenis en door deze vervolgens af te zetten tegen organisatiegroei en formalisering, kon ik in kaart brengen wat medewerkers binnen die actuele context als effectief beschouwen. Want effectieve samenwerking is belangrijk in de AGF-sector waar wordt gewerkt met een vergankelijk product.

De onderzoeksvraag is beantwoord middels participerende observaties en interviews. Bij de interviews vormden zes procesbeschrijvingen van de in- en verkoopafdeling de basis. Met een literatuuronderzoek zijn de bevindingen ingekaderd.

Hieruit is het volgende geconcludeerd. Medewerkers zien effectief samenwerken als het verdelen en verbinden van taken, waarbij sprake is van een onderlinge afhankelijkheid tussen zowel de taken als de taakuitvoerders. Hierbij is de mate van effectiviteit afhankelijk van verschillende condities en interdependenties. Deze condities en interdependenties hebben een formeel-, informeel- of dubbelkarakter (zowel formeel als informeel).

De uiteindelijke conclusie was, net als in de literatuur, dat effectieve samenwerking een dubbelkarakter heeft. De formele en informele kant stimuleren, complementeren en corrigeren elkaar en verdienen dan ook beide de aandacht. En er zitten grenzen aan beide kanten om het dubbelkarakter van de samenwerking effectief te laten zijn, zeker als een organisatie groeit. Voor de toekomstplannen zou ik willen aanbevelen dit dubbelkarakter in acht te nemen.

1. Inleiding

'Formaliseren en structureren aan de hand van bijvoorbeeld procedures, afspraken, richtlijnen, afstemmingen, is vaak niet de meest geliefde bezigheid van veel managers. Dit wordt vaak over het hoofd gezien omdat daar een bepaalde weerstand tegen bestaat. Wanneer de organisatie groeit, is dit echter nodig om efficiënt te kunnen blijven werken.' (Cantens, 2014: 34)

Wanneer organisaties groeien, groeit de behoefte aan structuur, aldus Cantens (2014). Er zijn twee opvallende zaken in dit citaat. Ten eerste de weerstand die er volgens Cantens tegen formalisering bestaat. En ten tweede de assumptie dat formalisering leidt tot efficiëntie. Formalisering is volgens Cantens dus niet leuk, maar wel noodzakelijk wanneer organisaties groeien. Lievegoed (1993) sluit hier bij aan. Volgens hem wordt de organisatie door groei onoverzichtelijker, wat haar dwingt tot het verdelen van taken. De organisatie decentraliseert gaandeweg en er ontstaan gespecialiseerde afdelingen. Dit gaat door totdat de organisatie het punt bereikt waarop de sociale, informele factor onderbelicht raakt. Daar ligt volgens Lievegoed de grens aan de formalisering, om demotivatie van het personeel en vervreemding van de organisatie te voorkomen.

[ORGANISATIE] is een voorbeeld van zo'n organisatie waar door groei de behoefte is ontstaan aan meer overzicht en structuur. Sinds haar oprichting zijn haar klantenbestand, personeelsbestand en bedrijfsoppervlakte flink gegroeid. Maar juist bij [ORGANISATIE] staat de sociale factor zeer hoog in het vaandel en heerst een zeer informele werksfeer. Die informaliteit heb ik aan den lijven ondervonden tijdens mijn vijf maanden aanwezigheid. De volgende situatie uit de dagelijkse praktijk van [ORGANISATIE] is een voorbeeld hiervan. Op een dag kwam ik op kantoor. Klaarblijkelijk had ik wat gemist bij mijn afwezigheid de dag ervoor. Die dag hadden medewerkers door het kantoor eieren naar elkaar en in de airconditioning gegooid. De stank die, mede dankzij een verstreken houdbaarheid, daarbij vrij kwam deed enkele medewerkers niet goed. Er is later nog vaak gerefereerd aan deze gebeurtenis...

Dit 'eiergooi-incident' was vrij extreem, maar er zijn meerdere, soortgelijke voorbeelden te noemen van een zeer vrije, informele gang van zaken bij [ORGANISATIE]. Zulke situaties verrasten mij en riepen tegelijk vragen op. Wat betekent het? Op het eerste gezicht lijkt het geklier, maar zou het ook een rol hebben? En zitten er ook grenzen aan dit geklier? Zo ja, waar ligt die grens dan en hoe bepaal je die? Want ondertussen is [ORGANISATIE] een commerciële organisatie met te behalen doelstellingen en te bedienen klanten. Hoe verhoudt het eiergooien zich hiertoe? Draagt het op de een of andere manier bij aan het behalen van die doelstellingen of belemmert het het juist? Hoe verhoudt [ORGANISATIE]' behoefte aan structuur zich tot de informele praktijk? En daarmee komen we terug op bovenstaand citaat van Cantens (2014). In hoeverre is formaliteit eigenlijk efficiënter dan informaliteit? Of is het een kwestie van het vinden van de juiste balans? Dat vraagstuk staat centraal in dit onderzoek. Dit onderzoek gaat over de balans tussen formele en informele processen en de vraag wat daarin dan effectieve samenwerking is.

Ik zal nu eerst [ORGANISATIE] en haar ontstaan beschrijven. Daarna ga ik in op wat mij bij [ORGANISATIE] bracht en licht ik toe waar de wens van [ORGANISATIE] om te formaliseren vandaan komt. Vervolgens bespreek ik waar de focus van dit onderzoek op samenwerking

vandaan komt. Dit alles heeft geleid tot de onderzoeksvragen en doelstellingen die ik in 1.4 en 1.5 bespreek. Hierbij bespreek ik ook het overkoepelende debat waarbinnen dit onderzoek te plaatsen is. Ik eindig deze inleiding met een leeswijzer voor het verdere onderzoek.

1.1 [ORGANISATIE] en haar ontstaan

[ORGANISATIE] is een groothandel in de Aardappelen-, Groente- en Fruit-sector (de AGF-sector) in [PLAATS]. Het is een familiebedrijf dat al enkele generaties mee gaat. [ORGANISATIE] bestaat sinds [JAAR] en kent een bijzondere ontstaansgeschiedenis.

[VERWIJDERD]

Tijd om procedures vast te leggen en alles in te richten voordat men begon was er echter niet. Het nieuwe seizoen stond voor de deur en daar wilde [ORGANISATIE] in mee. Tijd en administratie ontbraken er dan misschien, maar mensen, kennis en middelen niet en dus zijn ze maar gewoon begonnen. Een onzekere periode brak aan, maar inmiddels bestaat [ORGANISATIE] alweer jaren. En dat brengt ons bij haar groei en de behoefte aan meer structuur.

1.2 Groeiende behoefte aan structuur

Inmiddels is [ORGANISATIE] uitgegroeid tot een succesvolle groothandel in de AGF-sector. Sinds de start is [ORGANISATIE] dus stukken gegroeid. Maar omdat er door de gehaaste start weinig was vastgelegd, lijkt de algemene gang van zaken bij het [ORGANISATIE] dat er nu staat 'zo gegroeid'. [ORGANISATIE] beschikt momenteel niet over een up-to-date AO/IC-beschrijving, maar heeft inmiddels de wens meer 'in control te zijn' over de diverse bedrijfsprocessen.

De aanleiding hiervan was onvrede over het systeem waar men mee werkt. Dit systeem werkt voor de ene afdeling beter dan voor de andere. Derhalve heeft een externe partij een IT Quickscan gemaakt. De conclusie van dat rapport was dat je niet kunt beoordelen of een systeem wel of niet goed is op het moment dat de interne werkprocessen niet duidelijk zijn. Toen [ORGANISATIE] zich hier in ging verdiepen en gesprekken ging voeren met diverse medewerkers kwamen er nog meer zaken naar boven omtrent de werkprocessen. Zo bleken er werkprocessen niet effectief en inefficiënt te verlopen, bleek er uniformiteit te missen in werkwijzen en bleken medewerkers om het systeem heen te werken. Dus wat begon bij systeemproblemen bracht nog meer inzichten met zich mee. Derhalve achtte [ORGANISATIE] het noodzakelijk om de werkprocessen per afdeling te beschrijven of te actualiseren. Zodoende is er een project in het leven geroepen met de volgende doelen:

- Een effectievere en efficiëntere inrichting/uitvoering van de werkprocessen;
- De mogelijkheid tot een permanente analyse en control-cyclus om verbeteringen door te blijven kunnen voeren;
- Het kunnen bepalen van de ICT-behoefte van [ORGANISATIE];
- Externen uniforme procesbeschrijvingen te kunnen verlenen.

Met andere woorden: er is behoefte aan structuur in de werkprocessen en het standaardiseren ervan is een vorm van formalisering. En dat is wat mij in eerste instantie bij

[ORGANISATIE] bracht. Aan mij als stagiaire de taak om de werkprocessen van de in- en verkoopafdeling in kaart te brengen. [ORGANISATIE] wilde met deze werkprocessen toe naar best practices en deze uiteindelijk automatiseren. Ze hoopte door het in kaart brengen van werkprocessen vaste werkwijzen en uniformiteit te creëren en zo meer 'in control te zijn'. En dat is dus zo interessant, want wat is daarin de juiste balans tussen formaliteit en informaliteit? Daar gaat het onderzoek over dat ik aan die stage verbind.

1.3 Effectieve samenwerking: formeel en/of informeel?

Dit onderzoek richt zich dus op de samenwerking binnen de in mijn stage beschreven werkprocessen van de in- en verkoopafdeling. Bij het beschrijven van deze werkprocessen bleek dat er veel afdelingen betrokken zijn bij het gehele in- en verkoopproces. Dit komt ook in de procesbeschrijvingen zelf duidelijk naar voren, waarin het werkproces letterlijk over vele onderling verbonden schakels verloopt (zie bijlage III voor deze procesbeschrijvingen). Er is veel afstemming en overleg nodig tussen de verschillende medewerkers. Er worden constant zaken aan elkaar overgedragen en teruggekoppeld. Daarbij is de AGF-sector een sector van snel beslissen en handelen. Er wordt immers gewerkt met een vergankelijk product waarbij een dag al verschil kan maken. Met andere woorden: effectieve samenwerking is vereist.

Het formaliseren van werkprocessen zou de samenwerking kunnen beïnvloeden. In paragraaf 2.3.2 ga ik hier uitgebreid op in, maar kort gezegd staat formaliteit bekend als star, maar gestructureerd met vele regels en een strikte taakverdeling. Informaliteit daarentegen typeert zich als vrij en met ruimte voor emotie, maar daarmee ook ongestructureerd (Gulati & Puranam, 2009 en De Caluwé & Vermaak, 1999). De vraag is dus hoe ver [ORGANISATIE] moet willen (en kan) gaan met het formaliseren van de werkprocessen. Misschien geeft de informaliteit wel een toegankelijkheid binnen samenwerking die formaliteit mist. En wat als informaliteit juist je kracht is? Kortom, wat is de juiste balans tussen formaliteit en informaliteit voor de meest effectieve samenwerking? Die vraag staat centraal in dit onderzoek en daarmee komen we bij de onderzoeksvragen.

1.4 Onderzoeksvragen

In deze paragraaf presenteer ik de onderzoeksvragen. Dit onderzoek focust zich dus op de formele en informele aspecten van de samenwerking binnen de werkprocessen. Het doel hiervan is het achterhalen van de meest effectieve weg. Hieruit is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Welke betekenis geven medewerkers van [ORGANISATIE] aan effectieve samenwerking en hoe verhoudt deze zich tot organisatiegroei en formalisering?

In paragraaf 1.2 bleek dat organisatiegroei heeft geleid tot het projectplan dat er nu ligt, waarin het gaat over de standaardisering van werkprocessen. Door de organisatiegroei ziet en voelt [ORGANISATIE] de noodzaak tot deze standaardisering. Dit is een vorm van formalisering en zoals ook bleek uit het citaat van Cantens (2014) lijken organisatiegroei en formalisering hand in hand te gaan. Met het achterhalen van de betekenis die medewerkers van [ORGANISATIE] aan effectieve samenwerking geven en door deze af te zetten tegen organisatiegroei en formalisering, kan ik in kaart brengen wat medewerkers van [ORGANISATIE] binnen die actuele context als effectief beschouwen. De hoofdvraag wordt beantwoord door de volgende deelvragen te beantwoorden:

1. *Wat stelt de literatuur over het debat tussen structuur en proces, organisatiegroei, organisatorische samenwerking en organisaties als leef- en systeemwerelden?*
2. *Hoe ziet samenwerking in de dagelijkse praktijk van [ORGANISATIE] eruit, zowel binnen als tussen afdelingen?*
3. *Wat verstaan medewerkers van [ORGANISATIE] onder goede en slechte samenwerking?*
4. *Welke invloed heeft groei (gehad) op de samenwerking bij [ORGANISATIE]?*

De eerste deelvraag omvat in grote lijnen de theorie uit het conceptueel kader (2). De drie deelvragen daarna worden impliciet beantwoord in het bevindingenhoofdstuk (4). Daarmee komen we bij het overkoepelende debat waar dit onderzoek binnen valt.

1.4.1 Het debat tussen structuur en proces

Naast de centrale onderzoeksvraag speelt er nog een vraag op hoger niveau, namelijk of proces de structuur bepaalt of dat het andersom is. De meningen zijn daar over verdeeld en dit onderzoek is ingebed in dit debat. In het conceptueel kader (2) ga ik hier uitgebreid op in, maar structuur betekent de opbouw en de vastlegging van zaken in de organisatie. Proces houdt alle menselijke gedragingen en handelingen in die juist niet staan vastgelegd.

Het projectteam van [ORGANISATIE] hanteert 'structuur bepaalt proces'. Immers, ze meent dat procesbeschrijving en -actualisering als formalisering leiden tot verbeteringen in werkprocessen. De assumptie bij formaliseren is dat je door controle, duidelijkheid en overzicht verbeteringen aan kunt brengen in de praktijk. Als je niet precies weet hoe je nu werkt, hoe kun je dan weten hoe je in de toekomst wilt werken? Dit is een legitieme gedachtegang, waarin ik mee kan komen. Met oog op Weick (1979) is de vraag alleen of 'het in control zijn' daadwerkelijk gaat leiden tot de gewenste verbeteringen. Waar [ORGANISATIE] uitgaat van verbeteringen in de praktijk (proces) door formaliseren van werkprocessen (structuur) gaat Weick er juist vanuit dat structuur volgt uit proces oftewel gedrag. Hij draait het dus precies om. Vanuit deze optiek is het de vraag of je mensen wel kunt dwingen tot bepaalde werkwijzen. Je kunt formaliseren, maar uiteindelijk zijn het de medewerkers zelf die de werkprocessen in de praktijk zullen moeten brengen. Dit debat tussen proces en structuur is het overkoepelende debat waar dit onderzoek binnen valt. En dat brengt ons bij de doelstellingen van dit onderzoek.

1.5 Doelstellingen

In deze paragraaf zet ik de drie doelstellingen van dit onderzoek uiteen. De eerste doelstelling is wetenschappelijk en overstijgt [ORGANISATIE] als organisatie. Dit onderzoek bij [ORGANISATIE] is een single casestudy, maar het is te plaatsen binnen het debat tussen structuur en proces zoals besproken in de vorige paragraaf. Hierbij is speciale aandacht voor groeiende organisaties. De wetenschappelijke doelstelling is daarmee een bijdrage te leveren aan dit debat.

Ten tweede heeft dit onderzoek een intellectueel onderzoeksdoel, namelijk inzicht verkrijgen in de wisselwerking tussen formaliteit en informaliteit waarbij de focus ligt op samenwerking. Wat is de juiste balans tussen de twee voor de meest effectieve samenwerking?

Het derde, praktische onderzoeksdoel sluit hierop aan. Dit doel is een bijdrage leveren aan de samenwerking binnen [ORGANISATIE] door de effectiviteit ervan in kaart te brengen. Die bijdrage doe ik door de informele en formele aspecten van de huidige samenwerking in kaart te brengen. Daarmee wil ik achterhalen wat er qua samenwerking binnen de werkprocessen effectiever zou kunnen. Dit onderzoek is daarmee een aanvulling op mijn stageopdracht. Dat brengt ons bij de leeswijzer voor het verdere onderzoek.

1.6 Leeswijzer

In dit hoofdstuk is de context van dit onderzoek uiteen gezet. De organisatie [ORGANISATIE] is beschreven en de aanleiding en de doelen van dit onderzoek zijn besproken. In het volgende hoofdstuk, het conceptueel kader (2), wordt de theoretische context van dit onderzoek geschetst. Hierin wordt de theorie gepresenteerd waarmee de resultaten zijn geanalyseerd. Eerst ga ik in op het overkoepelende debat tussen structuur en proces. Daarna ligt de focus op het concept samenwerking en het verschil tussen formele en informele organisaties. Maar alvorens over te gaan op die resultaten presenteer ik de methodologie (3) van dit onderzoek. In het bevindingenhoofdstuk (4) dat daarop volgt presenteer ik de resultaten, die ik meteen analyseer aan de hand van de theorie uit het conceptueel kader (2). In dit hoofdstuk wordt de huidige balans tussen de formele en informele samenwerking in de werkprocessen gepresenteerd. Dit gebeurt aan de hand van drie thema's: effectieve taakverdeling, interdependentie en effectieve taakverbinding. In de conclusie (5) volgt het antwoord op de hoofdvraag. Ik presenteer daar de betekenis die medewerkers van [ORGANISATIE] aan effectieve samenwerking geven in verhouding tot organisatiegroei en formalisering. In het laatste hoofdstuk volgen de discussie en aanbevelingen (6), waarin ik onder andere enkele kanttekeningen plaats bij dit onderzoek en mijn eigen rol daarin.

2. Conceptueel kader

In dit hoofdstuk presenteer ik een aantal theoretische concepten dat van belang is binnen dit onderzoek. Deze concepten zijn gebaseerd op de onderzoeksvraag over de betekenis die medewerkers geven aan effectieve samenwerking in relatie tot formalisering en organisatiegroei. In de eerste paragraaf (2.1) presenteer ik het organisatiethoretisch debat dat verband houdt met die formalisering en groei: bepaalt structuur de organisatorische processen of is het andersom? En hoe zit dit als een organisatie groeit? De paragraaf daarna (2.2) gaat over effectieve organisatorische samenwerking, waarbij ook de interdependentietheorie aan bod komt. Het derde hoofdonderwerp betreft organisatiecultuur (2.3), waarbij de focus ligt op verschillen tussen formele en informele culturen. In de slotparagraaf (2.4) koppel ik de paragrafen 2.2. en 2.3 aan elkaar om te komen tot het centrale vraagstuk van dit onderzoek: wat is volgens de theorie effectieve samenwerking met oog op formaliteit en informaliteit?

2.1 Wat komt eerst: structuur of proces?

Deze paragraaf presenteert het debat tussen structuur en proces. Onder structuur vallen de opbouw en de vastlegging van zaken in de organisatie. Onder proces vallen alle gedragingen en handelingen van medewerkers in organisaties die juist niet staan vastgelegd. In de literatuur zijn de meningen verdeeld over of structuur het proces bepaalt (de klassieke gedachtegang) of dat het andersom is. In deze paragraaf belicht ik eerst de stroming die stelt dat structuur het proces bepaalt, waarbij ik het concept organisatiestructuur uitdiep. Hier gaat speciale aandacht uit naar autonomie en communicatie omdat dit belangrijke aspecten zijn binnen de samenwerking bij [ORGANISATIE]. Vervolgens ga ik in op de stroming die stelt juist proces de structuur bepaalt, met de opstartfase van [ORGANISATIE] als praktijkvoorbeeld. In het derde deel koppel ik debat tussen structuur en proces aan organisatiegroei, omdat organisatiegroei de prioriteiten kan doen veranderen.

2.1.1 Structuur bepaalt proces

Deze paragraaf presenteert de zienswijze dat structuur het proces bepaalt. Mintzberg (1979) is een van de theoretici die zich focust op structuur binnen organisaties. Volgens hem is structuur cruciaal bij het functioneren van organisaties. Hij stelt dat elke georganiseerde, menselijke activiteit twee vereisten heeft om de activiteit te kunnen voltooien, namelijk taakverdeling en de coördinatie daarvan. Hij definieert organisatiestructuur als volgt (1979: 2):

'The structure of an organization can be defined simply as the sum total of the ways in which it divides its labor into distinct tasks and then achieves coordination among them.'

Volgens Mintzberg (1979) is een organisatiestructuur afhankelijk van vijf structuurelementen (operationele kern, strategische top, lijnmanagement, technische staf en dienstverlenende staf) die elk eigen taken en verantwoordelijkheden hebben. De indeling van deze elementen leidt tot een van de vijf soorten structuurconfiguraties (simpele structuur, machinebureaucratie, professionele bureaucratie, divisiestructuur en adhocratie). Per structuurconfiguratie staat een ander structuurelement op de voorgrond. Bij [ORGANISATIE] staat de dienstverlenende staf, verdeeld over alle afdelingen, op de voorgrond. Dit leidt er

toe dat [ORGANISATIE] een adhocratie is. Een adhocratie is niet-hiërarchisch en heeft geen klassiek management dat top-down bestuurt. Kenmerkend voor een adhocratie is een horizontale werkspecialisatie, waarbij het beslisrecht verdeeld is. Beslissingen worden genomen op allerlei niveaus, door allerlei medewerkers. Die medewerkers worden gezien als professionals die over de juiste vaardigheden beschikken. Ze krijgen daarmee de autonomie. Hodson (2001: 141) definieert autonomie als volgt:

'Autonomy includes the right and the responsibility to make choices about the methods and techniques used for a given task. It also includes input into sequencing, scheduling, and prioritizing of work activities. Finally, autonomy includes independently determining when a task is satisfactorily completed.'

Volgens Mintzberg (1979) hebben medewerkers in een adhocratie veel vertrouwen in en respect voor elkaar en is de sfeer erg informeel. Bureaucratisering past dan ook niet binnen de flexibele structuur van een adhocratie. Hodson (2001) beaamt dit. Medewerkers streven naar autonomie omdat dit hun waardigheidsgevoel vergroot, maar organisatiestructuren kunnen ze hierin begrenzen en beperken. Strukturelementen als bureaucratisering laten immers geen speelruimte over voor autonomie van medewerkers. Bakker en Demerouti (2007) voegen hieraan toe dat leiders hierbij ook een grote rol spelen. Leiders dienen binnen de structuur op de achtergrond te opereren om werknemers de benodigde ruimte te geven. Met andere woorden: de structuur bepaalt het proces.

Parker (1997) is net als Mintzberg (1979) van mening dat sociale structuren enkel kunnen bestaan door taakspecialisatie. Hij focust echter niet op hoe een organisatiestructuur is opgebouwd, maar op waar het toe leidt. Parker concludeert dat taakspecialisatie scheidingen creëert tussen medewerkers. Verdelen staat gelijk aan segmenteren. En dat is paradoxaal: om mensen samen te laten werken is er structuur nodig, maar juist die structuur drijft medewerkers uit elkaar. 'Division of labour' kan dus resulteren in 'labour of division'.

Parker (1997) onderscheidt drie soorten segmentaties binnen organisaties. Elk van deze segmentaties illustreert hoe structuur het proces kan beïnvloeden. De eerste segmentatie is een ruimtelijke en functionele scheiding: 'them over there, us over here'. Deze scheiding duidt erop dat verschillende functies verschillende karakters hebben. *'If they really understood the problems of 'here' they would not do and say these things'*, is volgens Parker (1997: 123) een vaak gedane uitspraak. Ten tweede onderscheidt hij een generationele scheiding: 'them from that time, us from this time'. Vaak heeft de oude generatie nostalgische gevoelens die organisatieverandering in de weg kunnen zitten. De derde scheiding is een taakgerelateerde, professionele scheiding: 'them who do that, us who do this'. Een professionele identiteit kan worden gebruikt om weerstand te bieden tegen verandering en als een claim van verstand over wat de organisatie moet doen. Specialisaties in functies kunnen leiden tot verschillende identiteiten en culturen binnen organisaties. Medewerkers oriënteren zich slechts op een deel van het geheel en passen hier hun gedrag op aan. Segmentaties kunnen hierdoor het grote plaatje uit het oog verliezen of nog erger: onderling gaan strijden voor hun eigen deel. Op die manier kan labour of division de orde verstoren (Parker, 1997) en beïnvloedt de structuur het proces. En daarmee komen we bij de volgende paragraaf die hier tegenin gaat. Structuur bepaalt niet het proces, maar proces bepaalt de structuur.

2.1.2 Proces bepaalt structuur

In deze paragraaf belicht ik de andere kant: proces bepaalt structuur. Met oog hierop is het ontstaan van [ORGANISATIE] zeer interessant. Dat is namelijk een praktijkvoorbeeld dat proces de structuur kan bepalen. Zoals in het vorige hoofdstuk besproken had [ORGANISATIE] een opstartfase met een vliegende start, waarin binnen enkele maanden na het besluit [ORGANISATIE] op te richten de organisatie al bestond. Dit sluit aan bij wat Chia en Holt (2009: 27) stellen: sommige organisaties zijn *'not made, but emerge'*. Zij wijzen erop dat soms de beste ideeën ontstaan en de grootste successen worden behaald, juist als men geen plan heeft en alles probeert te sturen. Soms is handelen in het hier en nu beter. Met andere woorden: om het proces op z'n beloop te laten gaan. Chia en Holt noemen dit *'strategy without design'*. Deze benadering van organiseren begint met een situatie van noodzaak, zoals veranderingen in de markt of tegenvallende resultaten. Vervolgens reageren de actoren op zaken in het hier en nu waardoor dingen *'ontstaan'*. Volgens Chia en Holt leidt proces zo tot structuur.

Weick (1979) was een van de eersten die inging tegen de klassieke gedachtegang dat het handelen in organisaties (proces) volgt uit de structuur en die stelde dat het andersom is. Volgens hem moeten we in cirkels denken wanneer we het hebben over organiseren. De Man (1996) legt deze theorie als volgt uit. Organiseren begint op het moment dat mensen in de interactie besluiten iets samen te gaan doen. Het startpunt van organiseren is de sociale interactie tussen medewerkers naar aanleiding van dubbelzinnigheden. Om de onduidelijkheid te verminderen gaan betrokkenen vervolgens op zoek naar consensus over en betekenis van wat er precies aan de hand is. Dit leidt tot gedragingen, omdat ze samen over middelen beschikken. Door gezamenlijke gebruikmaking van die middelen werken ze samen zonder dat er een duidelijk doel voor ogen is. Langzamerhand groeit het gemeenschappelijk belang en ontstaan er doelen. Maar met deze ontwikkelingen gaan nieuwe middelen en dus doelen gepaard en dat brengt de cirkel weer bij het begin. Door dit proces ontstaat er een structuur. Betekenisgeving en organisatie vormen elkaar dus: mensen organiseren om betekenis te geven aan dubbelzinnigheid en brengen de betekenis terug de wereld in om deze meer geordend te maken (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005).

Ook Chia en Holt (2009) menen dat organiseren bij het proces begint. Zij stellen chaos centraal in de wereld. De wereld is namelijk niet *'nice'* in de zin van proportioneel, geordend en stabiel. Boulton, Allen en Bowman (2015) beamen dit met hun *'complexity world view'* die stelt dat orde een illusie is. De wereld is niet te sturen, er zitten grenzen aan zekerheid en men moet rekening houden met onverwachte factoren. Oftewel: proces bepaalt structuur. En toch zien velen van ons de wereld als een ordelijke plek en proberen ze orde te creëren daar waar het niet is. Chia en Holt (2009) noemen mensen die zo denken *'strategists'*. Deze mensen hebben het doel het zichtbaar en controleerbaar maken van zaken om het goede van het slechte te kunnen scheiden. Strategists vergelijken daarom de mogelijkheden van de huidige organisatie en bekijken vervolgens hoe de gewenste situatie bereikt kan worden. Dit idee past binnen de *'mechanical world view'* waarbij de wereld als een machine wordt gezien (Boulton et al., 2015). Een wereld die te begrijpen is door deze op te delen in stukjes (denk aan Mintzberg (1979) die organisatiestructuren opdeelt in structurelementen). Een wereld waarin de toekomst te voorspellen is en resultaat te controleren. Oftewel: een wereld waar structuur het proces bepaalt. De mechanical world view geeft rust, omdat het een idee geeft van orde en controle. Met name bij organisatiegroei kan het houvast geven. En dat brengt ons bij de volgende paragraaf. Door een toename van handelingen bij organisatiegroei

neemt de complexiteit toe. Daarmee groeit de behoefte aan ordeningen en overzicht en dus het belang van een (formele) structuur. Gaat Weick (1979) zijn gedachtegang dat proces de structuur bepaalt dan nog op wel bij organisatiegroei? In de volgende paragraaf ga ik hier dieper op in.

2.1.3 Organisatiegroei en het debat tussen proces en structuur

In dit deel koppel ik het debat over de relatie tussen structuur en proces aan organisatiegroei. In de jaren dat [ORGANISATIE] nu bestaat zijn haar personeelsbestand en haar verkoop aanzienlijk gegroeid. In de vorige paragraaf kwam de opstartfase van organisaties aan bod en in dit deel ga ik in op de groeifase.

Greiner (1972) heeft een groeimodel voor organisaties ontwikkeld waarin hij de leeftijd en de grootte van organisaties tegenover elkaar zet. Hij onderscheidt vijf fasen van organisatiegroei. Elke fase vereist een bepaalde managementstijl, structuur en coördinatiemechanismen (Mulder, 2013). Volgens Greiner wisselen bij organisatieontwikkeling evolutiestadia en revolutiestadia elkaar af. Elke evolutie creëert zijn eigen revolutie. Bij elk revolutiestadium loopt het management tegen een probleem aan dat opgelost moet worden om door te kunnen groeien. Dit zijn de vijf fasen van organisatiegroei:

- Evolutiefase: **creativiteit**. In de opstartfase van een organisatie gaat het om het creëren van een product en een markt. Er is onderling veelvuldig en informeel contact. De directie is voornamelijk bezig met ondernemen en minder met managementactiviteiten. Organisatorische processen voeren de boventoon.
Revolutie: leiderschapscrisis. Met de komst van meer productie en personeel groeit de behoefte aan efficiëntie, formele communicatie en boekhouding, oftewel: structuur. Een directielid dient op te staan en een duidelijke koers in te zetten met de organisatie.
- Evolutiefase: **richting**. In deze fase kiest de organisatie een specifieke richting. Er ontstaat een functionelere structuur die de productie van de marketing scheidt. Er is steeds meer specialisatie binnen taken, er komen nieuwe werksystemen en de communicatie formaliseert. De directie houdt het overzicht.
Revolutie: autonomiecrisis. Omdat de organisatie groter en complexer wordt volstaan de huidige controletechnieken niet meer. Medewerkers wensen autonomie, maar komen vast te zitten tussen het volgen van procedures (structuur) of het nemen van initiatief (proces).
- Evolutiefase: **delegatie**. In deze fase decentraliseert de organisatie. De organisatie groeit hard door grote motivatie van werknemers en gedecentraliseerde managers die korte lijnen hebben met de klant. De directie focust zich op uitbreiding, grijpt enkel in daar waar noodzakelijk en communiceert weinig. Het proces staat voorop.
Revolutie: controlecrisis. De directie raakt de grip kwijt over het werkveld en autonome werknemers die veel vrijheid hebben. Informele communicatie volstaat niet meer en er is meer structuur nodig. Terugkeren naar een gecentraliseerd management is echter geen optie meer. Speciale coördinatiemethoden vormen de oplossing.
- Evolutiefase: **coördinatie**. Karakteristiek aan deze fase is het ontstaan van formele systemen ter verbetering van de coördinatie. De structuur groeit: eenheden worden opgedeeld, formele plannen geïnitieerd en procedures ontwikkeld. De grootste beslissingen neemt de directie.

Revolutie: 'rode vlag crisis'. De snelle toename van systemen en programma's overstemt de bruikbaarheid ervan. De organisatie is te groot en complex geworden om gemanaged te worden door formele programma's en starre systemen. De structuur voldoet niet meer en de behoefte aan proces groeit.

- Evolutiefase: **samenwerking**. Deze laatste fase bevat een persoonlijke component en spontaniteit om de vorige crisis te overwinnen. Sociale controle en zelfdiscipline winnen het van formele controle en de leidinggevendenden managen flexibeler. De focus ligt op oplossingsgerichtheid door teamacties. En de organisatie stimuleert met experimenten buiten de bestaande kaders. Proces wint het dus van structuur.

In de fasen is duidelijk te zien dat in de opstartfase het proces de structuur bepaalt, maar dat al snel de behoefte aan structuur groeit. Vervolgens is er steeds sprake van het herstellen van de balans tussen proces en structuur. Slaat het proces te veel door, dan grijpt de structuur in en andersom. Opvallend is de grote rol die Greiner (1972) hierbij toekent aan het management. Het management dient volgens hem bepaalde handelingen te verrichten om groei te bereiken. Dit staat haaks op wat Weick stelt. Daar waar Greiner stelt dat proces en structuur elkaar uitbalanceren en dat groei staat of valt met het management, stelt Weick (1979) juist dat structuur volgt uit proces met het management op de achtergrond. Conflicterende gedachtegangen, waarbij de vraag is of Weick zijn gedachtegang opgaat bij organisatiegroei. Zou de situatie dan niet te complex zijn en het personeelsbestand te groot om enkel via interactie tot een structuur te komen? Dit lijkt onmogelijk, maar toch sluiten ook Chia en Holt (2009: 8) zich hierbij aan. Zij claimen dat *'the more that directly and deliberately action is taken, the more it tends to eventually undermine its own aspirations.'* Kleine, onopvallende, subtiele acties zijn volgens hen vaak effectiever en leiden tot langer blijvende resultaten. Volgens Boulton et al. (2015) komt dit omdat kleine ingrepen dichterbij de werkelijkheid staan.

Kortom, de meningen zijn verdeeld en voor beide is wat te zeggen. Bij de conclusie in hoofdstuk 5 kom ik hierop terug en bespreek ik aan welke kant van het debat dit onderzoek naar samenwerking zich bevindt. In de volgende paragraaf zet ik theorie over het concept samenwerking uiteen.

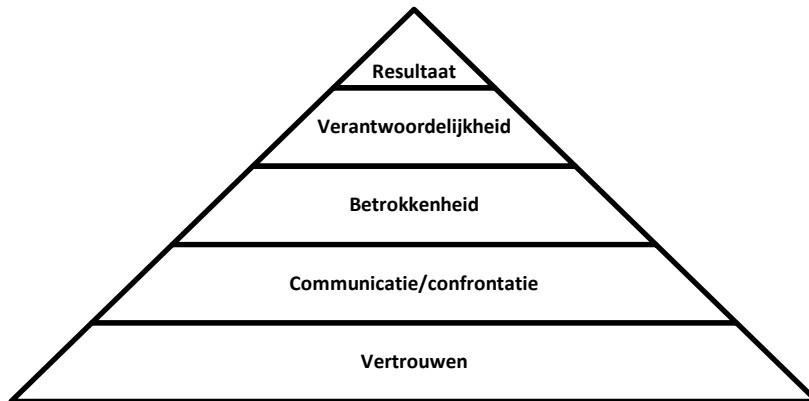
2.2 Effectieve organisatorische samenwerking

De laatste fase van het groeimodel van Greiner (1972) betrof de fase van samenwerking. Samenwerking is dus belangrijk, mede bij organisatiegroei, maar wat is het precies? En wat beschouwt de literatuur als effectieve organisatorische samenwerking? Dat wordt in deze paragraaf besproken.

Volgens Smith, Carroll en Ashford (1995) bestaan er in de literatuur vele verschillende definities van het begrip samenwerking. Zij hebben deze samengenomen en zien hierin de volgende overeenkomst (1995: 10):

'Most definitions of cooperation focus on the process by which individuals, groups, and organizations come together, interact, and form psychological relationships for mutual gain or benefit.'

Bij samenwerking staan processen waarbinnen mensen en groepen relaties met elkaar aangaan en contact met elkaar hebben dus centraal. Het hebben van een gezamenlijk belang speelt hierbij een grote rol. Theorie van Lencioni (2009) over wat succesvol teamwork, oftewel effectieve samenwerking, is sluit hier bij aan. Lencioni heeft in een piramide (figuur 1) vastgelegd uit welke pijlers samenwerking in teamverband volgens hem bestaat. De pijlers zijn nauw aan elkaar verbonden: voor effectieve samenwerking dienen ze alle vijf aanwezig te zijn, te beginnen bij de onderste pijler. Bij elke pijler hoort een frustratie die de samenwerking juist tegenwerkt en die doorwerkt in het hogere niveau van de piramide. Dit zijn de vijf pijlers met bijbehorende frustraties:



Figuur 1: Piramide teamwork (Lencioni, 2009)

1. **Vertrouwen.** Aan de basis van samenwerking ligt vertrouwen. Vertrouwen ontstaat wanneer teamleden gevoelens met elkaar delen. Elkaar vertrouwen verlaagt de drempel om elkaar om hulp te vragen of van feedback te voorzien.
Frustratie: zonder openheid van zaken is er gebrek aan vertrouwen. Dit leidt tot een situatie waarin teamleden minder voor elkaar over hebben en nauwelijks feedback durven te geven.
2. **Communicatie/confrontatie.** Op het tweede niveau draait het om communicatie en confrontatie. Voor een effectieve samenwerking is het van belang dat medewerkers met elkaar communiceren, waarbij ze elkaar met alles durven te confronteren. Een voorwaarde is dat medewerkers zich hierbij niet aangevallen voelen en conflict gemakkelijk achter zich kunnen laten.
Frustratie: bij gebrek aan vertrouwen is er angst voor conflict. Dit leidt tot het ontwijken van moeilijke gesprekken, waardoor men nooit tot de oorsprong van de problematiek komt.
3. **Betrokkenheid.** Middenin de piramide staat betrokkenheid. Bij goede samenwerking is er sprake van duidelijke, kordate beslissingen. Dit betekent dat iedereen vrede heeft met de gekozen richting en bereid is hiervoor te gaan. Hoe hoger de betrokkenheid, hoe natuurlijker medewerkers elkaar (emotioneel) ondersteunen en helpen bij taakuitvoer. Teamleden die zeer betrokken zijn bij hun team zullen moeilijke zaken niet uit de weg gaan, maar actie ondernemen om het doel te bereiken (Aubé en Rousseau, 2005).
Frustratie: als teamleden niet achter beslissingen staan maar conflicten vermijden ontstaat er gebrekkige betrokkenheid. Zonder conflict lijkt iedereen in te stemmen, terwijl ze het er eigenlijk niet mee eens zijn.
4. **Verantwoordelijkheid.** Op het op een na hoogste niveau staat verantwoordelijkheid. Teamleden worden geacht eigen verantwoordelijkheid te nemen, maar ook om elkaar

aan te spreken als anderen hierin verzaken. Deze sociale controle en hoge verwachtingen stimuleren goed werk.

Frustratie: door gebrekkige betrokkenheid bestaat de kans dat teamleden doelstellingen niet halen en zich niet aan afspraken houden. Dit leidt tot het afschuiven van verantwoordelijkheid. Dit verergert als medewerkers ook niet de verantwoordelijkheid nemen elkaar hier op aan te spreken.

5. **Resultaat.** In de top van de piramide gaat het om resultaatgericht werken: het nastreven van het gezamenlijk doel. Focus op dit einddoel voorkomt afleiding en individualisme en stimuleert betrokkenheid en prestatie.

Frustratie: wanneer teamleden elkaar niet ter verantwoording hebben geroepen is er te weinig aandacht voor resultaat. Eigenbelang krijgt hierdoor de kans te winnen van het collectief belang.

Als alle pijlers van onder tot boven succesvol en zonder frustraties zijn doorlopen dan is er volgens Lencioni (2009) sprake van effectief samenwerken.

Ook een ander model, het Model voor Effectief Teamfunctioneren (MET-model) (Vinke & Jongebreur-Ruskamp, 2004) onderscheidt vijf pijlers voor effectief samenwerken. Twee van deze pijlers wijken echter af van de pijlers van Lencioni (2009). In plaats van vertrouwen en betrokkenheid zien Vinke en Jongebreur-Ruskamp de noodzaak van twee pijlers omtrent duidelijkheid. Ten eerste is volgens hen een effectieve, efficiënte taak- en rolverdeling noodzakelijk. En ten tweede zijn duidelijke werkafspraken en protocollen van belang. MacMillan, Entin en Serfaty (2004) beamen dit belang van duidelijkheid van taken en rollen binnen samenwerking. Volgens hen brengen teams die zich meer bewust zijn van elkaars rollen en acties vaker passende informatie over zonder daar naar gevraagd te zijn. En volgens hen geldt: hoe minder communicatie er nodig is om elkaar te begrijpen, hoe groter de efficiëntie van de samenwerking.

En daarmee komen we bij de laatste toevoeging aan wat effectieve samenwerking is. In voorgaande theorie van Smith et al. (1995), Lencioni (2009), Vinke & Jongebreur-Ruskamp (2004) en MacMillan et al. (2004) over voorwaarden voor effectieve samenwerking zie ik een overeenkomst. Allen stellen (impliciet) dat medewerkers van elkaar afhankelijk zijn om tot het beste resultaat te komen. Met andere woorden: binnen effectieve samenwerking zijn medewerkers interdependent aan elkaar. Zo moeten medewerkers elkaar confronteren, dient iedereen een bijdrage te leveren, draait samenwerking om onderlinge relaties en ga zo maar door. Johnson en Johnson (2011) noemen dit positieve interdependentie, wat volgens hen een van de bouwstenen is van effectieve samenwerking. Aangezien interdependentie (in drie vormen) een van de thema's is van het bevindingenhoofdstuk (4) wijd ik hier een aparte paragraaf aan.

2.2.1 Interdependentie

Deze paragraaf gaat over interdependentie. Interdependentie betekent 'onderlinge afhankelijkheid of samenhang' tussen medewerkers en taken. Volgens de sociale-interdependentietheorie vormt interdependentie de kern van een groep (Johnson & Johnson, 2011). Sterker nog, er is pas sprake van een groep als groepsleden van elkaar afhankelijk zijn. Dit betekent dat groepsleden individueel niet tot hetzelfde resultaat zouden komen. Interdependentie maakt de groep dynamisch: een verandering bij een van de groepsleden heeft invloed op alle groepsleden. Dit leidt tot de volgende definitie (Johnson & Johnson, 2011: 44):

'Er is sprake van sociale interdependentie als individuen gemeenschappelijke doelen hebben en de resultaten van ieder individu worden beïnvloed door het gedrag van anderen.'

Johnson en Johnson (2011) onderscheiden drie typen sociale interdependentie. De structuur van de verschillende typen is van invloed op hoe medewerkers met elkaar omgaan. Dit beïnvloedt vervolgens de resultaten. Dit zijn die drie typen:

1. **Positieve interdependentie** oftewel samenwerking. Dit houdt in dat de doelen waar individuen naar streven positief met elkaar verbonden zijn. Individuen weten dat hun doelen alleen bereikbaar zijn als anderen ook hun doel bereiken. Een positief resultaat van het individu betekent dus een positief resultaat voor iedereen.
2. **Negatieve interdependentie** oftewel competitie. Dit is het tegenovergestelde van positieve interdependentie. Wanneer een individu zijn of haar doel bereikt (een positief resultaat), zullen anderen dit niet bereiken (negatief resultaat).
3. **Geen interdependentie** oftewel individualisme. Bij deze vorm van interdependentie zit er geen enkele verbondenheid tussen de strevingen van individuen. Het is voor anderen niet van invloed of een individu het doel bereikt of niet.

Positieve interdependentie is volgens Johnson en Johnson (2011) dus een van de bouwstenen van effectieve samenwerking. Volgens hen spannen individuen zich meer in door positieve interdependentie. Bij positieve interdependentie streven medewerkers gezamenlijk naar hetzelfde resultaat, waarbij iedereen een eigen taak heeft of een rol vervult. Een individuele taak levert een belangrijke bijdrage aan het resultaat, wat een gevoel van onmisbaarheid geeft. Medewerkers gaan zich verantwoordelijk voelen en raken gemotiveerd voor het voltooien van hun taak, omdat dit niet alleen henzelf maar ook hun collega's beïnvloedt. Hoe groter de positieve interdependentie, hoe meer de groepsleden zich met elkaar verbonden voelen. In hoofdstuk 4 zal blijken dat hier bij [ORGANISATIE] sprake van is.

Een speciale vorm van positieve interdependentie is **resultaatinterdependentie**, wat ook bij [ORGANISATIE] zal blijken te bestaan. Johnson en Johnson (2011) stellen dat er zonder positieve resultaatinterdependentie (doel/beloning) geen reden is voor samenwerking. In samenwerkingssituaties zijn groepsleden gericht op het behalen van een bepaald resultaat. De positieve interdependentie groeit wanneer dit een doel is dat de groepsleden aanspreekt. Maar naast positieve (resultaat)interdependentie is er bij [ORGANISATIE] nog een derde vorm van interdependentie aanwezig en dat brengt ons bij de volgende paragraaf.

2.2.1.1 *Seriële interdependentie*

De laatste vorm van interdependentie bij [ORGANISATIE] is seriële interdependentie (Keuning & Eppink, 2004). Keuning en Eppink maken een ander soort onderverdeling in interdependentietypen dan Johnson en Johnson (2011) en richten zich op interdependentie op taak- en afdelingsniveau. De volgende drie typen interdependentie lopen op van lage naar hoge afhankelijkheid. Seriële interdependentie is het gemiddelde type daarvan:

1. **Gepoolde interdependentie**. Dit is de lichtste vorm van interdependentie. De samenhang tussen de afdelingen onderling is slechts indirect, maar ze hangen allemaal direct samen met hetzelfde management. Omdat de afdelingen op zichzelf

staan is er sprake van geringe veranderlijkheid, weinig complexiteit en grote voorspelbaarheid.

2. **Seriële interdependentie.** Hierbij is de output van de ene afdeling de input van de volgende afdeling. Er is sprake van gemiddelde veranderlijkheid, complexiteit en voorspelbaarheid.
3. **Reciproke interdependentie.** Dit is de zwaarste vorm van interdependentie. Iedereen binnen de organisatie is afhankelijk van iedereen. De output van de ene afdeling is de input van alle andere afdelingen en andersom. Door deze verwevenheid is er een grote mate van veranderlijkheid, geringe voorspelbaarheid en hoge complexiteit.

Deze vormen van interdependentie zijn te vinden binnen taakverdelingen. Taakverdelingen maken van afstemming en samenwerking tussen medewerkers en afdelingen een vereiste (Keuning en Eppink, 2004). De coördinatievoorzieningen die daarvoor in de organisatiestructuur moeten worden ingebouwd, hangen volgens hen af van het type independentie. Deze voorzieningen kunnen naar aard, richting en intensiteit verschillen. Bij de seriële interdependentie dient de basisstructuur met regels, taakopdrachten en doelen te worden aangevuld met planning om de overgang naar de volgende processchakel te versoepelen.

Kortom, voor effectieve samenwerking zijn medewerkers afhankelijk van elkaars vertrouwen, communicatie/confrontatie, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en resultaatgerichtheid (Lencioni, 2009). Daarnaast is er voor effectieve samenwerking duidelijkheid vereist op taak- en rolniveau en bij werkafspraken en protocollen (Vinke & Jongebreur-Ruskamp, 2004). De laatste toevoeging aan effectieve samenwerking is positieve interdependentie, wat volgens Johnson en Johnson (2011) een bouwsteen is van effectieve samenwerking. En daarmee komen we bij het volgende onderwerp: organisatiecultuur.

2.3 Organiseatiecultuur

In deze paragraaf ga ik eerst in op wat organisatiecultuur inhoudt en vervolgens spits ik dit toe op formele en informele organisatieculturen.

2.3.1 Wat is organisatiecultuur?

In deze paragraaf presenteer ik het begrip organisatiecultuur. Organiseatiecultuur beïnvloedt percepties en daarmee ook hoe medewerkers naar samenwerking kijken. Binnen dit onderzoek is gekozen voor de volgende definitie van organisatiecultuur van Schein (1992: 9). Organiseatiecultuur is volgens hem:

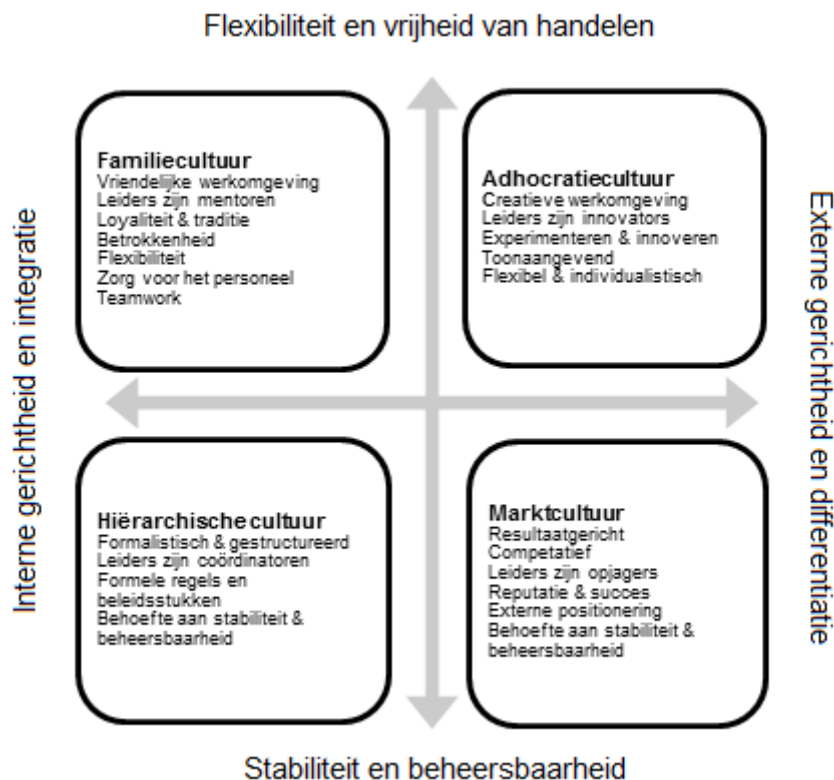
‘a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.’

Schein (1992) onderscheidt drie niveaus van organisatiecultuur. Op het laagste niveau zitten de basisaannames uit bovenstaand citaat: de diepgewortelde normen en waarden die gedragingen van medewerkers beïnvloeden. Het tweede niveau van organisatiecultuur bestaat uit de strategieën, doelen en filosofieën van de organisatie oftewel de koers die de organisatie vaart. Op het hoogste, meest oppervlakkige niveau bevinden zich de artefacten:

zichtbare uitingen, structuren en processen van de organisatiecultuur waaraan externen [ORGANISATIE] kunnen herkennen. Alle drie de niveaus beïnvloeden elkaar.

Boonstra (2014) vertaalt de definitie van Schein (1992) als dat cultuur de identiteit en persoonlijkheid van de organisatie is. Cultuur vormt zich volgens hem als een sociaal proces. In de opstartfase van de organisatie spelen leiders een cruciale rol bij het ontstaan ervan. Leiders nemen dan het voortouw in het vormen van een visie, waarbij zij persoonlijke normen en waarden profileren. Zij krijgen hierbij steeds meer bijval van medewerkers, totdat het merendeel zich achter hun schaaft. Cultuur vormt zich dan ook vooral in tijden van veranderingen en problemen waarin veel interactie en onduidelijkheid bestaat (denk aan het ontstaan van [ORGANISATIE]). Het vormt daarmee de verbindende factor tussen de medewerkers. De ontstane betekenissen en cultuur zijn daarmee de uitkomst van een moeilijke periode wat het gedrag dat daarop volgt betekenisvol maakt. Langzaam krijgt de cultuur steeds meer vorm en ervaren de medewerkers normen en waarden als vanzelfsprekend. Op die manier veranderen de overtuigingen van leiders uiteindelijk in de basisaannames waar de cultuur op gefundeerd is.

Organisatiecultuur is dus contextafhankelijk. Bij elke organisatie hebben andere gebeurtenissen plaatsgevonden en zijn er andere leiders en dus heeft ook elke organisatie een unieke cultuur. Toch zijn er in grote lijnen wel algemene cultuurtypen te onderscheiden. Boonstra (2014) gaat in zijn publicatie in op het OCAI-model (figuur 2) van Cameron en Quinn (1999), waarin vier cultuurtypen onderscheiden worden.



Figuur 2: OCAI-model (Cameron & Quinn, 1999)

In dit model zijn vier cultuurtypen (familie, adhocratie, hiërarchie en markt) weergegeven en zijn de bijbehorende conflicterende waarden ingedeeld. Cameron en Quinn (1999) stellen dat cultuur kan worden gezien als conflicterende waarden die spanning oproepen. Volgens hen

zijn de organisaties die het beste met de concurrerende waarden om kunnen gaan het succesvolst. Organisaties zijn dus vaak meer dan één cultuurtype, maar hebben meestal wel een voorkeur voor een van de cultuurtypen. Factoren als taakverdeling en status beïnvloeden hoe medewerkers tegen zaken aankijken. Dit kan ertoe leiden dat de ene groep flexibiliteit en vrijheid wil (informele familie- en adhocratieculturen), terwijl de andere groep binnen dezelfde organisatie juist stabiliteit en beheersbaarheid wenst (formele hiërarchische- en marktculturen) (Boonstra, 2014). En dat brengt ons bij het onderscheid tussen formele en informele organisaties.

2.3.2 Informele en formele organisaties

Deze paragraaf presenteert het onderscheid tussen formele en informele organisaties. Theorie uit deze paragraaf vormt de basis voor het centrale vraagstuk in hoofdstuk 4 over wat de huidige balans is in de formele en informele samenwerking.

De Caluwé en Vermaak (1999) spreken van zichtbare en onzichtbare delen van de organisatie. De zichtbare delen zijn volgens hen de formele organisatie: structuur, regels, procedures, producten, doelen en werkverdeling. Een formele organisatie bestaat uit voorgeschreven rollen en verbindingen tussen die rollen, zoals werkomschrijvingen en vaste contactpersonen (Gulati & Puranam, 2009). Volgens Bovens, 't Hart en Van Twist (2012) wordt de formele structuur dan ook vaak door het management vastgelegd bij de oprichting van de organisatie. De onzichtbare delen zijn de informele organisatie: vriendschappen, emoties, macht en conflict, oftewel: de menselijke kant. Volgens Gulati en Puranam refereert een informele organisatie aan ontstane patronen van individueel gedrag en interacties tussen individuen. De normen, waarden en overtuigingen die aan de basis hiervan liggen horen hier ook bij. De Caluwé en Vermaak (1999) stellen dat ondanks de onzichtbaarheid van de informele cultuur, deze cultuur constant aanwezig is en van grote invloed.

Tennekes (2003) noemt het onderscheid anders. De formele organisatie noemt hij de systeemwereld en de informele organisatie de leefwereld. Vanuit het systeemperspectief gezien ziet een organisatie eruit als een objectieve werkelijkheid van structuren en mechanismen. Een organisatie als een zelfregulerend systeem met een input, conversie en output. Alles draait hierbij om het halen van doelstellingen. Organisaties worden dus als 'dingen' beschouwd en het management bestuurt van buitenaf. Met andere woorden: organisaties als gestructureerde entiteiten. Hier tegenover staan organisaties als leefwereld: netwerken van sociale relaties waarbinnen mensen samenwerken, elkaar beconcurreren, elkaar vertrouwen of juist wantrouwen en met elkaar confrontaties aangaan. In de leefwereld is het belangrijk dat medewerkers het met elkaar kunnen vinden en dat de werksfeer en het klimaat prettig zijn. Organisaties zijn meer dan werkplekken, het zijn samenlevingsverbanden. Op basis van voorgaande tekst is als houvast bij dit onderzoek de volgende tabel opgesteld.

Formele organisatie	Informele organisatie
Systeemwereld	Leefwereld
Buitenstaandersperspectief	Participantenperspectief
Zichtbaar	Onzichtbaar
Marktcultuur/hiërarchische cultuur	Familiecultuur/adhocratie
Taakgericht	Mensgericht
Doelen/producten/financiën	Identiteit

Visie/beleid/strategie	Opvattingen/normen/waarden
Regels/procedures	Vriendschappen/sociale codes/vertrouwen/loyaliteit/goede sfeer
Gepland/stuurbaar	Spontaan/moeilijk stuurbaar
Ratio	Emotie
Vaardigheden/kennis	Motivatie
Werkverdeling	Macht/conflict/autonomie

Tabel 1: kenmerken formele en informele organisatie (O.b.v. De Caluwé & Vermaak, 1999, Tennekes, 2003, Cameron & Quinn, 1999 en Gulati & Puranam, 2009).

Kijkende naar deze tabel zijn formaliteit en informaliteit dus elkaars tegenpolen. En dat maakt de formalisering bij [ORGANISATIE] (het standaardiseren van werkprocessen) zo interessant. [ORGANISATIE] is in de basis namelijk een zeer informele organisatie. Er is veel vrijheid, er zijn weinig regels en sociaal contact staat hoog in het vaandel. Het formaliseren vindt dus plaats in een context van informaliteit. Hoe zal dit in de praktijk verlopen? Hoe ziet formaliseren binnen informaliteit eruit? Daarvoor biedt de volgende paragraaf uitkomst, want daar zal blijken dat het onderscheid in de praktijk eigenlijk minder zwart-wit is dan tot dusver geschetst. Organisaties hebben namelijk een dubbelkarakter (Tennekes, 2003).

2.3.3 Het dubbelkarakter van organisaties

Volgens Tennekes (2003) heeft elke organisatie een dubbelkarakter: elke organisatie is zowel een leef- als een systeemwereld. De beide werelden kunnen niet zonder elkaar: wat in het ene centraal staat, is voorondersteld in het andere en andersom. Medewerkers doen hun werk niet alleen rekening houdend met formaliteiten, maar ook met persoonlijke sympathieën en collegiale banden. Volgens Tennekes is het dan ook van belang dat het management naast de systeemwereld ook de leefwereld erkent. Blau en Scott (2003) beamen dat het formele en het informele niet los van elkaar gezien kunnen worden. Zij zien de informele organisatie als de dynamiek die de formele organisatie beïnvloedt: *'the informal may contribute to and as well as impede effective operations in the formal organization'* (2003: 94). Maar andersom is ook het geval: *'the formal sets the stage for the emergence of informal processes. [...] Formal institutions help to shape the characteristics of the informal organization'* (2003: 234-235). Kortom, het formele en het informele beïnvloeden elkaar. Bovens et al. (2012) sluiten zich hierbij aan. Zij stellen dat het onderscheid tussen de informele en formele organisaties diffuus is. Zo tonen formele structuren duidelijk wie verantwoordelijk is voor welke taken, maar verloopt het in de praktijk vaak anders. Een sociaal systeem is niet te ontwerpen: ook binnen formele structuren gedragen medewerkers zich als 'mens' en niet slechts in termen van de formele rollen die ze vervullen (Tennekes, 2003). En binnen informele organisaties is, door het groeperen van medewerkers (Gulati & Puranam, 2009), vaak wel degelijk enige structuur te ontdekken. Bovens et al. (2012) noemen dit 'informele structuur'.

Kortom, organisaties zijn nooit volledig formeel of informeel. Dat is onmogelijk, want de beide kanten hebben elkaar nodig. Voor de formalisering bij [ORGANISATIE] geldt dus ook dat het geen radicale formalisering zal zijn en dat er altijd informaliteit aanwezig zal zijn. [ORGANISATIE] heeft hierbij wel een duidelijke voorkeur voor informaliteit, maar de vraag blijft wat dan de juiste, nieuwe balans tussen de formaliteit en informaliteit voor een effectieve samenwerking in de werkprocessen. De volgende paragraaf blikt terug op de theorie uit dit hoofdstuk.

2.4 Slot

In 2.1 zagen we de conflicterende gedachtegangen over wat er eerst komt: structuur of proces. In 2.2 besprak ik wat theoretici verstaan onder effectieve samenwerking. En paragraaf 2.3 presenteerde ik het concept organisatiecultuur met het onderscheid tussen gestructureerde, formele en vrije, informele organisaties. In deze paragraaf vat ik de bevindingen samen, waarna ik enkele hiervan aan elkaar koppel. Wat is volgens de theorie effectieve samenwerking met oog op formaliteit en informaliteit?

In de eerste paragraaf kwamen de verschillende zienswijzen omtrent proces en structuur aan bod. Parker (1997) en Mintzberg (1979) zijn van mening dat structuur het proces bepaalt, terwijl Weick (1979), Chia en Holt (2009) en Boulton et al. (2015) menen dat het andersom is. Bij organisatiegroei bleek geen van allen of juist iedereen gelijk te hebben. Bij organisatiegroei is er een wisselwerking tussen structuur en proces (Greiner, 1972). In de ene groeifase ligt de nadruk op structuur en in de andere op proces.

In de tweede paragraaf stond effectieve organisatorische samenwerking centraal. Volgens Lencioni (2009) zijn vijf pijlers van belang bij samenwerking namelijk vertrouwen, communicatie/confrontatie, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en resultaat. Vinke en Jongebreur-Ruskamp (2004) voegden hier effectieve, efficiënte taak- en rolverdeling en duidelijkheid omtrent en werkafspraken en protocollen aan toe. En volgens Johnson en Johnson (2011) is positieve interdependentie een van de bouwstenen van effectieve samenwerking, omdat het van samenwerken een noodzaak maakt.

Het derde onderwerp was organisatiecultuur. Er bestaan verschillende soorten cultuurtypen en [ORGANISATIE] heeft de voorkeur voor een informele familiecultuur (Cameron & Quinn, 1999). In informele organisaties gaat het om gedragingen van medewerkers, de leefwereld. In de formele organisatie is juist vastgelegd wie wat doet, de systeemwereld. De conclusie was dat organisaties een dubbelkarakter hebben. Ze hebben zowel de informele leef- als de formele systeemwereld nodig om te functioneren en de twee werelden beïnvloeden elkaar (Tennekes, 2003 en Blau & Scott, 2003). En dat brengt ons tot de omschrijving van effectieve samenwerking met oog op formaliteit en informaliteit. Want als organisaties een dubbelkarakter hebben, heeft de effectieve samenwerking daar binnen dat dan ook?

2.4.1 Het dubbelkarakter van effectieve samenwerking

In deze paragraaf presenteer ik wat effectieve samenwerking met oog op formaliteit en informaliteit inhoudt. Dit doe ik door de onderscheiden kenmerken van effectieve samenwerking te koppelen aan de formele en informele waarden uit tabel 1. Hieruit is de volgende tabel (2) ontstaan:

Pijler	Formeel/informeel
Vertrouwen	Informeel
Communicatie/confrontatie	Informeel
Betrokkenheid	Informeel
Verantwoordelijkheid	Formeel/informeel
Resultaat	Formeel
Effectieve, efficiënte taak- en rolverdeling	Formeel
Duidelijkheid werkafspraken/protocollen	Formeel
Positieve interdependentie	Formeel/informeel

Tabel 2: effectieve samenwerking: formeel of informeel (O.b.v. tabel 1, Lencioni, 2009, Vinke & Jongebreur-Ruskamp, 2004 en Johnson & Johnson, 2011)?

Uit deze tabel blijkt dat effectieve samenwerking zowel informele als formele kenmerken heeft. Hieruit concludeer ik dat niet alleen organisaties, maar ook de effectieve samenwerking daarbinnen een dubbelkarakter heeft. Resultaat, effectieve, efficiënte taak- en rolverdeling en duidelijkheid over werkafspraken/protocollen hebben een formeel karakter. Vertrouwen, communicatie/confrontatie en betrokkenheid zijn juist informeel. En de pijlers verantwoordelijkheid en positieve interdependentie bevinden zich in het midden van die twee.

Wat medewerkers van [ORGANISATIE] zien als effectieve samenwerking komt in hoofdstuk 4 aan de orde. Dat effectieve samenwerking een dubbelkarakter heeft is duidelijk, maar hoe die balans tussen formeel en informeel precies is verdeeld bij [ORGANISATIE] komt in dat hoofdstuk aan de orde. Wat beschouwt het informele [ORGANISATIE] als effectief? Maar voordat dat gebeurt zet hoofdstuk 3 de methodologie van dit onderzoek uiteen.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk presenteer ik hoe dit onderzoek is uitgevoerd. Om te beginnen komt de onderzoekstrategie aan bod (3.1). Hierbij neem ik ook mijn dubbelrol als stagiaire en onderzoeker onder de loep. Vervolgens presenteer ik de onderzoeksmethoden, waarbij ik de keuzes voor de respondenten en de werkprocessen verantwoord (3.2). In paragraaf 3.3 licht ik de data-analysemethode toe. De paragraaf daarna (3.4) presenteert de kwaliteitscriteria van dit onderzoek. In de laatste paragraaf (3.5) vat ik de belangrijkste methodologische kenmerken samen.

3.1 Onderzoeksstrategie

In deze paragraaf bespreek ik het onderzoekstype en de onderzoeksbenadering en licht ik mijn rol als onderzoeker toe.

3.1.1 Onderzoekstype

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek, wat inhoudt dat er niet met cijfermatige gegevens is gewerkt. In plaats daarvan stond de beleving van participanten centraal en ging ik op zoek naar de achtergrond bij het concept samenwerking (Verhoeven, 2007). Kwalitatief onderzoek heeft namelijk als doel het beschrijven dan wel verklaren van een bepaald onderwerp (Boeije, 2005). Waar kwantitatief weinig informatie over veel mensen oplevert, geeft kwalitatief onderzoek juist gedetailleerde informatie over een kleine groep mensen (Harding, 2013). Die tweede is in dit onderzoek dus aan de orde: het concept samenwerking is volledig uitgediept onder (een kleine groep) medewerkers van [ORGANISATIE]. Hierbij stonden hun perspectieven centraal.

Dit onderzoek vond plaats bij [ORGANISATIE] zelf. Het is kenmerkend voor kwalitatief onderzoek dat de participanten worden onderzocht in hun natuurlijke omgeving, oftewel 'in de werkelijkheid' (Verhoeven, 2007). Hiermee heeft dit onderzoek een holistische insteek, want niet alleen de participanten zelf, maar ook hun omgeving was daarmee onderdeel van het onderzoek (Harding, 2013).

3.1.2 Onderzoeksbenadering

Daarnaast had dit onderzoek een interpretatieve onderzoeksbenadering, wat goed past bij kwalitatief onderzoek waarbij de beleving van participanten centraal staat. Ik was binnen dit onderzoek niet op zoek naar 'kale cijfers', maar juist naar de interpretatie en uitleg van medewerkers van het concept samenwerking (Verhoeven, 2007).

Daarbij was dit interpretatieve onderzoek etnografisch. Dit betekent dat ik als onderzoeker meedeed in de dagelijkse praktijk, terwijl ik ondertussen onderzoek verrichtte. Ik was stagiaire, was zo'n 20 uren per week aanwezig bij [ORGANISATIE] en deed ondertussen onderzoek naar de samenwerking aldaar. Ik was hierbij geïnteresseerd in de dagelijkse routines van medewerkers van [ORGANISATIE] (Harding, 2013). Etnografisch sluit hiermee goed aan bij het kwalitatief onderzoek dat doorgaans plaatsvindt in de natuurlijke omgeving van participanten (zie de vorige paragraaf).

Daarbij heeft die kwalitatieve onderzoek een inductief karakter. Dit houdt in dat het doel niet het testen van theorie was, maar het vinden van een bepaalde structuur in de data. Niet

vooraf, maar gaandeweg het onderzoek is gezocht naar bijpassende theorie die uiteindelijk het conceptueel kader heeft gevormd (2). Om het onderzoek wel enige richting te geven zijn tijdens de probleemstelling zogenaamde 'sensitizing concepts' opgesteld. De afbakening daarvan vond echter pas plaats in de loop van het onderzoek (Verhoeven, 2007).

3.1.3 Dubbelrol van de onderzoeker

Gezien de etnografische benadering van dit onderzoek vervulde ik een dubbelrol. Aan de ene kant was ik procesbeschrijver en dus medewerker. Ik was stagiaire met de opdracht om de werkprocessen van de in- en verkoopafdeling in kaart te brengen. Aan de andere kant was ik onderzoeker en deed ik tijdens mijn stageopdracht onderzoek naar de samenwerking binnen die werkprocessen. De door mij gemaakte procesbeschrijvingen stonden dus centraal in twee hoedanigheden: als mijn eigen product en als onderzoeksonderwerp. Bij het afnemen van de interviews was die dubbelrol erg duidelijk. Tijdens de interviews achterhaalde ik of de procesbeschrijvingen correct waren (stage), maar sprak ik tegelijkertijd ook met de respondent over de samenwerking binnen de werkprocessen in de praktijk (onderzoek). Daarmee waren mijn rollen als stagiaire en onderzoeker enigszins verweven.

Interessant hierbij is de publicatie van Breen (2007) die onderscheid maakt tussen een 'inside-researcher' en 'outside-researcher'. Binnen dit kwalitatieve, etnografische onderzoek was ik een inside-researcher. Breen stelt dat inside-researchers vaak worstelen om de juiste balans te vinden in hun rol als insider en als onderzoeker en ook ik ben daar tegenaan gelopen. Bij het schrijven van dit onderzoek bleek mijn enthousiasme over [ORGANISATIE] en de grote mate waarin ik het naar mijn zin had in de tekst door te werken. Hier werd ik door mijn stagebegeleider op gewezen tijdens het schrijven van dit onderzoek. Ik liet in eerste instantie te veel emoties doorschemeren en het was zaak om een neutralere houding aan te nemen. Met behulp van buitenstaanders heb ik dit bewerkstelligd. Met inachtneming van de vertrouwelijkheid naar [ORGANISATIE] toe en de anonimiteit richting respondenten heb ik stukken tekst aan hen voorgelezen en hun gevraagd naar de neutraliteit ervan. Ik had deze hulp van anderen nodig om meer afstand te kunnen nemen van dit onderzoek en er meer als outsider naar te kunnen kijken. Hoe deze dubbelrol verder is ondervangen bespreek ik in de discussie (6). In de volgende paragraaf komt aan bod welke onderzoeksmethoden er zijn gebruikt.

3.2 Onderzoeksmethoden

In dit onderzoek zijn twee onderzoeksmethoden gebruikt, namelijk semi-gestructureerde interviews en participerende observaties. Er is gekozen voor een meervoudige analysemethode om de betrouwbaarheid te vergroten (Verhoeven, 2007). In de volgende paragrafen licht ik de keuzes voor de twee methoden toe en daarbij ook de keuzes voor bepaalde respondenten en werkprocessen.

3.2.1 Semi-gestructureerde interviews

De eerste onderzoeksmethode bestond uit semi-gestructureerde interviews. Volgens Harding (2013) zijn interviews een goede methode om meer de diepte in te kunnen gaan. Bij diepte-interviews staat de beleving van de respondent centraal (Verhoeven, 2007). Interviews zijn dus een zeer geschikte methode wanneer ervaringen, gevoelens en/of betekenis het onderzoeksonderwerp zijn, wat in dit onderzoek het geval was (Harding, 2013).

De interviews waren semi-gestructureerd, zodat ik als onderzoeker de mogelijkheid had af te wijken wanneer de respondent iets interessants zei. Om de beleving van de respondent te achterhalen stelde ik voornamelijk open vragen, met als doel sturing van de respondent te voorkomen. Zoals in 3.1.1 reeds gezegd: het perspectief van de respondent stond centraal. De vrijheid bij de interviews was overigens wel begrensd. Het semi-gestructureerde karakter houdt in dat de interviews zijn afgenomen middels een vooraf opgestelde topiclijst. Ik stelde me flexibel op en speelde in op de situatie, maar had wel een aantal te behandelen onderwerpen. Er was dus alle ruimte voor eigen inbreng van de respondent, maar bij alle respondenten zijn wel dezelfde onderwerpen aan bod gekomen (Verhoeven, 2007).

Er zijn in totaal vijftien interviews afgenomen, waarbij procesbeschrijvingen de basis en de houvast vormden (zie verder 3.2.1.2). Per interview is een uur aangehouden, maar door het open karakter duurden sommige interviews langer en sommige korter. Direct na elk interview heb ik mijn gevoel uitgeschreven en opvallendheden genoteerd. Om de topiclijst te testen op overbodigheden en ontbrekende zaken was het eerste interview een proefinterview (Verhoeven, 2007). Dit interview is afgenomen zoals de rest, maar het is niet gebruikt voor verdere analyse omdat er naderhand behoorlijke wijzigingen zijn aangebracht in de topiclijst. Bij de daarop volgende interviews zijn enkel in het begin nog kleine wijzigingen aangebracht aan de topiclijst. Wijzigingen die door het open karakter van de interviews verder niet van invloed waren op de betrouwbaarheid van het onderzoek, maar die voor de navolgbaarheid van het onderzoek wel per interview zijn genoteerd (voor de proef- en definitieve versie van de topiclijst verwijs ik naar bijlagen I en II).

Alle interviews zijn opgenomen en daarna getranscribeerd, oftewel letterlijk uitgetypt. Tijdens het transcriberen zijn opvallendheden direct rood gearceerd, om in een later stadium van het onderzoek gemakkelijk terug te kunnen vinden. Bij de transcripties is soms censuur toegepast om anonimiteit te waarborgen. Zo staat een *X* voor een naam en is een taak soms vervangen door [*taak*]. Daarnaast staan er soms zaken uitgelegd tussen [...] om het voor de lezer begrijpelijker te maken. Daarmee komen we bij de respondentkeuze.

3.2.1.1 Respondenten

In deze paragraaf licht ik toe hoe en waarom welke respondenten zijn uitgekozen om een interview mee af te nemen. Omdat het onmogelijk was alle medewerkers van [ORGANISATIE] te interviewen is dit gegaan via 'purposeful selection' (Harding, 2013). Dit betekent dat de respondenten zijn gekozen die het beste aansluiten bij het onderzoeksdoel, namelijk het achterhalen van de betekenis van samenwerking. Volgens Harding is het een goede strategie om in de selectie drie soorten respondenten op te nemen. Ten eerste extreme en afwijkende gevallen om een totaalbeeld van de respondenten te krijgen. Ten tweede juist typische gevallen om inzicht te krijgen in het centrale onderzoeksveld. En ten derde is het volgens hem zaak om een maximale variatie op te nemen, om de verschillen tussen de respondenten bloot te leggen. Via deze selectiecriteria heb ik mijn respondentkeuze gemaakt, zoals hieronder uitgewerkt.

- Extreme en afwijkende gevallen: hiervoor is gekeken naar de werkprocessen waar het meest om te doen was: waar verloopt de samenwerking het minst goed? Daarnaast zijn van de in- en verkoopafdeling enkel medewerkers met een dubbelrol geselecteerd (zowel in- als verkoop), omdat deze ook konden vertellen over de spanning tussen beide rollen.

- Typische gevallen: er zijn meer mannen (13) dan vrouwen (2) geïnterviewd, omdat dat ook de typische verhoudingen zijn. Daarnaast komen de respondenten van verschillende afdelingen, waarbij het aantal is aangepast aan de grootte van de afdeling en de respondenten verschillende functies vervullen: in- en verkoop (4), back-office (2), F&C (1), expeditie (2), V&K (1), ompak (1) en de loods (4).
- Een maximale variatie: zowel de jongere als de oudere generatie, zowel mannen maar ook enkele vrouwen, zowel medewerkers die er vanaf het ontstaan bij zijn als medewerkers die er later zijn bijgekomen en medewerkers van alle afdelingen zijn geselecteerd.

Omwillen van de anonimiteit is in het bevindingenhoofdstuk weinig verteld over de respondenten. Enkel de afdeling of de taak van de respondent zou soms de anonimiteit al kunnen schaden. In de volgende paragraaf verantwoord ik de keuze voor de procesbeschrijvingen die tijdens de interviews zijn besproken.

3.2.1.2 Procesbeschrijvingen

In deze paragraaf licht ik toe hoe en waarom welke procesbeschrijvingen zijn uitgekozen om te bespreken tijdens de interviews. Net als het totaal aan medewerkers was het totaal aan werkprocessen namelijk te groot om allemaal te bespreken. Er heeft dus wederom purposeful selection plaatsgevonden (Harding, 2013), echter met een andere strategie dan bij de respondentkeuze.

In totaal heb ik voor mijn stageopdracht dertien werkprocessen onderscheiden binnen de in- en verkoopafdeling. Twee hiervan zijn hoofdprocessen en de andere elf zijn subprocessen binnen deze twee hoofdprocessen. Voor de interviews heb ik zes hiervan uitgekozen om te bespreken. Zie bijlage III voor deze procesbeschrijvingen. De keuze voor deze zes is gebaseerd op twee aspecten. Ten eerste op basis van gesprekken met mijn stagebegeleiders over de urgentie van de werkprocessen en om welke werkprocessen het meeste te doen was. Ten tweede op basis van de hoeveelheid samenwerkingsverbanden binnen de werkprocessen. De uitkomst hiervan waren werkprocessen die over de meeste afdelingen heen liepen. Dit resulteerde in een keuze voor de volgende zes werkprocessen: de hoofdprocessen inkoop – regulier (7) en verkoop (7) en de subprocessen retour van klant (5), ompak (5), nieuwe klant (4) en nieuwe leverancier (5). De cijfers geven aan hoe vaak het werkproces besproken is. Het was namelijk onmogelijk om alle zes de werkprocessen met elke respondent te bespreken. Er is daarom vooraf bepaald met wie ik welke werkprocessen door zou nemen. Hierbij is gekeken naar met welk werkproces de respondent met oog op zijn/haar functie het meest te maken had. Afhankelijk van de hoeveelheid gespreksstof heb ik een tot drie werkprocessen per respondent besproken. Ik heb er hierbij voor gezorgd dat ik alle werkprocessen ongeveer even vaak besprak, binnen respondenten van dezelfde afdeling, maar ook in zijn totaliteit. Ik ben de interviews dus met verschillende werkprocessen begonnen.

De procesbeschrijvingen zijn vooraf bewust niet naar de respondenten opgestuurd, zodat de respondent zijn/haar eerste gedachten tijdens het interview met mij kon delen. We hebben ruim de tijd genomen voor elk interview, zodat de respondent tijd had om het werkproces in zich op te nemen. Daarmee komen we bij de twee onderzoeksmethode: participerende observaties.

3.2.2 Participerende observaties

Het tweede deel van de data-verzameling is gevormd uit participerende observaties. Tijdens de participerende observaties kreeg ik uitleg, terwijl de medewerker opereerde in de dagelijkse werkelijkheid. Wat zijn de dagelijkse werkzaamheden, waar krijgen ze mee te maken en met wie hebben ze veel contact? Volgens Harding (2013) past dit goed bij etnografisch onderzoek. Omdat de participerende observaties plaatsvonden in de dagelijkse praktijk van de participanten, vormden ze een goede aanvulling op de minder naturalistische interviews. Harding waarschuwt echter ook voor een gevaar bij observaties, namelijk dat respondenten zich anders gedragen als ze weten dat er iemand met ze meekijkt. De interviews kunnen op hun beurt weer dienen ter controle van de bevindingen van de observaties. De twee onderzoeksmethoden complementeren elkaar dus.

De participerende observaties leverden data op voor dit onderzoek, maar gaven daarnaast ook basisinformatie voor de procesbeschrijvingen. Met name de eerste weken heb ik uitvoerig meegelopen met verschillende medewerkers van alle afdelingen. Ik ging hier volledig blanco in en heb alles opgeschreven wat me interessant leek. Ook heb ik vragen gesteld over wat ik niet snapte. Tijdens het observeren is dus een breed scala aan informatie genoteerd. In eerste instantie was mijn doel zo veel mogelijk in me op te nemen. Harding (2013) noemt dit ongestructureerde observaties. Pas later heb ik bepaald waar de focus lag, namelijk op effectieve samenwerking. Op dat moment zijn de observaties gefilterd en enkel de momenten van samenwerking behouden. Om die reden ontbreekt een echte observatielijst en is enkel de datum van de observatie genoteerd. Daarmee komen we bij de volgende paragraaf die uiteenzet hoe de vergaarde data is geanalyseerd.

3.3 Data-analysemethode

Deze paragraaf presenteert de data-analysemethode. De data van dit onderzoek is geanalyseerd middels handmatige codering. Bij codering onderscheidt de onderzoeker thema's of categorieën in de onderzoeksgegevens, waarna hij hier een code aan hangt. De onderzoeksgegevens van dit onderzoek zijn gecodeerd in drie fasen, namelijk open, axiaal en selectief coderen (Boeije, 2005).

Ten eerste bij het open coderen alle data gelezen en in fragmenten opgedeeld. Hierbij zijn relevante fragmenten onderling vergeleken en voorzien van een code (Boeije, 2005). Het eerst gecodeerde interview met respondent 2 vormde het uitgangspunt. Elk nieuw gecodeerd interview is hiermee vergeleken, waarna aanpassingen zijn gedaan. Gaandeweg onderstonden er hoofd- en subcodes. Ondertussen zijn eerste gedachten en bevindingen genoteerd in een apart document, om later te gebruiken bij het axiaal coderen. Ook zijn de observaties naast de interviews gelegd en is er gekeken hoe deze aansloten bij de verschillende fragmenten. Dit resulteerde in een lange lijst met codes.

De tweede fase was het axiaal coderen, wat Boeije (2005) omschrijft als codering rondom een categorie. Hierbij is de lange lijst met codes van het open coderen langsgelopen. Hieruit zijn er voorbeeldcodes opgesteld en vervolgens zijn minder urgente of dubbele codes geëlimineerd. Vervolgens zijn er hoofd- en subcategorieën onderscheiden, wat resulteerde in een codeboom (zie bijlage IV).

Vanuit deze codeboom is er selectief gecodeerd, wat inhoudt dat er naar verbanden tussen de categorieën is gezocht (Boeije, 2005). Er is letterlijk met de codes geschoven tot er drie

overkoepelende thema's ontstonden, namelijk taakverdeling, interdependentie en taakverbinding. Het bevindingenhoofdstuk is opgebouwd aan de hand van deze drie thema's. Zodoende is alle data verwerkt en kon er worden begonnen aan het uitwerken van de resultaten. In de laatste paragraaf ga ik in op de kwaliteitscriteria die bij dit onderzoek van belang zijn.

3.4 Kwaliteitscriteria

In deze paragraaf bespreek ik de kwaliteitscriteria van dit onderzoek, namelijk betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid.

3.4.1 Betrouwbaarheid

Het eerste kwaliteitscriterium is betrouwbaarheid, wat betekent dat het onderzoek vrij moet zijn van toevalligheden en herhaalbaar moet zijn. Aangezien dit onderzoek een single casestudy betreft en zich richt op betekenisgeving in een specifieke context is de herhaalbaarheid laag. Toch is er op meerdere manieren getracht de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten. Zo is er een proefinterview gehouden om de betrouwbaarheid van de topiclijst te testen. Ook de combinatie van de twee onderzoeksmethoden (interviews en observaties) die elkaar complementeren dan wel controleren vergroot de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Ten derde zijn tijdens het onderzoek alle wijzigingen genoteerd (bijvoorbeeld aan de topiclijst) en zijn alle keuzes, gedachten en opvallendheden bijgehouden in een onderzoekslogboek. Bij herhaling van het onderzoek kan hier rekening mee worden gehouden (Verhoeven, 2007).

3.4.2 Validiteit

Het tweede kwaliteitscriterium is validiteit. Validiteit betekent de geldigheid en de zuiverheid van het onderzoek. Verhoeven (2007) onderscheidt interne en externe validiteit.

Interne validiteit betreft het trekken van de juiste conclusies. Hierbij is de eerste vraag of het meetinstrument (de topiclijst) het juiste meet. In dit onderzoek is dat gewaarborgd door een proefinterview te houden om te topiclijst te testen en zo nodig aan te passen. De tweede vraag is of de resultaten van de onderzoeksgroep de gehele populatie representeren. Deze interne validiteit is gewaarborgd door de onderzoeksgroep zeer zorgvuldig samen te stellen via purposeful selection (zie 3.2.1.1) (Harding, 2013). Wat daarnaast de interne validiteit zou kunnen schaden is mijn dubbelrol als medewerker en onderzoeker. Door er buitenstaanders bij te betrekken is ook dat gewaarborgd (zie 3.1.3).

Externe validiteit gaat om de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Verhoeven, 2007). De externe validiteit van dit onderzoek is laag aangezien dit onderzoek een single casestudy betreft. Een lage externe validiteit doet echter niets af aan de bruikbaarheid van het onderzoek en daarmee komen we bij het derde kwaliteitscriterium.

3.4.3 Bruikbaarheid

Het derde kwaliteitscriterium is bruikbaarheid. Volgens Verhoeven (2007) is het van groot belang dat het onderzoek bruikbaar is voor personen en organisaties. Zoals reeds besproken komt dit onderzoek voort uit het projectplan van [ORGANISATIE], waarin ze de wens uitspreekt voor effectievere, efficiëntere en meer uniforme werkprocessen. Dit onderzoek is een waardevolle toevoeging voor de samenwerking binnen die werkprocessen, omdat het inzicht verschaft in de formaliteit en informaliteit ervan. Daarnaast kan dit onderzoek inzicht

verschaffen voor organisaties waar eenzelfde soort vraagstuk speelt. Organisaties die door groei de wens hebben te formaliseren terwijl ze een zeer informeel karakter hebben. Ook aan het overkoepelende theoretische debat tussen proces en structuur waarin dit onderzoek is ingebed kan het een bijdrage leveren. Daarmee komen we bij het slot van dit hoofdstuk.

3.5 Slot

Dit kwalitatieve, inductieve onderzoek had een interpretatieve, holistische benadering en had als doel het uitdiepen van het concept samenwerking. Hierbij stonden ervaringen van participanten in hun natuurlijke omgeving centraal. Dit onderzoek was etnografisch, waarbij ik een dubbelrol vervulde als stagiaire en onderzoeker.

Binnen dit onderzoek zijn er twee onderzoeksmethoden gebruikt die elkaar complementeren: semi-gestructureerde interviews en ongestructureerde participerende observaties. De geïnterviewde respondenten en besproken werkprocessen zijn zorgvuldig uitgekozen middels purposeful selection (Harding, 2013). Dit vergroot de betrouwbaarheid en interne validiteit van het onderzoek, ook al is zijn de herhaalbaarheid en generaliseerbaarheid ervan laag omdat het een single casestudy betreft. De bruikbaarheid van dit onderzoek is hoog, omdat het op verschillende gebieden inzichten kan verschaffen.

De vergaarde data is geanalyseerd middels handmatige codering in drie fasen: open, axiaal en selectief (Boeije, 2005). Dit heeft geleid tot drie overkoepelende thema's (effectieve taakverdeling, interdependentie en effectieve taakverbinding) waaruit het volgende hoofdstuk is opgebouwd. In dat hoofdstuk worden de bevindingen gepresenteerd, waarbij de resultaten meteen worden geanalyseerd aan de hand van theorie uit het vorige hoofdstuk (2).

4. Bevindingen

In dit hoofdstuk presenteer en analyseer ik de resultaten verkregen uit de data-analyse van de interviews en de participerende observaties. Deze bevindingen geven inzicht in de betekenis die medewerkers van [ORGANISATIE] geven aan effectieve samenwerking binnen de werkprocessen. [ORGANISATIE] wil deze werkprocessen efficiënter en effectiever inrichten, oftewel formaliseren, maar heeft van nature een zeer informeel karakter. In dit hoofdstuk wordt de huidige balans tussen die formele en informele aspecten van de samenwerking inzichtelijk gemaakt om later te kunnen concluderen wat daarin de effectieve weg is.

Uit de data-analyse blijkt dat medewerkers effectief samenwerken zien als het verdelen en verbinden van taken, waarbij sprake is van een onderlinge afhankelijkheid tussen zowel de taken als de taakuitvoerders. De inzichten zijn onderverdeeld in deze thema's: effectieve taakverdeling, effectieve taakverbinding en interdependentie.

Het eerste thema is effectieve taakverdeling, omdat dit aan de basis ligt van samenwerking. Afdelingen en medewerkers krijgen taken toebedeeld en vervullen zo een deel binnen het geheel. Iedereen draagt op een eigen manier bij aan het eindresultaat en ze hebben elkaar nodig om tot dit eindresultaat te komen. Met andere woorden: ze zijn interdependent. De interdependentie tussen taken en taakuitvoerders maakt van taakverbinding geen keuze maar een noodzaak. Daarmee neemt de interdependentie een positie in tussen taakverdeling en taakverbinding en vandaar dat dit het tweede thema is. Hoe medewerkers met de interdependentie omgaan en hoe ze bruggen bouwen tussen de taken en taakuitvoerders zal blijken bij het derde thema effectieve taakverbinding.

De thema's taakverdeling en taakverbinding zijn hetzelfde opgebouwd. Bij de data-analyse is geconstateerd dat effectieve taakverdeling en taakverbinding alleen bestaan onder bepaalde condities. Deze condities komen per thema aan bod. Bij het thema interdependentie wordt er een onderscheid gemaakt tussen drie typen interdependenties die achtereenvolgens aan bod komen. Het centrale vraagstuk binnen de drie thema's is de balans tussen de formele en informele organisatie. De resultaten worden hier tegen afgezet. De paragraaf hierna schetst de context rondom die formele en informele balans bij [ORGANISATIE].

Bij de bespreking van de resultaten citeer ik uit interviews en koppel ik observaties aan de resultaten. Ook analyseer ik de resultaten aan de hand van theorie uit het conceptueel kader (hoofdstuk 2). Elk thema eindigt met een deelsamenvatting. De drie thema's samengenomen leiden tot de betekenis die medewerkers geven aan effectieve samenwerking.

4.1 Formalisering [ORGANISATIE]?

Het centrale vraagstuk van dit onderzoek is de balans tussen de formele en informele organisatorische samenwerking. Formele organisaties draaien om regels, beleid en structuur en zijn taakgericht. Informele organisaties daarentegen draaien om normen, waarden en emoties en zijn mensgericht (De Caluwé & Vermaak, 1999). [ORGANISATIE] valt binnen de tweede categorie: ze is uitgesproken informeel. Er is veel vrijheid, weinig structuur en een goede sfeer staat hoog op de agenda. In dit licht is het zeer interessant dat [ORGANISATIE] de werkprocessen wil gaan formaliseren. Geformaliseerde werkprocessen staan namelijk haaks op de huidige, informele gang van zaken. Door de drie thema's van samenwerking te

belichten vanuit het vraagstuk formeel en informeel kan de huidige balans in kaart worden gebracht. Zo blijkt wat medewerkers van [ORGANISATIE] als de effectieve weg beschouwen en wat er waar eventuele verbeterpunten liggen om die effectiviteit te vergroten.

De afgelopen jaren heeft er bij [ORGANISATIE] al enige formalisering plaatsgevonden. Zo vertelt respondent 7, die er al vanaf het begin bij is, dat er reeds meer structuur is aangebracht in de werkprocessen: *“Nee dat is natuurlijk in de loop der jaren allemaal wat geformaliseerd, alles. [...] Maar ja dat is niet meer dan logisch natuurlijk, want ja zoals dat we begonnen, en de onderneming blijft zich door ontwikkelen natuurlijk, en zoals we begonnen, ja, kwamen we met een stukje papier kwamen we aan en zeiden we ‘joh, regel dat even’. Weet je wel. En zo werkt dat niet. Nou was dat wel héél flexibel.”* Ook in de communicatie is enige structuur aangebracht: *“We zijn wel verbeterd ten opzichte van een tijd geleden omdat er nu wat meer overleg is. Dat mensen echt wel eens bij elkaar gaan zitten wat hiervoor eigenlijk bijna nooit gebeurde. [...] Dan heb je tenminste iets waar je naar terug kan grijpen. En kan je ook betere communicatie gewoon hebben. Meestal, hiervoor ging het heel snel onder het werk door. Dat werkt gewoon niet”,* vertelt respondent 10. Deze ontwikkelingen sluiten aan bij wat Greiner (1972) stelt over organisatiegroei. Volgens Greiner is er in de opstartfase van een organisatie vaak veel vrijheid, tot het punt dat de productie en het personeelsbestand groeien. Dan groeit de behoefte aan efficiëntie en formele communicatie. En dat lijkt precies hoe het bij [ORGANISATIE] is gelopen.

En toch mag het van een aantal respondenten nog wel wat formeler. Dat blijkt uit de volgende uitspraak van respondent 10 die [ORGANISATIE] typeert als een gedreven bedrijf waar enige striktheid mist: *“Iedereen die is echt gedreven en positief en gaat dezelfde kant op en wil verder en dat is prachtig. Alleen er zou iets meer structuur in kunnen gewoon. [...] En dat iedereen ook daar op aangesproken wordt als ze dat niet nakomen”.* Deze respondent is er duidelijk voorstander van de werkprocessen te formaliseren. Ook respondent 7 ziet hier de noodzaak van in: *“Anders krijg je allemaal wildgroei. Dan doet iedereen maar wat. Dat is ook niet werkbaar voor mensen, als het niet duidelijk is”.* Dit sluit aan bij Vinke en Jongebreur-Ruskamp (2004) die stellen dat duidelijke werkafspraken en protocollen essentieel zijn voor effectieve samenwerking.

Greiner (1972) noemt de fase waarin formele plannings worden geïnitieerd en procedures ontwikkeld de coördinatiefase. Gezien de wens tot het formaliseren van werkprocessen lijkt [ORGANISATIE] zich in deze fase te bevinden. Met het in kaart brengen van de werkprocessen die tonen wat er door wie wanneer moet gebeuren (mijn stageopdracht) lijkt de eerste stap gezet. De procesbeschrijvingen passen binnen de ‘mechanical world view’ (Boulton et al., 2015), die predikt dat de wereld te begrijpen is door deze op te delen in stukjes. De procesbeschrijvingen zijn ook stukjes. Elk werkproces toont/is een stukje van [ORGANISATIE] en is vastgelegd om meer grip te krijgen op het betreffende proces.

En daarmee komen we bij het informele karakter. Het formaliseren van de werkprocessen is een logisch gevolg van organisatieontwikkeling (Greiner, 1972), maar deze paragraaf begon ermee dat [ORGANISATIE] uitgesproken informeel is. Hoe zal de formalisering in de praktijk dan verlopen? Het volgende citaat van respondent 8 illustreert treffend de spanning tussen formaliteit en informaliteit:

“Je kan inderdaad zo’n format maken maar dan nogmaals, er zitten hier gewoon een paar hele eigenwijze mensen en dat gaat ‘m niet worden.”

Deze respondent heeft dus twijfels of geformaliseerde werkprocessen in de informele praktijk wel zullen werken. Boulton et al. (2015) zouden er hetzelfde over denken. Zij stellen namelijk dat subtiele acties binnen organisatieverandering productiever zijn, omdat deze dichter bij de werkelijkheid staan. Formaliteit staat juist ver af van de informele werkelijkheid van [ORGANISATIE] en zou in dit licht dus niet werken. Dat is precies waar respondent 8 op wijst in het citaat. Ook Chia en Holt (2009) beamen dat het radicaal formaliseren van werkprocessen niet zal werken. Het informele karakter verdient volgens hen aandacht. Het volgende citaat van respondent 3, die zelf serieus is maar ook van grapjes houdt, geeft een voorbeeld van hoe [ORGANISATIE] dit reeds probeert. Uit dit citaat blijkt dat er naast de steeds zakelijkere samenwerking ook sociale activiteiten zijn: *“Daarom moeten we ook af en toe van die leuke dingen doen. Daarom is een borrel op de vrijdagmiddag hartstikke belangrijk.”* Op deze manier balanceert [ORGANISATIE] tussen het formele en het informele van de organisatie.

Maar er speelt nog iets met oog op het informele karakter. Want wat nou als informaliteit juist [ORGANISATIE] haar kracht is? Hoe ver moet [ORGANISATIE] dan willen gaan met formaliseren? Respondent 10, die hiervoor nog om meer formaliteit wenste, wijst in het volgende citaat op een van de voordelen van informaliteit: *“Je hebt minder drempels denk ik. En je kan sneller tot beslissingen komen gok ik.”* Die snelheid in de samenwerking is een groot voordeel in de AGF-sector, waarin het draait om de verkoop van een vergankelijk product. En zo zijn er nog meer voordelen, maar feit is dat zowel de formele als de informele kant voordelen en nadelen hebben. Respondent 11 drukt dit mooi uit als *“de twee kanten van de medaille”*. De vraag is dus wat de juiste balans is zodat de ware identiteit behouden blijft, terwijl de effectiviteit van de samenwerking stijgt. Volgens respondent 7 dient formaliteit slechts als houvast: *“Formaliteit draagt denk ik niet bij aan kwaliteit”*. Dus: *“Je moet het wel willen, maar wel enkel daar waar het echt wel een noodzaak is”*, aldus respondent 11. Waar die noodzaak ligt zal blijken bij de bespreking van de thema's.

4.2 Conditie voor effectieve taakverdeling

In dit hoofdstuk presenteer ik het eerste thema binnen effectieve samenwerking, namelijk effectieve taakverdeling. Taakverdeling betekent het opsplitsen van werkzaamheden. Er is sprake van zowel taakverdeling binnen als tussen afdelingen. Afdelingen en medewerkers hebben allemaal een eigen taak te voltooien. Al deze taken gecombineerd leiden tot het eindresultaat. Afdelingen en medewerkers vervullen dus 'een deel in het geheel'. Maar een effectieve taakverdeling bestaat niet zomaar. Uit de data-analyse zijn vijf condities naar voren gekomen die medewerkers van [ORGANISATIE] hiervoor noodzakelijk achten. Deze condities worden achtereenvolgens besproken. Dit leidt tot een overzicht van wat er goed gaat en waar verbeterpunten liggen met betrekking tot formele en informele samenwerking binnen werkprocessen.

4.2.1 Niet-hiërarchische organisatiestructuur

De eerste conditie voor effectieve taakverdeling is een niet-hiërarchische organisatiestructuur. Dit houdt in dat de directie van [ORGANISATIE] niet van bovenaf bestuurt (Mintzberg, 1979). Respondent 7 legt uit hoe dit er in de praktijk uit ziet: *“Dat houdt in dat, nou we hebben de directie, dat zijn drie personen. Maar die werken zelf ook mee in de, in het bedrijf en hebben zelf ook commerciële activiteiten. En waar het daar om gaat is iedereen wel gewoon gelijk aan elkaar, alles wat er onder zit.”* Respondent 9, die zijn werkplek in de loods heeft, typeert de relatie tussen de directie en de rest als

kameraadschap: *“Het is een beetje ouwe-jongens-krentenbrood”*. Dit geeft aan hoe dicht de directie bij de medewerkers staat. Ook letterlijk is dit het geval. In onderstaande observatie is te zien dat de directie zich tussen de medewerkers van de in- en verkoopafdeling heeft gepositioneerd, ondanks dat ze wel een eigen kamer heeft. Zoals respondent 7 van de in- en verkoopafdeling al zei: ze werken gewoon mee en voelen zich niet verheven boven niet-directieleden.



Observatie (08-02-2016): werkplekken directieleden (rood)

Binnen de structuurconfiguraties van Mintzberg (1979) past een niet-hiërarchische structuur bij een adhocratie. In een adhocratie worden beslissingen genomen op allerlei niveaus. Mintzberg noemt dit horizontale werkspecialisatie. De directie vertrouwt medewerkers dat ze over de kunde en vaardigheden beschikken om de juiste keuzes te maken. En dat maakt een niet-hiërarchische structuur een conditie van effectieve taakverdeling. Het zet medewerkers in hun kracht en geeft de taakuitvoerder zelfbeschikking. In het volgende citaat legt respondent 11, die vaak bij alles betrokken is, uit hoe dit er in de praktijk uit ziet:

“En dat heeft denk ik toch wel heel erg te maken met de directie hoe die dingen aanvliegen. Er is ontielig veel vertrouwen in mensen. En er is, er wordt eigenlijk om heel veel ondernemerschap gevraagd, maar ook de ruimte geboden om te doen. Iedereen regelt toch gewoon zijn eigen zaakjes.”

Dit citaat van respondent 11 sluit aan bij de definitie van autonomie van Hodson (2001). Medewerkers van [ORGANISATIE] mogen eigen keuzes maken en zijn verantwoordelijk voor (de uitvoer van) eigen taken. Dat is wat Hodson autonomie noemt. Hij stelt hierbij, net als Bakker en Demerouti (2007), dat een organisatiestructuur van grote invloed is op de mate van autonomie van medewerkers. Met name de leiders spelen hierbij een grote rol. Pas wanneer leiders enkel op de achtergrond opereren krijgen medewerkers de ruimte om een eigen invulling te geven aan hun taak. En dat is precies wat er gebeurt in de adhocratie van [ORGANISATIE] (Mintzberg, 1979). De directie van [ORGANISATIE] geeft medewerkers de ruimte en vraagt om ondernemerschap (zie citaat respondent 11). Deze leiderschapsstijl past bij een familiecultuur, waarin leiders ‘enkel’ mentoren zijn en teamwork hoog in het vaandel staat (Cameron & Quinn, 1999). Dit is bij [ORGANISATIE] het geval. Respondent 5 wijst er in het volgende citaat op de gezamenlijke besluitvorming binnen [ORGANISATIE]. Gezamenlijke besluitvorming vergroot volgens hem de consensus met de gang van zaken: *“Het is niet zo dat er heel veel vanuit de directie gewoon opgelegd wordt. Er wordt echt wel gediscussieerd met elkaar. Wat gaan we doen? [...] Je moet het toch met elkaar doen dus als 80 procent tegen is zie dan maar eens de kar op gang te krijgen.”* Zeer interessant hierbij is de piramide van Lencioni (2009). Hij koppelt de betrokkenheid (door consensus) waar respondent 5 hier over spreekt aan de verantwoordelijkheid (door taakverdeling) waar respondent 11 in de vorige alinea over sprak. Gebrekkige betrokkenheid kan volgens Lencioni leiden tot het afschuiven van verantwoordelijkheid. De niet-hiërarchische structuur

geeft dus een positieve impuls aan twee van de vijf pijlers uit de piramide over effectieve samenwerking.

Formalisering [ORGANISATIE]?

Gekeken naar tabel 1 en naar wat Mintzberg (1979) stelt is een niet-hiërarchische structuur typisch informeel. In tabel 1 is te zien dat het management in informele organisaties een participantenperspectief heeft, wat inhoudt in dat ze meewerkt in de organisatie zelf. Mede uit de observatie blijkt dat dit bij [ORGANISATIE] het geval is. Daarnaast stelt Mintzberg dat in een adhocratie de sfeer erg informeel is en dat bureaucrativering niet binnen de flexibele structuur van een adhocratie past. De uiteindelijke beslismacht ligt overigens bij de directie. Respondent 2 neemt de indeling van het nieuwe pand als voorbeeld: *“We mochten daarin meedenken in die zin dat je zegt van kijk, op gegeven moment, de directie neemt de beslissingen, terecht, ik bedoel dat is een klare zaak. We mochten wel zeggen van nou, misschien dat dat wel beter is?”* Dit lijkt een mooie manier om een grens aan de informaliteit te stellen en de balans formeel-informeel te bewaken. Daarmee komen we bij de tweede conditie van effectieve taakverdeling: ervaring.

4.2.2 Ervaring

De tweede conditie voor effectieve taakverdeling is de ervaring die vele medewerkers hebben, met name de oudere generatie. Bij [ORGANISATIE] zijn er vele ervaren medewerkers: velen zijn er al vanaf de beginfase bij en daarnaast is er sprake van minimaal verloop. In het volgende citaat geeft respondent 6 aan dat de kern die vanaf [ANDERE ORGANISATIE] is meegegaan naar [ORGANISATIE] er nog steeds werkt: *“Die kern nu ook, tenminste die mensen die mee zijn gegaan die zitten er nog steeds allemaal en ja dat is gewoon super positief denk ik.”* Respondent 2 hoort bij die kern en vertelt in het volgende citaat dat hij hierdoor alles weet over de organisatie en zijn taak:

“Doordat je natuurlijk al zo lang in die handel ook zit weet je wel van de hoed en de rand in dat opzicht.”

Taakuitvoerders als respondent 2 zijn dus ervaringsdeskundigen. En dat brengt ons tot een interessant punt. Toen ik respondent 12 (ook werkzaam in de loods) vroeg hoe deze dan wist welke ladingen als eerste gecontroleerd moesten worden was het antwoord: *“Een stukje ervaring. Dat krijgen we niet echt door.”* De kennis op basis waarvan medewerkers als respondent 12 handelen is dus wel aanwezig, maar enkel impliciet. Op basis daarvan voert hij zijn taak uit. Ervaring is dus een onderdeel van taakuitvoer, wat het een conditie voor taakverdeling maakt. Daarnaast stimuleert ervaring wat bij de vorige conditie aan bod kwam. Een directie zal ervaren medewerkers gemakkelijker loslaten, ze weten immers wel ‘van de hoed en de rand’.

Formalisering [ORGANISATIE]?

En daarmee komen we op een ander interessant punt: omdat medewerkers weten hoe alles werkt lijkt formaliteit minder noodzakelijk. Regels en sturing lijken overbodig omdat medewerkers gewend en vertrouwd zijn met de gang van zaken. Er zit wel een structuur in het handelen en het samenwerken, maar die is ongeschreven, verborgen en ‘belichaamd’. Deze structuur lijkt onbewust te zijn gevormd binnen de informele cultuur waarin medewerkers loyaal zijn aan [ORGANISATIE]. Daarmee komen we bij de derde conditie van effectieve taakverdeling: elkaar (kunnen) vertrouwen.

4.2.3 Elkaar (kunnen) vertrouwen

De derde conditie voor effectieve taakverdeling is dat medewerkers elkaar (kunnen) vertrouwen. Dit betekent dat ze op elkaar moeten kunnen rekenen en dat ze altijd eerlijk zijn tegen elkaar.

Volgens Lencioni (2009) ligt vertrouwen aan de basis van effectieve samenwerking. Vertrouwen verlaagt de drempel om elkaar om hulp te vragen of feedback te geven. In het volgende citaat geeft respondent 13 hier een voorbeeld van. Hij werkt op kantoor, maar bezoekt de loods om advies in te winnen bij zijn collega's daar. Hij bestempelt zijn collega als expert en uit daarmee zijn vertrouwen: *“Ik ga sowieso een rondje maken. [...] En dan praat je met de voormannen van joh hoe loopt het? Hoe is dat? Want die weten echt goed hoe de handel is. [...] Dan neem je dat mee.”* Ook respondent 5 van de in- en verkoopafdeling staat er zo in. Ook hij laat blijken veel vertrouwen te hebben in zijn collega's in de loods:

“Wij varen behoorlijk op de mannen in de loods. [...] Ik bel hem op, ik zeg joh ik ga nu voor die supermarkt indelen, wat zal ik doen?”

Dit is wat Lencioni (2009) de basis van effectieve samenwerking noemt. Respondent 3 gaat hierin nog een stap verder. Hij geeft in het volgende citaat duidelijk zijn mening over verwachtingen die collega's van elkaar mogen hebben. Volgens hem moeten collega's vertrouwen op elkaars expertise en dus ook zaken van elkaar aannemen: *“Wij zijn de experts in de logistiek, zij zijn de experts in de verkoop, zij zijn de experts in de financiën. Ik verwacht wel, en zij verwachten ook van ons, dat wij aannemen dat, dat wij geloven wat zij doen, want daar zijn zij goed in, maar dat zij dat ook van ons verwachten.”* Respondent 6 voegt hier aan toe dat positie hierbij niet uit maakt: *“Of iemand dan een kostuum aan heeft of gewoon een overal, ja, maakt in principe niet uit. Je moet gewoon luisteren naar, als er iets gezegd wordt.”*

In de citaten van respondenten 13, 5 en 3 komt duidelijk de taak- en rolverdeling tussen afdelingen naar voren. Vinke en Jongebreur-Ruskamp (2004) noemen deze duidelijkheid een van de pijlers van effectieve samenwerking. Bij [ORGANISATIE] lijkt deze verdeling duidelijk. Respondent 12, die in de loods werkt terwijl zijn collega op kantoor is, gebruikt het lichaam als metafoor voor deze taakverdeling: *“Ik ben toch zijn ogen op het moment dat het [product] terugkomt.”* Parker (1997) noemt dergelijke taakverdelingen professionele scheidingen. Hij waarschuwt ervoor dat professionele identiteiten kunnen worden gebruikt als claims van verstand over wat er moet gebeuren. Interessant is dat hier bij [ORGANISATIE] absoluut geen sprake van lijkt te zijn. Alle respondenten noemen het tegendeel: ze vertrouwen juist collega's van andere expertises. ‘Schoenmaker blijf bij je leest’, is in deze context dus een toepasselijk gezegde. En dat is ook wat elkaar (kunnen) vertrouwen een conditie voor taakverdeling maakt. Dat collega's zaken van elkaar aannemen waarborgt de effectiviteit van de taakverdeling. Volgens respondent 3 is dit de essentie van taakverdeling: *“Dus als wij zeggen dat iets niet mogelijk is of dat je het beter anders kan doen dan wil ik wel dat ze het aannemen van ons en niet gaan lopen twifelen en zelf op onderzoek gaan. Waarvoor zitten we hier dan?”*

Formalisering [ORGANISATIE]?

Het interessante aan deze conditie is dat een informele karaktertrek een formeel karakter lijkt te stimuleren. In tabel 1 is te zien dat vertrouwen typisch informeel is. Elkaar vertrouwen draait niet om regels of procedures, maar om gevoelens en onderlinge verhoudingen. Maar

pas wanneer medewerkers elkaars kennis en vaardigheden erkennen kunnen ze elkaar vertrouwen. En het gevolg van op elkaar vertrouwen is een scherpe werkverdeling. Zoals te zien in tabel 1 zijn kennis, vaardigheden en werkverdeling juist typisch formele kenmerken. Deze conditie is dus een voorbeeld van hoe het informele het formele kan beïnvloeden (Blau & Scott, 2003). Daarmee komen we bij de vierde conditie van effectieve taakverdeling: taakgerichtheid.

4.2.4 Taakgerichtheid

De vierde conditie voor effectieve taakverdeling is taakgerichtheid. Taakgerichtheid gaat over de mate waarin de medewerker gericht is op een succesvolle afronding van zijn/haar eigen taak en de mate waarin deze zich daar verantwoordelijk voor voelt. In het volgende citaat geeft respondent 3 aan dat elke afdeling de verantwoordelijkheid heeft over een bepaald gebied. Zoals ook in de vorige paragraaf gesteld: Vinke en Jongebreur-Ruskamp (2004) beamen het belang van duidelijkheid over deze verdeling voor effectieve samenwerking. Afdelingen moeten zich enkel met hun eigen taak bezighouden:

“Het komt hier op neer: zij moeten echt in- en verkopen en geen andere afleidingen hebben. [...] Wij zorgen dat het er op tijd is en dat er weer op tijd geleverd is. En zij zorgen dat het op tijd betaald wordt.”

Tijdens werkzaamheden ligt de focus van medewerkers dan ook op een goede voltooiing van de eigen taak. Uit het volgende citaat blijkt dat respondent 9, ondanks dat hij fungeert als een spin in het web, erg taakgericht is: *“Je bent heel erg zelf bezig in principe. En ja, als je iets wilt weten dan vraag je het, krijg je antwoord. Maar in principe doe je natuurlijk, je werk doe je heel de dag zelf in principe.”* Respondent 6 is van mening dat dit de manier is om het werkproces te doorlopen tot het eindresultaat. Het is volgens hem zaak dat iedereen zich richt op de eigen taak en deze afrondt: *“Nou ja, ik denk als gewoon iedereen gewoon zijn taak doet die die moet doen in dit proces, ja dan is het gewoon goed. Snappie? Daarom werkt het gewoon goed. Het is gewoon, het is eigenlijk heel simpel.”* Dit citaat geeft aan waarom taakgerichtheid een conditie voor taakverdeling is. Iedereen heeft een eigen taak, taakgerichtheid stimuleert de voltooiing daarvan en daarmee het procesverloop.

Respondent 5 typeert alle taakuitvoerders binnen het werkproces als eigen baas over hun taak. Zij zijn degenen die er het meeste vanaf weten. Volgens hem is het met oog op de werktevredenheid belangrijk om dat te erkennen: *“Ik heb altijd zoiets van jij bent de baas daar en ik ben het hier. Ik zie niet al die druiven dus ja ik kan heel eigenwijs gaan zeggen joh dit doen we, dat doen we. Maar ja ik zie dat allemaal niet dus dat moet jij regelen. Dat is jouw verantwoording. En ik geloof er ook in dat het beter is als je mensen gewoon de verantwoordelijkheid zelf geeft in plaats van dat ik ieder... Dan denkt hij ook joh bekijk het. Wacht maar ik zal jou eens onderuit halen. Dit sturen, dat sturen.”* Dit sluit aan bij wat Johnson en Johnson (2011) zeggen. Wanneer medewerkers individuele taken hebben die stuk voor stuk bijdragen aan het eindresultaat roept dat een gevoel van onmisbaarheid op. Ze voelen dat hun bijdrage essentieel is voor het behalen van eindresultaat. Hierdoor gaan taakuitvoerders zich verantwoordelijk voelen voor het voltooiën van hun taak, omdat dit niet alleen hen zelf maar ook hun collega's beïnvloedt. Volgens Johnson en Johnson stimuleert dit effectieve samenwerking.

Bij [ORGANISATIE] lijken taakuitvoerders een hoge mate van verantwoordelijkheid te voelen voor hun taak. Zo uit respondent 6 in het volgende citaat echt te staan voor zijn taak: *“Tikken*

hun wel handel in waarvan wij zeggen 'moet je echt niet doen'. Ja, dan of het gaat...dan zeggen we echt van we gaan er voor liggen, van het gebeurt echt niet." Hij lijkt zijn taak zo goed mogelijk te willen vervullen. Dit sluit aan bij wat Lencioni (2009) zegt. Waar Johnson en Johnson (2011) stellen dat onmisbaarheid leidt tot verantwoordelijkheidsgevoel, stelt Lencioni dat betrokkenheid leidt tot verantwoordelijkheidsgevoel. In zijn piramide is verantwoordelijkheid de een na hoogste pijler. Volgens hem is het voor een effectieve samenwerking noodzakelijk dat medewerkers de verantwoordelijkheid nemen over hun eigen taak, maar ook dat ze elkaar aanspreken op elkaars verantwoordelijkheden. En dat brengt ons bij het vraagstuk formeel-informeel.

Formalisering [ORGANISATIE]?

In de basis is taakgerichtheid overheersend formeel. De focus op de taak en het voltooiën daarvan getuigt van formaliteit ('taakgericht' is een letterlijke term in tabel 1). Taakuitvoerders zijn specialisten op eigen, afgebakend gebied. Aan de andere kant getuigt de verantwoordelijkheid die taakuitvoerders voelen ook van een stuk loyaliteit. Taakuitvoerders willen iets goed doen en iets betekenen. Dat emotionele, motiverende aspect past juist meer binnen een informele organisatie. Daarmee komen we bij de vijfde en laatste conditie voor effectieve taakverdeling: navolging van het proces.

4.2.5 Navolging van het proces

De vijfde conditie voor effectieve taakverdeling is navolging van het proces. Ook al waren werkprocessen tot voor kort niet of nauwelijks beschreven, in de praktijk bestonden ze wel degelijk. De verschillende processtappen (taken) moeten in een bepaalde volgorde afgerond worden om tot het einddoel te komen.

Bij [ORGANISATIE] lijken processen in de praktijk soms anders te verlopen dan in theorie. Op de vraag of de procesbeschrijvingen verbeeldingen zijn van de realiteit of slechts van de gewenste situatie heeft respondent 11 een kort antwoord:

"Nou dit proces staat goed beschreven, zoals het zou moeten functioneren."

Dit sluit letterlijk aan bij wat Bovens et al. (2012) en Tennekes (2003) stellen: een sociaal systeem sluit niet per definitie aan op de formele structuur. Ondanks dat de processen ingericht zijn, leven de taakuitvoerders de te volgen processtappen niet volledig na. Volgens respondent 8, die al een paar jaar met veel plezier bij [ORGANISATIE] werkt, komt dit het procesverloop en daarmee de samenwerking niet ten goede: *"En kijk, het is geen drama. Het is alleen, het zou gewoon voor alle processen zijn, het zou soepeler lopen als het gewoon allemaal...en ik denk voor hunzelf ook."*

Een ander gevolg van het niet navolgen van processen is een breed scala aan gehanteerde werkwijzen, vertelt respondent 13 over de in- en verkoopafdeling. Van het hoofdproces is nauwelijks af te wijken, maar wel van de afronding daarna: *"Maar zeker als je kijkt naar administratief en dat soort dingen. Hoe dan iedereen werkt dat is echt gewoon....Al vanaf het moment dat je de telefoon ophangt heb je echt achttien verschillende manieren van werken."* In het volgende citaat wijst respondent 8 op de consequenties hiervan: *"Kijk, ik weet meestal, meestal weet ik zo langzamerhand kan ik met al die verschillende manieren van aanleveren van info kom ik er wel uit, alleen eigenlijk zou daar ook wat meer structuur, ook weer als ik er niet ben."* Dit citaat geeft het belang aan van navolging van het proces. Bij een taakverdeling is het cruciaal dat taakuitvoerders goed weten wat, hoe en wanneer er moet gebeuren (Vinke & Jongebreur-Ruskamp, 2004). Het proces navolgen geeft duidelijkheid en dat is

noodzakelijk bij een taakverdeling, met name bij afwezigheid van de gebruikelijke taakuitvoerder. Een taakverdeling werkt pas écht als elke taakuitvoerder zich houdt aan wat hij/zij dient te doen. Doet hij/zij dat niet dan vermoeilijkt dat de taakuitvoer, de taakverdeling en daarmee de samenwerking.

Volgens respondent 8 speelt de instelling van de taakuitvoerder hierbij een grote rol: *“Alleen je moet wel een bepaalde discipline dan voor jezelf hebben. Van ok, ik heb een nieuwe leverancier. Eerst het formuliertje invullen, gegevens verzamelen van de leverancier. En dat is vaak iets waar ze niet altijd zin in hebben.”* Het niet navolgen van het proces is dus geen onwetendheid, maar meer gemakzucht: *“Ze weten het proces wel feitelijk hoe het zou moeten alleen ze zijn daar wat...maar dat is met heel veel dingen, ze zijn daar makkelijk in. Ze hopen dat het vanzelf gaat.”* Respondent 11 beaamt dit: *“Ze willen het niet doorhebben natuurlijk. Ze snappen het dondersgoed.”* Op mijn vraag of respondent 8 denkt dat collega's doorhebben wat hiervan de gevolgen zijn voor anderen reageerde deze als volgt: *“Ja nou of ze dat echt beseffen, nee, dat denk ik niet. Daar zijn ze niet mee bezig. Dat is gewoon gemakzucht. [...] En sommigen zijn daar veel erger in als anderen.”*

Automatisering heeft er al wel voor gezorgd dat enkele processen zijn vastgelegd. Aan navolging van die processen is niet meer te ontkomen. Respondent 9 geeft in het volgende citaat aan dat het systeem in de loods het procesverloop helemaal vastlegt: *“Het kan eigenlijk niet anders. [...] Dat is natuurlijk helemaal dichtgetimmerd. Via [het systeem] moet je zo werken anders kan het niet. Je order staat er pas in als je zo volgens dit systeem werkt volgens mij.”* Van respondent 10 mogen er ook op kantoor nog wel meer processen geautomatiseerd worden. Dit dwingt volgens hem/haar niet alleen tot navolging van het proces, maar geeft ook een beter overzicht en effectievere samenwerking: *“Dan heb je dus dat je iemand dwingt om bepaalde gegevens te geven, anders kan je niet verder. En je hoeft niet meer van bureau naar bureau te lopen en je ziet overal waar die op dat moment zich bevindt in het bedrijf.”* En dat brengt ons bij het vraagstuk formeel-informeel.

Formalisering [ORGANISATIE]?

Gekeken naar tabel 1 is navolging van het proces in theorie een zeer formele conditie: het gaat om structuur, werkverdeling en regels. In de praktijk verloopt het echter anders. In de laatste citaten van respondenten 8 en 11 komt duidelijk naar voren dat het informele karakter in de praktijk de boventoon voert. Er is een formele structuur, maar blijkbaar worden de taakuitvoerders erg vrij gelaten in hun handelen daar waar processen nog niet geautomatiseerd zijn. En daarmee komen we bij het slot van dit thema.

4.2.6 Deelsamenvatting

Bij dit thema zijn de volgende vijf condities voor effectief samenwerken als het verdelen van taken besproken:

- Een niet-hiërarchische organisatiestructuur leidt tot een horizontale werkspecialisatie (Mintzberg, 1979). Dit geeft medewerkers zelfbeschikking over hun taak en dat is essentieel binnen een taakverdeling. Het management heeft hierbij een participantenperspectief, wat een niet-hiërarchische organisatiestructuur een informele conditie maakt.
- Ervaring is een groot onderdeel van de taakuitvoer. Ervaring vergroot het vertrouwen van de directie in de medewerkers en stimuleert zo indirect de mate van autonomie (informeel). Ervaring lijkt aan de ene kant formaliteiten overbodig te maken, maar

draagt aan de andere kant impliciet bij aan een formele taakverdeling. Het heeft dus een dubbelkarakter (Tennekes, 2003).

- Elkaar (kunnen) vertrouwen is belangrijk voor het bewaken van scheidingen binnen een taakverdeling. Medewerkers moeten uitgaan van elkaars expertise. Vertrouwen is de basispijler in de piramide van effectieve samenwerking van Lencioni (2009). Deze conditie heeft een dubbelkarakter (Tennekes, 2003): het informele vertrouwen maakt de formele werkverdeling mogelijk.
- Taakgerichtheid is net als ervaring belangrijk voor een goede taakuitvoer. Dit betekent een focus op en een verantwoordelijkheidsgevoel voor de eigen taak. Het nemen van verantwoordelijkheid is de een na hoogste pijler in de piramide van Lencioni (2009). Taakgerichtheid valt daarmee duidelijk aan de formele kant: de focus ligt op de taak, niet op de mens.
- Navolging van het proces is belangrijk binnen effectieve taakverdeling en samenwerking zodat iedereen weet waar deze aan toe is (Vinke & Jongebreur-Ruskamp, 2004). Deze conditie kenmerkt duidelijk formaliteit: het gaat om regels en structuur. Echter, de navolging van het proces in de praktijk kenmerkt juist informaliteit. Dit heeft een inefficiënt procesverloop en ineffectieve samenwerking als gevolg. Een voorbeeld van dat een sociaal systeem niet per definitie aansluit op de formele structuur (Bovens et al., 2012 en Tennekes, 2003).

Daarmee is alles van dit thema besproken en komen we bij het tweede thema: interdependentie.

4.3 Interdependentie

Het tweede thema voor effectieve samenwerking is interdependentie, wat afhankelijkheid betekent. Bij het vorige thema werd duidelijk dat het voor een effectieve samenwerking ten eerste van belang is dat elke afdeling van [ORGANISATIE] een eigen, taakgerelateerd doel heeft en dat taken onder de medewerkers verdeeld zijn. Maar al deze afdelingen en medewerkers samen werken uiteindelijk naar hetzelfde, overkoepelende doel toe: een tevreden klant en een tevreden [ORGANISATIE]. Binnen effectieve samenwerking bestaat er dus een interdependentie tussen zowel taken als taakuitvoerders. Zo hebben ze elkaar nodig bij het voltooien van hun eigen taak, maar ook op hoger niveau bij het behalen van het eindresultaat. En daarvoor zullen ze moeten samenwerken. In deze paragraaf bespreek ik de drie soorten interdependenties die bij [ORGANISATIE] aan de orde zijn.

4.3.1 Iedereen draagt bij

De eerste soort interdependentie heeft te maken met het bereiken van het gezamenlijke doel. Uit de data-analyse blijkt dat de taakuitvoerders van verschillende afdelingen met hun individuele handelingen het bereiken van dit doel stimuleren. Zo is het belangrijk dat een verkoper de zaken goed regelt met de klant, dat een voorman in de loods het best passende product voor deze klant selecteert en dat iemand van de expeditie tijdig het transport naar de klant regelt. Het gezamenlijke doel is alleen bereikbaar als elk van deze taakuitvoerders van de verschillende afdelingen zijn/haar taak voltooit, zo vertelt ook respondent 4 in het volgende citaat: *“Hun kunnen verkopen wat ze willen maar de goede sticker komt er niet op, of de goede pallet zit er niet onder, of het zit niet in de goede fust, dan zijn ze ook weer afhankelijk. [...] Dus je bent allemaal van elkaar afhankelijk.”* Johnson en Johnson (2011) noemen dit positieve interdependentie. De doelen waar deze afdelingen naar streven zijn

positief met elkaar verbonden. Een positief resultaat van de ene afdeling betekent een positief resultaat voor allemaal. Respondent 5, die zelf verkoper is, ziet dit ook zo: *“Ik vind, ik kan van alles verkopen maar als zij er een potje van maken dan val ik ook van mijn voetstuk af bij een supermarkt bijvoorbeeld. Dus zij zijn net zo belangrijk bijna ja.”* Volgens respondent 3 claimen afdelingen als het ware elkaars bestaan:

“Zonder financiën en expeditie en V&K is de verkoop niet zo heel erg veel en andersom ook. Dus het sluit allemaal op elkaar aan. Het is even belangrijk.”

De verschillende afdelingen hebben elkaar dus nodig om tot het eindresultaat te komen. Dit blijkt ook uit de reactie van respondent 12 op de vraag wat deze belangrijke achtte binnen het besproken proces: *“Ja wat is belangrijk? Ik denk dat het hele proces belangrijk is want het een staat of valt met het ander.”* Respondent 11 legt in het volgende citaat uit dat afdelingen samen moeten werken om tot het eindresultaat te komen: *“Hier heeft iedereen zijn eigen taak, zijn eigen, en uiteraard ook zijn eigen belang en visie en zienswijze op dingen. Maar het is wel toch ondanks alle chaos, wordt er goed met elkaar gecommuniceerd en afgestemd om het wel een bedrijvenrichting op te laten gaan.”* Dit sluit aan bij wat Johnson en Johnson (2011) stellen. Volgens hen is positieve interdependentie een van de bouwstenen van effectieve samenwerking. Individuen spannen zich meer in door positieve interdependentie omdat het resultaat niet alleen henzelf maar ook anderen beïnvloedt. Dus ondanks de scherpe taakverdeling zullen ze het samen moeten doen. Dat brengt ons bij het vraagstuk formeel-informeel.

Formalisering [ORGANISATIE]?

Gekeken naar tabel 1 is het doelgerichte een formeel kenmerk. Echter, de manier waarop afdelingen en taakuitvoerders het doel nastreven en de insteek erachter getuigen juist van informaliteit. Ze hebben elkaar nodig en dat ‘gezamenlijke’ typeert een informele organisatie.

In de volgende paragraaf presenteer ik ‘resultaatinterdependentie’. Dit gaat ook over het bereiken van het gezamenlijke doel, maar op een andere manier dan de positieve interdependentie uit deze paragraaf.

4.3.2 Zonder verkoop geen [ORGANISATIE]

De tweede soort interdependentie is een speciale vorm van positieve interdependentie: resultaatinterdependentie (Johnson & Johnson, 2011). Johnson en Johnson stellen dat er zonder positieve resultaatinterdependentie (doel) geen reden is tot samenwerking. Groepen werken dus ergens naar toe. Dit komt ook duidelijk naar voren in de piramide van Lencioni (2009), waarbij de top van de piramide bestaat uit de pijler resultaat. Uit het volgende citaat van respondent 4 blijkt dat ‘verkoop’ het resultaat is waar [ORGANISATIE] naar toewerkt:

“Kijk, als een verkoper niet verkoopt hebben wij geen werk. Niemand niet, heel de, heel de loods niet, snap je wat ik bedoel? Je kan nog zo goed inkopen, hartstikke leuk, maar als je het niet kan verkopen bij wijze van spreken heb je niets te doen. Dus dan ben je uitgeluld. Dus je bent afhankelijk van de verkopen en de verkoop is heilig.”

Respondent 9 beaamt dit: *“Als je geen orders hebt dan hebben wij niks meer te doen ook. Dan kan [ORGANISATIE] ook wel sluiten”.* [ORGANISATIE] is dus afhankelijk van de verkoop(afdeling). Een verkoper (respondent 13) beaamt dit. Zonder verkoop heeft [ORGANISATIE] geen doel en is er geen reden tot samenwerking: *“Eh, de rol van de*

verkoop? Nou die is allesbepalend. Als jij op één al niet overeenkomt dan is het hele proces daarna niet meer relevant.”

Uit dit laatste citaat blijkt dat resultaatinterdependentie een rolverdeling met zich meebrengt. Iedereen is even belangrijk maar de verkoopafdeling vervult een hoofdrol en de andere afdelingen een ondersteunende, vertelt respondent 3: *“Het is eigenlijk bij al die processen, het is de ondersteuning van de in- en verkoop. Maar dat zijn alle afdelingen. [...] Alleen wij kunnen het slim en efficiënt doen en zij moeten toch het resultaat maken.”* Duidelijkheid van deze rollen is essentieel voor effectieve samenwerking (Vinke & Jongebreur-Ruskamp, 2004). Bij [ORGANISATIE] lijkt dit het geval te zijn, want met die hoofdrol heeft de verkoop ook de eindverantwoordelijkheid en de beslismacht. In het volgende citaat geeft respondent 9 hier een voorbeeld van uit het retourproces: *“Als de verkoper zegt dat het niet terug mag, dan mag het niet terug. Klaar.”* Dat geeft duidelijkheid, wat de effectiviteit van de samenwerking ten goede komt. En dat brengt ons bij het vraagstuk formeel-informeel.

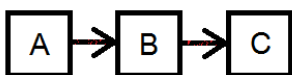
Formalisering [ORGANISATIE]?

Het resultaatgerichte aspect is, net als in de vorige paragraaf, typisch formeel. Interessant is de beslismacht die de resultaatinterdependentie met zich mee brengt. De beslismacht kenmerkt namelijk een formele hiërarchie, terwijl [ORGANISATIE] een informele, horizontale organisatievorm heeft (zie 4.2.1). De beslismacht lijkt noodzakelijk om daarbinnen (en in een sector waar snelheid gebaat is: zie 4.4.6) niet te vervallen in oneindige discussies. Belangen botsen namelijk wel eens binnen de horizontale organisatievorm waarbij taakuitvoerders eigen baas zijn en voor hun taak staan (4.2.4). De formele beslismacht helpt in dit geval dus de informele, horizontale organisatievorm. Dit sluit aan bij het volgende citaat van Blau en Scott (2003: 235): *‘formal institutions help to shape the characteristics of the informal organization.’*

In de volgende paragraaf komt de derde en laatste soort interdependentie aan bod, die gaat over een afhankelijkheid binnen het werkproces.

4.3.3 Ketenprocessen

De derde vorm van interdependentie betreft een afhankelijkheid tussen afdelingen binnen de werkprocessen. De output van de ene afdeling is de input van de volgende afdeling. Keuning en Eppink (2004) noemen dit seriële interdependentie. Binnen de procesbeschrijvingen is het seriële karakter letterlijk zichtbaar:



Pas wanneer A klaar is kan B aan de slag en later C. Het gaat dus om een stapsgewijs proces, waarbij elke taak op een bepaald moment uitgevoerd dient te worden. Respondent 14 geeft hier een voorbeeld van: *“Hun krijgen dus een belletje van ‘joh ik heb tien planken nodig’ [A]. En dan bellen ze ons op van ‘joh maandag gaan er tien planken naar...’ [B] En dan geven wij dat dan weer door naar de ompak en dan gaan die het klaarmaken [C].”* Wanneer schakel B wegvalt stagneert het proces, want daarmee ontbreekt de input voor schakel C. Elke schakel is onmisbaar, concludeert ook respondent 12, die in de loods werkt, terwijl we het proces bespreken.

“Als er één schakeltje tussenuit valt dan breekt de keten.”

Het proces begint dus bij het begin en verloopt daarna consecutief. Daarbij geldt: hoe beter de start van het proces, hoe gemakkelijker het procesverloop daarna: *“Ik bedoel het begint echt hier zo. Dit moet op orde en dan loopt dus de rest, de rest loopt eigenlijk vanzelf”*, aldus respondent 8. Maar het tegenovergestelde is ook het geval: als er meteen in het begin van het proces iets fout gaat is er sprake van doorwerkende fouten. Respondent 12 geeft hier in het volgende citaat een voorbeeld van: *“De voorman [A] die begint met de handel mee te geven aan de orderpicker. Als de voorman slechte handel meegeeft, betekent dat dat ik [B] meer werk heb. Ja, en als ik meer werk heb betekent dat ik de verkopers [C] moet gaan bellen. De verkoper gaat de voorman [A] weer bellen van ‘ik wil betere handel hebben’.”* Het proces verloopt in dit geval circulair totdat elke schakel tevreden is.

Het doorgeven van taken tussen de verschillende taakuitvoerders lijkt bij [ORGANISATIE] in veel gevallen vanzelf te gaan. Op de vraag hoe de taakoverdracht in z'n werk gaat antwoordt respondent 9: *“Ja dat soort dingen doe je automatisch. Je belt even op van ‘die klant staat klaar, je kan het papier maken’ ofzo. Dat soort dingen. [...] Dat gaat allemaal, daar denk je verder niet over na. Dat gaat gewoon vanzelf.”* Respondent 9 handelt in dit geval zonder er bij na te denken. Zijn afwezigheid zou dan ook tot problemen kunnen leiden. Volgens respondent 2 hebben vervangers namelijk vaak niet dezelfde kennis als de vaste taakuitvoerders: *“Je merkt wel bepaalde dingen [...] van als iemand er niet is dan kan de handel wel eens net even anders lopen.”*

Schakels zijn in het werkproces dus afhankelijk van elkaar, maar ook van elkaars informatievoorziening voordat ze zelf aan de slag kunnen. Dat duidt op seriële interdependentie: met de informatie van de een (output) kan de ander aan de slag (input) (Keuning & Eppink, 2004). Dit is bijvoorbeeld het geval als de voorman in de loods (schakel A) eerst nog iets uit moeten zoeken met de voorraad, voordat de back-office (schakel B) verder kan: *“Soms heb je wel eens vraagtekentjes, dan kunnen we niet verder met een bon”*, aldus respondent 9. Respondent 10 geeft in het volgende citaat aan dat dit soms stalken tot gevolg heeft: *“Het gebeurt ook wel eens dat je elkaar zo vaak nodig hebt dat ik hem [A] echt een soort van aan het stalken ben wat ook niet voor hem prettig is. Maar ja ik [B] kan dan gewoon niet verder als ik geen antwoorden heb.”*

Door die seriële interdependentie is bereikbaarheid voor de effectiviteit van de samenwerking van groot belang. Dit blijkt ook uit de observatie van mijn persoonlijke [ORGANISATIE]-mailbox (maart-juni 2016). Bereikbaarheid is zo belangrijk dat elk uurtje afwezigheid (en dus onbereikbaarheid) wordt gemeld via een email aan de gehele organisatie. Berichten varieerden van ‘ik ben om 15.00 uur weg’ tot ‘ik ben een uurtje naar de tandarts’. Daarnaast was ik ook tijdens de interviews getuige van de afhankelijkheid van medewerkers onderling om verder te kunnen met de werkzaamheden. Deze afhankelijkheid resulteerde in vele onderbrekingen van interviews door telefoontjes van informatie behoevende collega's. Hieronder is deze observatie uitgewerkt:

Seriële interdependentie (observatie mei en juni 2016):

*Bij de 14 interviews zijn er:
...18 telefoontjes aangenomen.*

...3 telefoontjes weggedrukt (door dezelfde respondent).

...(slechts) 5 respondenten die helemaal niets met hun telefoon hebben gedaan.

Uit deze vele telefoontjes blijkt het belang van bereikbaarheid. Bereikbaarheid is noodzakelijk om het proces niet te laten stagneren. Respondenten werden gebeld om zaken te overleggen, om informatie te geven of met de vraag of ze met iets akkoord gingen. De respondent is in deze situaties als het ware een onmisbare processchakel. Zonder overleg met, informatie van of akkoord van mijn respondent (schakel A) kon zijn/haar collega (schakel B) niet verder met de werkzaamheden. Dat is precies wat Keuning en Eppink (2004) serieel interdependent noemen.

Er is bij [ORGANISATIE] dus veelvuldig overleg tussen de verschillende afdelingen. Dit sluit aan bij wat Keuning en Eppink (2004) zeggen. Zij stellen dat coördinatie tussen verschillende afdelingen een vereiste is bij een taakverdeling. Per afdeling moeten de regels, taakopdrachten en doelen duidelijk zijn (Vinke & Jongebreur-Ruskamp, 2004). Bij seriële interdependentie is daarnaast ook een planning van groot belang. Een planning zorgt volgens hen voor een soepele overgang van schakel naar schakel (van A naar B en van B naar C). Het volgende citaat van respondent 14 toont een praktijkvoorbeeld van planning bij [ORGANISATIE]: *“Wij krijgen het meestal wel ruim, tenminste, ruim, meestal wel een of twee dagen van tevoren horen wij het wel. Wat de klant bestelt. En dan maken wij een opdracht. En dan plannen we dat in met de, met boven dan zeg maar, met de ompak. Dan gaat dat naar boven toe.”* Maar bij het ompakproces lijkt een planning juist te ontbreken. Uit het volgende citaat blijkt dat respondent 4 dit heel graag anders ziet. Hij ziet net als Keuning en Eppink het belang van een planning: *“Ik wil gewoon een goede planning hebben. Dat is het enige wat ik wil. Een planning die zeg maar 25 procent af mag wijken en de rest, planning die 's middags om half vier denkt van de een op andere dag wat je moet doen, dat die voor 75 procent leidend is. Dat is nu niet zo.”* Respondent 11 is het met respondent 4 eens. Volgens hem gaat bij het gebrek aan een planning de kwantiteit boven kwaliteit, wat de effectiviteit van de samenwerking niet ten goede komt. Handelen moeten daardoor opnieuw en daar is niemand blij mee: *“Uitvoer daar hoor ik collega's over dat ze daar wel eens niet tevreden over zijn maar eigenlijk heeft dat te maken met die planning. Op het moment dat je die band heel snel laat lopen moet je niet zeuren als de kwaliteit van het werk minder wordt. Want dat is een logisch gevolg.”* En dat brengt ons bij het vraagstuk formeel-informeel.

Formalisering [ORGANISATIE]?

In de basis is het seriële karakter zeer formeel. Seriële interdependentie getuigt van een werkverdeling, structuur en procedures om het werkproces te doorlopen. In tabel 1 vallen deze aspecten duidelijk aan de formele kant. Maar binnen het proces zijn ook handelingen die niet staan vastgelegd. Zo krijgt de taakoverdracht een individuele verwerking omdat het niet geautomatiseerd is. Ook verloopt de handel net iets anders bij afwezigheid, omdat niet alle werkzaamheden zijn vastgelegd. Dus hoe de taakuitvoerders het proces in de praktijk invullen vertoont informele karaktertrekken. Dit sluit aan bij wat Bovens et al. (2012) en Tennekes (2003) stellen: formele structuren krijgen vaak een informele verwerking omdat mensen nou eenmaal mensen zijn. Daarmee komen we bij het slot van dit thema.

4.3.4 Deelsamenvatting

Bij dit thema zijn de volgende drie vormen van interdependentie besproken:

- Positieve interdependentie betekent dat de afdelingen van [ORGANISATIE] elkaar nodig hebben en moeten samenwerken om tot eindresultaat te komen (Johnson & Johnson, 2011). Daarmee is dit een bouwsteen van effectieve samenwerking. Deze vorm van interdependentie heeft een dubbelkarakter (Tennekes, 2003). Het doelgerichte van positieve interdependentie kenmerkt formaliteit, maar de gezamenlijke weg daarnaartoe kenmerkt juist informaliteit.
- Positieve resultaatinterdependentie maakt dat taakuitvoerders een reden hebben om samen te werken (Johnson & Johnson, 2011). Bij [ORGANISATIE] is die reden de verkoop van producten. De verkoopafdeling krijgt daarmee de hoofdrol en de beslismacht. Deze beslismacht kenmerkt, samen met resultaatgerichtheid, formaliteit. De beslismacht biedt uitkomst binnen informaliteit en vergroot de effectiviteit van de samenwerking (Vinke & Jongebreur-Ruskamp, 2004).
- Van seriële interdependentie is sprake binnen het proces. De ene afdeling is afhankelijk van de output die van de andere afdeling komt (Keuning & Eppink, 2004). Hierbij is met name bereikbaarheid van invloed op de effectiviteit van de samenwerking tussen die afdelingen. Seriële interdependentie getuigt van een structuur en procedures om het werkproces te doorlopen en dus van formaliteit. Maar hoe het in de praktijk verloopt, vertoont net als bij navolging van het proces (4.2.5) informaliteit en is af en toe inefficiënt.

Daarmee is alles van dit thema besproken en komen we bij het derde thema: condities voor effectieve taakverbinding.

4.4 Conditie voor effectieve taakverbinding

Het laatste thema van effectieve samenwerking is taakverbinding, wat letterlijk 'het aan elkaar koppelen van afzonderlijke delen' betekent. Die afzonderlijke delen zijn bij [ORGANISATIE] de verschillende afdelingen. De positieve en seriële interdependentie uit het vorige thema tonen de noodzakelijkheid van het verbinden van deze afdelingen. Zo blijkt uit de positieve interdependentie dat afdelingen enkel samen tot resultaat komen en uit de seriële interdependentie dat goede taakoverdracht belangrijk is binnen het werkproces. In dit hoofdstuk presenteer ik achtereenvolgens de zes condities die die taakverbinding effectief maken. Dit leidt tot een overzicht van wat er goed gaat en waar verbeterpunten liggen met betrekking tot formele en informele samenwerking binnen werkprocessen.

4.4.1 Vriendelijke werkomgeving

De eerste conditie voor effectieve taakverbinding is de vriendelijke werkomgeving van [ORGANISATIE]. In een vriendelijke werkomgeving is er een familiegevoel en wij-gevoel en heerst er een goede sfeer.

In het OCAI-model (figuur 2) is te zien dat een vriendelijke werkomgeving kenmerkend is voor een familiecultuur (Cameron & Quinn, 1999). Het volgende citaat van respondent 8 toont dat medewerkers elkaar zelfs typeren als familie in plaats van als collega: *“Het voelt niet als werk. Het is gewoon leuk. Het is net een familie.”* Volgens deze respondent zijn mensen bereid meer voor elkaar te doen als ze elkaar als familie beschouwen: *“Men heeft veel meer voor elkaar over waardoor het dan dus ook gewoon veel soepeler, makkelijker verloopt. [...] Over het algemeen maakt dat een bedrijf zo veel sterker [...]. Je helpt elkaar.”* Een familiegevoel werkt op die manier dus (taak)verbindend: medewerkers (familieleden)

hebben veel voor elkaar over en helpen elkaar bij werkzaamheden. Dit stimuleert de effectiviteit van de samenwerking.

Interessant is wat Schein (1992) stelt over het ontstaan van een organisatiecultuur. Volgens hem vormt een organisatiecultuur zich vooral in tijden van verandering en problemen. In dergelijke onzekere tijden vormt cultuur de verbindende factor tussen de medewerkers. En dat is interessant want [ORGANISATIE] kent een bijzondere opstartfase met veel onzekerheid (zie hoofdstuk 1). Respondenten 3 en 11 omschrijven deze fase van [ORGANISATIE] als avontuurlijk: *“We zijn begonnen als cowboys natuurlijk”*, laat respondent 3 weten. *“Dat was toch een beetje een jongensboek. Een beetje wij tegen de rest”*, vertelt respondent 11. Deze fase lijkt [ORGANISATIE] te hebben gevormd, want het wij-gevoel van toen is er volgens respondent 2 nog steeds:

“Het is niet een bepaalde hokjesgeest en dat heb je...Je hebt bepaalde bedrijven daar is het allemaal...de lijnen worden uitgezet, jij doet dit, jij doet dat, maar het sluit niet bij elkaar aan. En dat is jammer. En dat is hier is het gewoon van: je doet het met z'n allen.”

Het wij-gevoel lijkt de basis te vormen voor de taakverbinding: ondanks de taakverdeling is er saamhorigheid. *“Het is echt één bedrijf”*, beaamt respondent 11. Dat sluit aan bij wat Schein zegt: als cultuur een uitkomst is van een moeilijke periode is het gedrag wat daar op volgt betekenisvol.

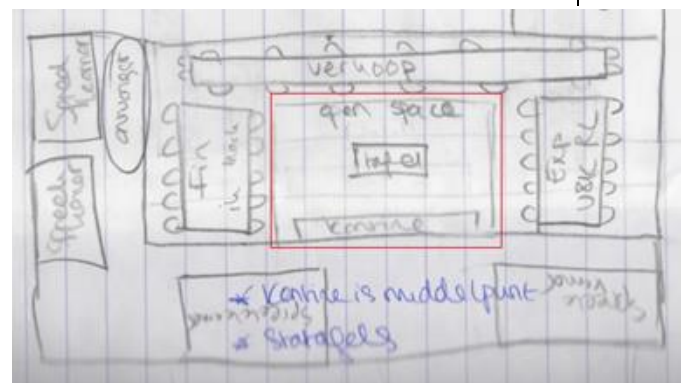
Het wij-gevoel brengt een persoonlijke sfeer met zich mee die ook verbindend werkt tussen de afdelingen. Door deze sfeer kennen medewerkers elkaar beter. Het voordeel hiervan verwoordt respondent 8 heel treffend: *“Ik stap makkelijker op iemand af om iets gedaan te krijgen dan dat je misschien een wat formelere, afstandelijke sfeer hebt. Als die band zo goed is.”* Ook deze toegankelijkheid stimuleert de effectiviteit van de samenwerking. Volgens respondent 3 dragen die manier van samenwerken en de goede sfeer bij aan het eindresultaat: *“Als je ziet hoe iedereen met elkaar omgaat. Ik denk dat dat wel... [...] Ik denk heel belangrijk, ja, absoluut. Ik denk zeker voor de sfeer. Die is nog belangrijker dan de prestatie denk ik. Door een goede sfeer creëer je een goede prestatie denk ik.”* En dat [ORGANISATIE] een goede sfeer heeft blijkt ook de volgende observaties:

Vrijdagmiddagborrel (observatie 12-02-2016)

‘Vrijdagmiddag rond 16.00 uur worden de werkzaamheden langzaam stilgelegd. Iemand rommelt wat in de koelkast en de voorraadkast. Medewerkers verzamelen zich in de kantine om te borrelen. Onder het genot van een hapje en een drankje wordt er gekletst en gelachen voor het weekend begint. Ook ik krijg, in mijn eerste stageweek, meteen een drankje aangeboden. Het is een gezellige boel.’

Kantine (observatie 10-03-2016)

Uit deze schets in mijn notitieblok blijkt dat de kantine in het midden van het kantoor gesitueerd is. Alle afdelingen op kantoor zitten er omheen. Ik verbind hieraan de conclusie dat het een belangrijke plek is. De kantine is het middelpunt.



Formalisering [ORGANISATIE]?

Met oog op het vraagstuk formeel-informeel is deze conditie erg duidelijk. Er is bij [ORGANISATIE] veel aandacht voor de medewerkers, er hangt een goede sfeer, er zijn familiale banden, kortom, zoals ook te zien in tabel 1: typisch informeel. De vriendelijke werkomgeving lijkt veel invloed uit te oefenen: het werkt drempelverlagend en vergroot de toegankelijkheid. Medewerkers lijken deze sfeer zeer te waarderen en dat maakt de vriendelijke werkomgeving een belangrijke conditie voor effectieve taakverbinding. Daarmee komen we bij de volgende conditie: gezamenlijk doel.

4.4.2 Gezamenlijk doel

De tweede conditie voor effectieve taakverbinding is het hebben van een gezamenlijk doel. Bij de resultaatinterdependentie (4.3.2) is reeds besproken dat medewerkers van [ORGANISATIE] gezamenlijk naar een doel toewerken, namelijk verkoop. Het bestaan van [ORGANISATIE] is afhankelijk van de verkoop van producten. Maar naast dat dit doel het bestaan van [ORGANISATIE] waarborgt, werkt het ook verbindend tussen de verschillende afdelingen. Dat komt in deze paragraaf aan bod.

Door de taakverdeling binnen het werkproces hebben de verschillende afdelingen subdoelen waar ze naartoe werken. De ompak controleert en verpakt de producten, de afdeling financiën regelt afrekeningen en dergelijke, de inkoop onderhoudt contact met leveranciers en zo werkt elke afdeling aan een eigen taak. Maar naast deze subdoelen werken de afdelingen, zoals reeds bleek bij de resultaatinterdependentie, gezamenlijk aan het overkoepelende doel: *“Met z’n allen werk je er aan om dat de klanten tevreden de deur uit gaan”,* aldus respondent 9. Volgens respondent 3 is hierbij de insteek dat de klant koning is: *“Als een klant iets vraagt, wij regelen het, wij doen het weet je. Alles kan. Ook al kan het niet, dan doen we het toch wel. Dan vinden we een manier dat het wel lukt.”*

Ondanks de taakverdeling hebben de afdelingen dus een grote overeenkomst: ze hebben hetzelfde einddoel. Volgens Lencioni (2009) voorkomt een focus op dit einddoel individualisme en komt het zo de effectiviteit van de samenwerking ten goede. En dat is van belang, want een focus op eigen resultaat zal nooit resulteren in teamresultaat. Medewerkers van [ORGANISATIE] lijken zich op het juiste te focussen. Het draait er niet alleen om de afzonderlijke delen, maar ook om de organisatie als geheel. Het gezamenlijk doel maakt van [ORGANISATIE] een collectief en werkt op die manier verbindend.

In conflictsituaties kan die focus op het einddoel uitkomst bieden en de afdelingen weer bij elkaar brengen. Want dat afdelingen hetzelfde einddoel hebben betekent niet dat er nooit onderlinge conflicten zijn. Het gezamenlijke doel is dan wel hetzelfde, maar de subdoelen kunnen alsnog van elkaar verschillen. Respondent 11 komt in het volgende citaat met een oplossing. Volgens hem moet er in conflictsituaties gekeken worden naar wat het bedrijfsbelang is en daarnaar worden gehandeld:

“Dat botst natuurlijk ook wel eens want mijn belang hoeft niet altijd jouw belang te zijn. Maar dan is er de ruimte om even te vechten wat dan het [ORGANISATIE] belang is. En daar is niks mis mee.”

Respondent 5 voegt hier nog iets interessants aan toe. Hij stelt dat medewerkers elkaar ook niets kunnen verwijten, als iedereen gewoon focust op het gezamenlijk doel en het beste wil voor [ORGANISATIE]: *“Dan denk ik altijd maar: we hebben één naam boven het bedrijf*

staan en daar ben jij voor bezig, daar is iedereen voor bezig. En als je dat in je achterhoofd houdt kan je veel van elkaar hebben.” Dat brengt ons bij het vraagstuk formeel-informeel.

Formalisering [ORGANISATIE]?

Aan de ene kant kenmerkt deze conditie een informele organisatie, waar loyaliteit een grote rol speelt. Medewerkers werken samen ‘voor [ORGANISATIE]’ en lijken het beste te willen voor ‘hun’ organisatie. Ook conflictsituaties passen bij een informele organisatie (zie tabel 1), omdat een hogere, formele macht mist. Aan de andere kant is resultaatgerichtheid kenmerkend voor een formele organisatie en past de klantgerichte insteek juist bij een formele organisatie. In conflictsituaties gaat ratio boven emotie. Het gaat er dan puur om wat het beste (resultaat) is voor [ORGANISATIE] en dat is wat er zal gebeuren. Het lijkt erop dat [ORGANISATIE] gezamenlijk (informeel) naar het eindresultaat (formeel) toewerkt. Met andere woorden: via het informele het formele bereiken (Blau & Scott, 2003). Daarmee komen we bij de derde conditie voor effectieve taakverbinding: goede communicatie.

4.4.3 Goede communicatie

De derde conditie voor effectieve taakverbinding is goede communicatie tussen taakuitvoerders. In het eerste deel van deze paragraaf presenteer ik communiceren als het overleggen van zaken en het informeren van elkaar. In het tweede deel presenteer ik drie voorwaarden van goede communicatie.

Bij [ORGANISATIE] is er veel communicatie binnen/tussen taakuitvoerders van alle afdelingen. In enkele gevallen is er structureel overleg tussen verschillende afdelingen, vertelt respondent 12: *“Wij zitten, wat zal ik zeggen, een keer per maand zitten we dan met tenminste X, met X, X, X, X, X en X. Dus dan logistiek en commercieel overleg.”* Maar in de meeste gevallen is het overleg situationeel. In het volgende citaat geeft respondent 5 een voorbeeld van zo’n situationeel overleg. De in- en verkoop, een voorman uit de loods en de ompak overleggen hier met elkaar of iets de ompak in moet en zo ja, wanneer: *“Dat beslissen wij in samenspraak met de voorman. En dan gaat ‘ie, dan moet je het afstemmen met de ompak. Ja, ok. Nou, dit moet nagekeken worden, dat moet er aan gebeuren en dat moet dan en dan klaar zijn.”* Communicatie is dus noodzakelijk voor de taakoverdracht binnen de werkprocessen en de samenwerking daarbinnen. Het legt de verbindingen tussen de afdelingen.

Dat verschillende afdelingen vaak en veelvuldig contact met elkaar hebben blijkt ook uit meerdere observaties (loods: 11-02-2016, back-office: 12-02-2016, financiën: 02-03-2016, in- en verkoop: 03-03-2016 en expeditie: 10-03-2016). Om werkprocessen te kunnen beschrijven heb ik vele malen meegekeken met taakuitvoerders op verschillende afdelingen. Ze namen de tijd mij mee te nemen in hun werkzaamheden, maar hadden via verschillende wegen constant contact met collega’s. Er kwamen vele emails en telefoontjes binnen en ook kwamen collega’s fysiek naar hen toe om zaken te vragen of te overleggen. En bij het interview met respondent 6 (08-06-2016) gebeurde er iets heel interessants. Tijdens het bespreken van het retourproces kreeg hij een telefoontje. Toen hij had opgehangen realiseerde hij zich dat wat zich net had afgespeeld een praktijkvoorbeeld was van communicatie en samenwerking binnen het retourproces dat op dat moment voor ons lag. Het was als het ware een live uitzending of zoals Tennekes (2003) het noemt: de systeemwereld (het proces op papier) en de leefwereld (het proces in de praktijk) tegelijk.

“[Telefoontje respondent]. Nou dit is wel een aardig voorbeeld. [...] Ingaande keur, dus partij hebben we gelost, hebben we gekeurd. En uiteindelijk was het een, even kijken, er was een afwijking want die handel was niet goed. Dus hebben we vier pallets meloenen bijgekocht en die moeten naar een supermarkt. En die waren helemaal niet goed, echt slecht. Dus nou heb ik foto's gestuurd naar X in dit geval en gelijk erbij gezet wat er aan mankeert. En gezegd die moeten retour, want die gaat de supermarkt nooit leuk vinden. En nou belt X op van ze worden morgen opgehaald, dus ze gaan retour. Dat is een aardig voorbeeld denk ik.”

En dat brengt ons bij de voorwaarden van goede communicatie. De eerste voorwaarde is een correcte, volledige informatieverschaffing. Met oog op het seriële karakter (4.3.3) en het doorgeven van taken is het doorgeven van informatie essentieel. De ene afdeling moet de taak immers voltooien met de input van de andere afdeling. Respondent 2 is, net als Lencioni (2009), dan ook van mening dat informatieverschaffing aan de basis ligt van effectieve samenwerking: *“De basis is natuurlijk heel belangrijk. Dat je in ieder geval naar elkaar toe de juiste informatie geeft [...] Dan speelt 'ie daar ook op in.”* Het volgende citaat van respondent 12 geeft een praktijkvoorbeeld waarin afdelingen goed op elkaar inspelen: *“En dan worden wij netjes ingelicht van joh je krijgt straks zoveel pallets van dat product voor die klant, heb ik de verkoper al over gesproken, daar mankeert iets aan, maar hij durft het aan om te verladen.”* Maar dit is niet altijd het geval, zo blijkt uit de volgende opmerking van respondent 10. En dat lijkt te frustreren: *“Nu hebben we elke keer continue, we hebben echt zo vaak dat de helft van de gegevens niet aanwezig is. Het proces is niet helder. En als we het communiceren dan is het daarna nog niet helder, dus daar lopen we continue tegen aan. Gewoon verkoop, in dit geval is het inkoop, die gewoon halve formuliertjes inlevert.”*

De tweede voorwaarde is dat er tijdig gecommuniceerd wordt. Door tijdig te communiceren kunnen fouten voorkomen worden, vertelt respondent 12: *“Je moet elkaar op tijd bijsturen denk ik. Ook met tussentijdse kwaliteitscontroles wat de voormannen doen. De inkoper aanspreken van 'joh je hebt een versere partij staan maar die moet sneller de deur uit als de wat oudere partij want de versere partij zitten meer problemen in.' [...] Ja het is elkaar constant scherp houden.”* Met name bij afwijkende of urgente zaken verwachten taakuitvoerders van elkaar dat ze elkaar snel op de hoogte brengen: *“Als ik echt iets zoek, echt een partij nodig heb dan zeg, dan bel ik hem op. Dan zeg ik joh, X, van die leverancier, die container, geef me even een belletje zodra 'ie er is want dan moeten we gelijk...’*, aldus respondent 5. En net als bij het interview met respondent 6 gebeurde er tijdens het interview met respondent 8 iets opvallends. Toen het interview wat uitliep checkte deze de telefoon en zei deze het volgende: *“Ik kijk heel even mijn e-mail of er...[checkt telefoon]. [...] Even kijken, maar ik heb al gezegd jongens als er iets heel erg belangrijks is dan...[loopt mail langs]. Nee, nee.”* Bij gebrek aan urgente zaken konden we het interview gewoon weer hervatten.

De derde voorwaarde van goede communicatie is dat het communiceren verloopt via het non-sense principe. Dit houdt in dat de stijl van communiceren direct, eerlijk en open is. Volgens Lencioni (2009) is dit erg belangrijk voor effectieve samenwerking. Communicatie en confrontatie vormen gezamenlijk de tweede pijler in zijn piramide. Als medewerkers met elkaar communiceren moeten ze niet schromen elkaar de waarheid te vertellen. Medewerkers van [ORGANISATIE] zijn het volledig met Lencioni eens en verwachten dat iedereen gewoon zegt waar het op staat: *“Als je hier iets hebt dan zeg je het gewoon toch. En dat gaat gewoon goed”*, aldus respondent 2. Vinke en Jongebreur-Ruskamp (2004) zullen

ook beamen dat deze duidelijkheid in de communicatie de effectiviteit van de samenwerking ten goede komt.

Een onderdeel van dit no-nonsense principe zijn de haat-liefdeverhoudingen tussen de medewerkers. Ruzie met elkaar maken, maar vervolgens als vrienden de deur uitgaan. Volgens respondent 12 is dit de essentie van samenwerking: *“Ruzie met elkaar kunnen maken, met een hand uit elkaar gaan en elkaar niks verwijten.”* Dit sluit aan bij wat Lencioni zegt: elkaar confronteren met de waarheid werkt alleen wanneer anderen zich niet aangevallen voelen en daarna met een schone lei verder kunnen. Het volgende citaat van respondent 11 toont dat dit bij [ORGANISATIE] zeer goed gaat:

“[ORGANISATIE] is een bedrijf waar je gewoon tegen iemand kan zeggen: ‘joh klootzak waar ben jij mee bezig?’ zonder dat dat op de persoon gespeeld wordt. Van dan gaat het gelijk over de zaak, dit kan niet, punt. Nou, echt eventjes knallen en daarna is het gewoon weer goed. Klaar. Dat is juist het leuke. Dat kan. Niemand die dan ‘hard feelings’ heeft of nooit meer wil praten weet ik veel wat. Dat heb je niet. Dus er is eigenlijk geen enkele reden om niet even te knallen.”

Respondent 5 beaamt dat medewerkers van [ORGANISATIE] akkefietjes achter zich kunnen laten: *“Het is best wel recht voor z’n raap. Soms gaat het er echt wel fel aan toe. Terwijl een minuut later sta je een lolletje te maken met elkaar. [...] Dat kan je heel makkelijk van je afschuiven.”* Daarmee zijn de drie voorwaarden van goede communicatie besproken en komen we bij het vraagstuk formeel-informeel.

Formalisering [ORGANISATIE]?

De vele communicatie past binnen de informele leefwereld waarin sociale relaties belangrijk zijn en mensen met elkaar samenwerken (Tennekes, 2003). Uit alle citaten in deze paragraaf blijkt er sprake te zijn van op z’n minst goed overleg en in de meeste gevallen zelfs van gezamenlijke besluitvorming. Zoals te zien in tabel 1 past ook conflict (confrontatie) bij informaliteit. En daarmee kom ik bij de een interessant punt, namelijk de voorwaarden van goede communicatie. Volledigheid en tijdigheid van informatie typeren structuur en regelgeving en passen juist meer in een formele organisatie. En de derde voorwaarde, het no-nonsense principe, is op twee manieren te bekijken. Aan de ene kant getuigt de eerlijkheid van een soort gevoelloosheid en dus een formele marktcultuur. Van de andere kant bekeken geeft juist een familie onvoorwaardelijke liefde en steun, waardoor eerlijkheid geen probleem hoeft te zijn. Respondent 8 verwoordt dit heel treffend: *“Het is net een familie: ze maken even ruzie, maar je weet dat het toch wel weer goedkomt.”* Dat familiale getuigt juist van informaliteit. En dat brengt ons bij de vierde conditie: elkaars werk kennen.

4.4.4 Elkaars werk kennen

De vierde conditie voor effectieve taakverbinding is het kennen van elkaars werk. Dit houdt in dat medewerkers tot op zekere hoogte weten wat anderen doen en hoe het bij andere afdelingen werkt.

Uit de data-analyse is gebleken dat een aantal afdelingen elkaars werk niet kent. Respondent 10 geeft hier in het volgende citaat een voorbeeld van: *“Ik denk sowieso dat zij niet weten wat er allemaal bij komt kijken wat je nodig hebt voor een relatie invullen.”* Observaties tijdens interviews met onder andere respondenten 4, 5, 7 en 15 (mei en juni 2016) bij het doornemen van procesbeschrijvingen bevestigden dit beeld: op het moment dat het proces overging naar een andere afdelingen was het procesverloop hen onbekend.

Het niet kennen van elkaars werk kan leiden tot discussie en frustratie, zo blijkt uit het volgende citaat van respondent 8: *“Ik zeg tegen X, ik ben zo moe dat ik constant aan het discussiëren ben over bepaalde dingen. Maar dat komt vaak omdat zij niet snappen hoe [taak] in elkaar zit. En ik zeg ik ben constant dingen aan het uitleggen. En toen zei hij ook van dat moet je niet meer doen.”* Ook leidt het niet kennen van elkaars werk ertoe dat afdelingen weinig rekening met elkaar houden. Dit komt de effectiviteit van de samenwerking niet ten goede, omdat ze zich niet bewust zijn van de consequenties van hun handelingen voor anderen. In het volgende citaat geeft respondent 8 aan dat medewerkers van een andere afdeling hun werkwijze pas veranderden toen ze er zelf last van ondervonden. Voor die tijd voelden ze de urgentie niet: *“Het is zo, zo lang ik het oploste, dan merkten zij niets. [...] Pas toen ik het in het honderd liet lopen en zij er last van gingen krijgen, dat was een punt dat ze zeggen van ik wil geen last. Dus toen gebeurde er wel wat.”*

Met name bij het ompakproces lijkt er vanuit de in- en verkoopafdeling weinig rekening gehouden te worden met de afdeling ompak, zo blijkt uit het volgende citaat van respondent 4: *“Ad hoc gooien ze er dingen in. Hatsjikidee, regel het maar. [...] Er zijn een paar mensen bij die gooien het er gelijk in. Die zeggen zoek het maar lekker uit. Dat is jouw probleem zeggen ze dan.”* Respondent 11 beaamt dit, maar hij spreekt ook zijn verbazing hierover uit. Hij vindt het namelijk niet passen bij het karakter van [ORGANISATIE]:

“Het is gewoon ‘plop’. Dat is eigenlijk best wel bijzonder, want [ORGANISATIE] is een super leuk, één bedrijf, maar in dit opzicht is het gewoon van er wordt een bonnetje ingetikt en dag, zoek het maar uit!”

En dat geeft aan waarom het kennen van elkaars werk, met name dat van de volgende taakuitvoerder in het proces, een conditie is voor effectieve taakverbinding. Effectieve taakverbinding en taakoverdracht bestaan niet uit het zomaar doorgeven van de taak, maar functioneren alleen wanneer de taakuitvoerders rekening met elkaar houden. Dit kan alleen als taakuitvoerders enigszins van elkaar weten wat ze doen, want enkel dan kan hij/zij de eigen werkzaamheden afstemmen op die van de volgende.

Deze bevindingen zijn te koppelen aan wat Parker (1997) professionele scheidingen noemt. Volgens Parker kunnen specialisaties in functies ertoe leiden dat medewerkers zich slechts oriënteren op een deel van het geheel. Op dat deel passen ze hun gedrag aan. En dat is precies wat er aan de orde lijkt te zijn bij de voorbeelden van respondenten 10, 8 en 4. In die situaties redeneert de eerste afdeling vanuit de eigen taak, waarbij ze geen enkele last ondervindt. De tweede afdeling daarentegen ondervindt die last wel, maar dat is voor de eerste afdeling moeilijk te begrijpen. Begreep deze afdeling de problemen van de ander wel, dan zou ze dit niet doen (Parker, 1997). Respondent 10 vat dit in het volgende citaat treffend samen: *“Het is moeilijk soms denk ik voor mensen om het vanuit een ander oogpunt dan vanuit hun eigen oogpunt te zien. En wij hebben een probleem, maar dat kan bijvoorbeeld bij de back-office heel anders liggen, want die hebben hele andere dingen waar ze mee te maken hebben.”* Met andere woorden: per afdeling een taak, een eigen leefwereld en dus een eigen perspectief van waaruit ze redeneert (Tennekes, 2003). En daarmee komen we bij de balans tussen de formele en informele organisatie.

Formalisering [ORGANISATIE]?

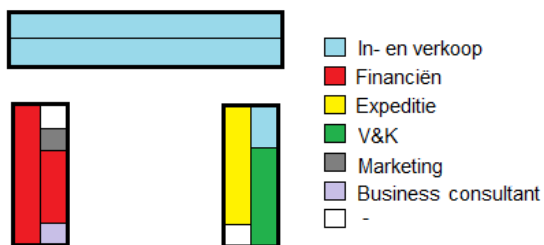
Deze conditie heeft zowel informele als formele kenmerken, maar op een interessante manier. In theorie is de achterliggende gedachte van het kennen van elkaars werk informeel,

in de zin dat taakuitvoerders het fijn zouden vinden als anderen rekening met hen zouden houden. In de praktijk echter verloopt het heel formeel, gezien de scheidingen die er lijken te bestaan tussen afdelingen en het niet kennen van elkaars werk. Gekeken naar tabel 1 past ook het doelgerichte van de afdelingen daar binnen. De ene afdeling heeft de taak afgerond en het is vervolgens aan de volgende om daarmee verder te gaan. Eigen resultaat lijkt het in deze dus te winnen van het informele kenmerk begrip. Daarmee komen we bij de vijfde conditie: weten wat er speelt.

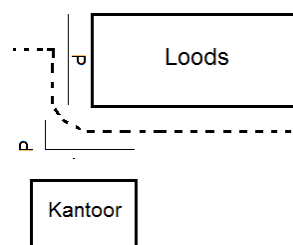
4.4.5 Weten wat er speelt

De vijfde conditie voor effectieve taakverbinding is weten wat er speelt. Uit de data-analyse blijkt dat het voor effectieve samenwerking belangrijk is dat taakuitvoerders op de hoogte zijn van de stand van zaken op elkaars afdeling. Welke zaken lopen er? Wat zijn de toekomstplannen? Welke problemen spelen er?

De ruimte-indeling, in twee hoedanigheden, blijkt hierbij een grote rol te spelen. Het kantoor van [ORGANISATIE] is ingedeeld als een kantoortuin, met alle afdelingen in één grote ruimte zonder tussenwanden. Dit kantoor staat apart van de loods. Een parkeerplaats scheidt de twee gebouwen van elkaar. Zie onderstaande plattegronden:



Observatie (08-02-2016): kantoortuin



Observatie (08-02-2016): afstand loods-kantoor

Intern op kantoor zijn er dus geen afstanden, maar tussen kantoor en loods is er een letterlijke afstand. Parker (1997) noemt dit een ruimtelijke, functionele scheiding die erop duidt dat de aard van het werk van het kantoor en de loods van elkaar verschillen. En dat is bij [ORGANISATIE] het geval. Op het kantoor gaat het meer om organiserende, administratieve werkzaamheden, terwijl het in de loods (met uitzondering van de back-office) om uitvoerende werkzaamheden gaat.

Hieronder presenteer ik wat voor invloed de indeling als kantoortuin én de afstand tussen loods en kantoor heeft op het van elkaar weten wat er speelt en daarmee op de effectiviteit van de samenwerking.

4.4.5.1 Kantoortuin

Het inrichten van het kantoor als kantoortuin was een bewuste keuze. [ORGANISATIE] wilde geen hokjes en scheidingen, maar wilde juist gezamenlijkheid benadrukken. Volgens respondent 7 creëert de indeling een gezamenlijke beleving: *“Waarom zitten we allemaal in één ruimte? Dat is omdat we van mening zijn dat dat de communicatie ten goede komt. En een stuk sneller en efficiënter werkt omdat je dus dingen meekrijgt, hoort, je loopt even er heen. Je krijgt niet echt het afdelingengevoel. Het is denk ik toch meer gewoon één kantoor, hè. Of dat je nou de komkommers inkoopt of dat je nou factuurtjes aan het afstempelen bent. Je zit met elkaar allemaal in één ruimte. Is gewoon goed.”* Door de open indeling krijgen

medewerkers dus spontaan zaken van elkaar mee. Daardoor is het voor de verschillende afdelingen gemakkelijk te weten te komen wat er bij elkaar speelt en dat is effectief voor de samenwerking. Het volgende citaat van respondent 3 toont treffend hoe dit in de praktijk verloopt:

“Als hierzo er een tientje voor een sinaasappel wordt gemaakt in plaats van acht euro dan begint iedereen te klappen en te juichen. En je hoort ook welk product heet is en wat ze tekort komen en welke programma’s ze afspreken. Daar kan je...dus je beleving is écht heel anders. Ik kan er ook op reageren. [...] Vanaf begin af aan heb ik dat ook gezegd: ik wil gewoon bij elkaar zitten omdat je hebt veel meer beleving in je werk, wat er gebeurt, wat speelt er, wat er gaande is.”

Dit citaat sluit aan bij wat MacMillan et al. (2004) stellen. Door de kantoortuin is er minder communicatie nodig om elkaar te begrijpen en dat vergroot de efficiëntie. Weten wat er speelt maakt een eenheid van de verschillende afdelingen en stimuleert op die manier de effectiviteit van de taakverbinding. Door de open indeling horen collega’s eerder te veel dan te weinig van elkaar. Respondent 15 vindt de indeling als kantoortuin zelfs noodzakelijk: *“Het is gewoon noodzakelijk. Want de hele dag ben je dingen aan het roepen en aan elkaar aan het vragen. En ja daar heb je elkaar voor nodig omdat je een team bent en een team zit bij elkaar. Toch?”* En daarmee komen we bij het volgende deel. Want wat als taakuitvoerders niet in één ruimte zitten en niet naar elkaar kunnen roepen: hoe zit het dan met de gezamenlijke beleving, gedeelde informatie en effectiviteit van de samenwerking? Vormen ze dan geen team?

4.4.5.2 Afstand loods-kantoor

Een parkeerplaats scheidt het kantoor van de loods en er zit dus een letterlijke afstand tussen de twee gebouwen. Wanneer medewerkers naar elkaar toe willen, moeten ze naar buiten en er naartoe lopen. Die afstand heeft gevolgen voor de communicatie en de samenwerking. Waar het contact op kantoor nog zo gemakkelijk ging en er sprake is van spontaan contact, moet er voor contact met de loods meer moeite worden gedaan: *“Ja kijk je kan niet schreeuwen naar de loods”,* aldus respondent 13. Volgens respondenten 11, 3 en 15 heeft dit automatisch invloed op wat de loods en het kantoor van elkaar weten: *“De loods weet ongetwijfeld minder maar dat heeft niet te maken met dat ze het niet mogen weten maar meer omdat ze niet, ja, het gebeurt hier.”* Afstand creëert scheidingen tussen afdelingen, voegt respondent 15 van de in- en verkoopafdeling hier aan toe: *“Kijk, met de loods heb je iets minder te maken. Kijk, mensen zitten ook niet bij je op kantoor.”* Dit sluit aan bij de conclusie van Parker (1997): division of labour resulteert in labour of division. Er is minder contact tussen collega’s als ze door taakverdeling met bijbehorende ruimteindeling niet bij elkaar zitten.

De afstand is een feit en dus probeert een aantal respondenten van kantoor door te bellen en elkaar bewust te bezoeken voeling te houden met en op hoogte te blijven van hun collega’s in de loods. *“Daarom probeer ik altijd wel regelmatig daar te komen en zij hier te komen. En even een praatje, even ouwehoeren. [...] Beetje gevoel met elkaar blijven houden. Je belt ook wel natuurlijk,”* vertelt respondent 3. Respondenten 8 en 13 vinden bellen alleen niet genoeg. Respondent 8 wil graag direct contact: *“Ik vind dat wel belangrijk dat je sowieso contact hebt met de werkvloer. Dat vind ik heel belangrijk. Dat dat contact er is. Dat je niet inderdaad op gegeven moment iemand bent die helemaal niet weet wat er*

precies daar gebeurt.” Ook respondent 13 bezoekt bewust de loods om met eigen ogen te zien waar het over gaat:

“Ik vind het belangrijk dat je weet wat er staat, hoe het er uit ziet. Want als je belt en je zegt van ja joh abrikoos hoe ziet dat er uit? Nou ga jij eens een abrikoos beschrijven. Ja hij is oranje met een beetje een rode glos. Ja, wat is voor jou oranje? Is geel naar oranje al oranje? Of is oranje naar rood oranje? Snap je?”

Het volgende citaat toont dat respondent 2 (voorman in de loods) de afstand geen probleem vindt, mits ze op kantoor maar weten wat er in de loods speelt: *“Kijk als iemand me vraagt wat geeft het, hoeveel stuks staan er? Ik probeer de juiste antwoorden te geven om iemand vooruit te helpen. Dat vind ik wel heel belangrijk. Op het moment dat iemand weet wat er in de loods speelt dan kan ‘ie daar voor zichzelf ook rekening mee houden.”* Voor respondent 6, die ook in de loods werkt, is het afdoende afstandsoverbrugging als in- en verkopers af en toe eens langskomen: *“In principe is dat niet erg. Als ze maar wel gewoon komen kijken zal ik maar zeggen als jij zegt van nou je moet nou...als ik bel naar X er is een auto niet goed en dan bel ik, als ze dan niet, dat ze gewoon komen. Dat ze gewoon, dat ze het wel serieus nemen. Maar dat doen ze wel.”*

Maar niet alle respondenten ervaren de afstand op dezelfde manier. Zo vindt respondent 10, die op het kantoor werkt, de afstand lastig: *“Soms lastig want we zitten ver van elkaar. Dat is minder prettig. Zij hebben niet echt het idee denk ik wel eens wat hier gebeurt.”* Dit is wederom een voorbeeld van division of labour dat resulteert in labour of division (Parker, 1997). Volgens respondent 4 uit de ompak is de division of labour van invloed op de onderlinge band en effectiviteit van samenwerking tussen collega's: *“Daar is het kantoor, kijk als je het kantoor naast de kantine hebt dan kom je altijd langs de in- en verkoop, dan praat je makkelijk. Nu zitten ze...ik kom daar nooit. Ik kom daar nooit, ik heb daar niets te zoeken. Behalve als je langsloopt, je gaat naar de kantine toe, ‘hé hoe is het, dat en dat product’. Die band is er dus niet. [...] Maar goed, aan de andere kant heb ik er ook geen last van [...]. Maar voor de teambuilding en samenwerking, hè, vind ik dat wel heel belangrijk.”* Observaties van vrijdagmiddagborrels (12-02-2016, 18-03-2016, 08-04-2016 en 17-06-2016) bevestigen dit beeld: er zijn enkel medewerkers van kantoor aanwezig en niemand uit de loods. De afstand speelt dus wel degelijk een rol: in vergelijking met de kantoortuin moet er bij de communicatie tussen het kantoor en de loods meer moeite worden gedaan om te weten wat er bij elkaar speelt. Daarmee komen we bij het vraagstuk formeel-informeel.

Formalisering [ORGANISATIE]?

De conditie weten wat er speelt is voornamelijk informeel. Dat medewerkers van elkaar op de hoogte moeten/willen zijn getuigt van een eenheidsbesef. Die eenheid is ook terug te zien in de kantoortuin specifiek. Door de kantoortuin weten medewerkers praktisch alles van elkaar. Daarnaast is er sprake van weinig structuur en veel spontaniteit in de communicatie en samenwerking. Gekeken naar tabel 1 getuigt dit alles van informaliteit. De afstand tussen loods en kantoor daarentegen vertoont juist formele karaktertrekken. Zoals Parker (1997) stelt kan een werkverdeling leiden tot segmentaties binnen een organisatie. Bij [ORGANISATIE] lijkt de werkverdeling en ruimteindeling in sommige gevallen te leiden tot scheidingen tussen afdelingen. Daarmee komen we bij de zesde en laatste conditie: werksnelheid.

4.4.6 Werksnelheid

De zesde conditie voor effectieve taakverbinding is werksnelheid. Snelheid speelt een grote rol in de AGF-sector en dus bij [ORGANISATIE]. De AGF-sector is een sector van snel handelen en beslissen, omdat er wordt gewerkt met een vergankelijk product. Een dag kan al verschil maken, vertelt respondent 12:

“Het is levende handel. Het is geen fabriek vol met autobanden die tien jaar kunnen liggen en dat ze dan nog steeds in dezelfde staat zijn.”

De handelsomloop ligt volgens respondent 15 soms dus ook erg hoog: *“Soms moet je ervoor zorgen dat handel binnen een week weg is.”*

Door die beperkte tijd geldt: hoe hoger de werksnelheid van een taakuitvoerder, hoe eerder de taakoverdracht en hoe sneller eindresultaat. In het volgende citaat geeft respondent 7 toe dat hij zijn collega's om die reden soms zelfs opjaagt: *“Soms dan sta ik het volgende dagdeel sta ik weer bij een afdeling van joh heb je dat formulier gezien? Wanneer ga je dat nou eens even afhandelen? Want de handel is onderweg, komt volgende week binnen en moet in het systeem. En dit en dat en zus en zo. Dus iedere keer zit ik dan mensen achter de broek eigenlijk. Tot ergernis.”* Respondent 5, directe collega van respondent 7, is het duidelijk met zijn collega eens: *“Hoe eerder het ingevoerd is hoe beter het is. Hoe eerder je de informatie hebt hoe beter dat is. Dus ja dat is eigenlijk een van de dingen dat ik zeg van ja dat is wel belangrijk. Gelijk snel er invoeren.”*

Omwille van de werksnelheid is het volgens respondent 14, die werkzaam is in de loods, zaak dat taakuitvoerders (van verschillende afdelingen) bij problemen of onenigheid oplossingsgericht denken en de zaken meteen aanpakken: *“Dan is het plan van aanpak gewoon. Actie ondernemen.”* Deze instelling verbindt de taakuitvoerders aan elkaar en vergroot de effectiviteit van de samenwerking. Ondernemen ze niet meteen actie, vertelt respondent 2, dan is het met oog op de vergankelijkheid van de producten te laat: *“Wij zijn natuurlijk een bedrijf: op het moment dat er iets aan de hand is moet je beslissingen nemen. En als je dat niet snel genoeg neemt dan ben je in de meeste gevallen te laat.”* Wat respondenten 14 en 2 zeggen is zeer interessant met oog op de piramide van Lencioni (2009). Hij koppelt het nemen van duidelijke, kordate beslissingen aan betrokkenheid. Betrokkenheid betekent dat iedereen achter de gekozen oplossing staat en zich hiervoor zal inzetten. Aubé en Rousseau (2005) voegen hier aan toe dat betrokkenheid er toe leidt dat medewerkers moeilijke zaken niet uit de weg gaan. Respondent 11 is van mening dat dit is hoe de zaken bij [ORGANISATIE] verlopen: *“Ik vind de sfeer in het bedrijf heel goed. In de zin van mensen maken fouten en er wordt altijd gezocht, gedacht in oplossingen en nooit in schuldigen.”* Daarmee komen we bij het vraagstuk formeel-informeel, dat bij deze laatste conditie erg interessant is.

Formalisering [ORGANISATIE]?

De tijdsdruk met eventuele werkdruk als gevolg, de oplossingsgerichtheid en de doelgerichtheid zijn als formeel te bestempelen. Maar ook is gebleken dat de AGF-sector iets onvoorspelbaars heeft. Zo is de vergankelijkheid van het product onontkoombaar, kunnen verkopers niet van tevoren weten welke orders klanten wanneer precies zullen doen en weet niemand wanneer er problemen ontstaan. Er kan spontaan dus veel gebeuren. Flexibiliteit en spontaniteit (informele kenmerken) zijn dus noodzakelijk binnen de gang van zaken. Sterker nog, het is onmogelijk en onwenselijk alles formeel vast te leggen. Formaliseren zou namelijk

beperkend zijn voor het werk en de effectiviteit van de samenwerking in deze sector, waarbij medewerkers snel en spontaan moeten kunnen handelen. Het lijkt er dus op dat [ORGANISATIE] via een informele weg het formele nastreeft. Daarmee komen we bij het slot van dit thema.

4.4.7 Deelsamenvatting

Bij dit thema zijn de volgende zes condities voor effectief samenwerken als het verbinden van taken besproken:

- Een vriendelijke werkomgeving verbindt de taakuitvoerders persoonlijk aan elkaar en daarmee de taken. Het verlaagt drempels en vergroot de toegankelijkheid tussen taakuitvoerders onderling en vergemakkelijkt daarmee de samenwerking. Volgens Cameron en Quinn (1999) past een vriendelijke werkomgeving binnen een familiecultuur: een cultuur ontstaan bij de start van [ORGANISATIE] (Schein, 1992). Het familiegevoel, wij-gevoel en de goede sfeer getuigen van mensgerichtheid en zijn typisch informele kenmerken.
- Met het gezamenlijke doel vertonen de afdelingen een overeenkomst. Volgens Lencioni (2009) voorkomt een gezamenlijk doel individualisme en stimuleert het effectieve samenwerking. Het verbindt de afdelingen dus aan elkaar. Bij deze conditie lijkt het erop dat [ORGANISATIE] via het informele het formele wil bereiken: met z'n allen (informeel) toewerken naar eindresultaat (formeel).
- Goede communicatie verbindt de taken letterlijk aan elkaar. Het verzorgt de taak- en informatieoverdracht. Communicatie is een van de basispijlers in de piramide van Lencioni (2009). De vele communicatie getuigt van samenwerking en daarmee van informaliteit. Maar om deze communicatie goed te laten verlopen zijn enkele formaliteiten van belang: correcte, volledige informatieverschaffing, tijdigheid van communiceren en het no-nonsense principe (confrontatie in de piramide van Lencioni). Qua informatieverschaffing lijkt er nog enige verbetering mogelijk. Deze conditie is het tegenoverstelde van die hiervoor: via de formele weg het informele bereiken.
- Het kennen van elkaars werk versoepelt de taakoverdracht en daarmee het proces, omdat taakuitvoerders beter in staat zijn zaken op elkaar af te stemmen. Deze conditie is op papier informeel: het gaat om gevoeligheden als begrip en oog voor elkaar. Het praktijkverloop echter getuigt van formaliteit: er lijken professionele scheidingen te bestaan tussen afdelingen omdat ze elkaars werk niet kennen (Parker, 1979).
- Weten wat er speelt zorgt ervoor dat taakuitvoerders goed van elkaar weten waar ze over praten. Op die manier verbindt het de verschillende afdelingen aan elkaar. Opvallend is de invloed die de ruimte-indeling hierop heeft. Parker (1979) noemt dit labour of division. De afdelingen op het kantoor lijken beter op de hoogte van elkaar dan dat ze op de hoogte zijn van wat er speelt in de loods. Op papier is deze conditie heel informeel, in de praktijk bij de kantoortuin ook, maar bij de afstand tussen loods en kantoor niet. De scheiding daartussen getuigt meer van formaliteit.
- Werksnelheid is belangrijk in de AGF-sector en dus dient er ook bij het verbinden van taken sprake te zijn van constructieve samenwerking en oplossingsgerichtheid. Volgens Lencioni (2009) getuigt dit van betrokkenheid. Ook werksnelheid heeft een dubbelkarakter (Tennekes, 2003). De doelgerichtheid die achter de werksnelheid

schuil gaat is formeel, maar informaliteit is voor de effectiviteit van de samenwerking door het spontane, flexibele karakter van de sector onmisbaar.

Daarmee is alles van dit thema besproken en komen we bij de slotparagraaf van dit hoofdstuk.

4.5 Slot

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen besproken van het onderzoek naar de betekenis die medewerkers van [ORGANISATIE] geven aan effectieve samenwerking binnen de werkprocessen. Medewerkers zien samenwerken als het verdelen en verbinden van taken, waarbij sprake is van een onderlinge afhankelijkheid tussen zowel de taken als de taakuitvoerders. Een effectieve taakverdeling bestaat uit de volgende condities: een niet-hiërarchische structuur, ervaring, elkaar (kunnen) vertrouwen, taakgerichtheid en navolging van het proces. En effectieve taakverbinding bestaat uit: een vriendelijke werkomgeving, gezamenlijk doel, goede communicatie, het kennen van elkaars werk, weten wat er speelt en werksnelheid. De interdependentie daartussen bestaat in drie hoedanigheden: positieve interdependentie, positieve resultaatinterdependentie en seriële interdependentie. Bij deze condities en vormen van interdependentie was er vaak sprake van zowel formaliteit als informaliteit, maar daar ga ik in het volgende hoofdstuk uitgebreider op in. Daar trek ik aan de hand van deze bevindingen een conclusie en geef ik antwoord op de onderzoeksvraag.

5. Conclusie

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten gepresenteerd en geanalyseerd met theorie uit het conceptueel kader. Op basis daarvan trek ik in dit hoofdstuk een conclusie en geef ik antwoord op de onderzoeksvraag:

Welke betekenis geven medewerkers van [ORGANISATIE] aan effectieve samenwerking en hoe verhoudt deze zich tot organisatiegroei en formalisering?

Deze conclusie is opgedeeld in verschillende paragrafen. In de eerste paragraaf presenteer ik de betekenis die medewerkers van [ORGANISATIE] aan effectieve samenwerking geven. In de paragraaf daarna koppel ik deze betekenis aan organisatiegroei en formalisering. Hierbij breng ik in kaart wat medewerkers van [ORGANISATIE] beschouwen als de meest effectieve weg tussen formele en informele samenwerking. In de derde paragraaf trek ik een conclusie over welke positie dit onderzoek inneemt binnen het debat tussen proces en structuur.

5.1 De betekenis van effectieve samenwerking

Uit de bevindingen blijkt dat de betekenis die medewerkers van [ORGANISATIE] geven aan samenwerking is opgebouwd rond drie thema's: taakverdeling, interdependentie en taakverbinding. Medewerkers zien effectief samenwerken als het verdelen en verbinden van taken, waarbij sprake is van een onderlinge afhankelijkheid tussen zowel de taken als de taakuitvoerders. De taakverdeling vormt hierbij de basis. Elke medewerker vervult een deel binnen het geheel. Ze hebben elkaars bijdrage dus nodig om tot eindresultaat te komen en dat maakt ze onderling interdependent. Die interdependentie tussen taken en taakuitvoerders maakt vervolgens van taakverbinding geen keuze maar een noodzaak. Immers, ze zullen zaken moeten afstemmen en met elkaar moeten overleggen om tot resultaat te komen.

Volgens de medewerkers van [ORGANISATIE] bestaan effectieve taakverdeling en -verbinding enkel onder bepaalde condities. Voor de taakverdeling achten ze ten eerste de niet-hiërarchische organisatiestructuur noodzakelijk, omdat dit ze zelfbeschikking geeft. Dat vele medewerkers zeer ervaren zijn in het vak (conditie twee) stimuleert het management in het geven van die zelfbeschikking. Ten derde achten de medewerkers het noodzakelijk dat ze elkaar (kunnen) vertrouwen. Dit vertrouwen waarborgt de scheidingen tussen de taken omdat medewerkers zaken uit handen durven te geven. Ten vierde zien medewerkers het belang van taakgerichtheid. Het bijbehorende verantwoordelijkheidsgevoel voor de eigen taak is volgens hen essentieel binnen de taakverdeling. De laatste conditie voor effectieve taakverdeling is navolging van het proces, wat ervoor zorgt dat collega's van elkaar weten waar ze aan toe zijn.

Voor effectieve taakverbinding onderscheiden de medewerkers van [ORGANISATIE] zes condities. Ten eerste achten ze de vriendelijke werkomgeving als noodzakelijk voor de toegankelijkheid binnen de taakverbinding. De tweede conditie, het gezamenlijke doel, werkt verbindend omdat het collectivisme stimuleert. Medewerkers menen daarnaast dat goede communicatie (conditie drie) de taken letterlijk aan elkaar verbindt. Deze conditie verzorgt de taak- en informatieoverdracht. Als vierde en vijfde conditie zien medewerkers het belang van

het kennen van elkaars werk en het van elkaar weten wat er speelt. Beide zorgen voor een soepele afstemming binnen de taakverbinding. Als laatste is het voor een effectieve taakverbinding binnen de AGF-sector noodzakelijk dat alle partijen snel handelen (conditie zes).

De interdependentie binnen die taakverdeling en –verbinding bestaat bij [ORGANISATIE] in drie vormen. Er is ten eerste een grote mate van positieve interdependentie, wat Johnson en Johnson (2011) als essentieel zien voor effectieve samenwerking. Enkel wanneer medewerkers hun krachten bundelen komen ze tot resultaat (de verkoop van producten). Dit resultaat is ondertussen ook de reden dat medewerkers samenwerken: de positieve resultaatinterdependentie. De derde vorm, seriële interdependentie, vinden we binnen de werkprocessen: de ene afdeling is afhankelijk van de output van de andere afdeling. Medewerkers zijn hierbij dus afhankelijk van elkaar met betrekking tot de taakoverdracht. (Keuning & Eppink, 2004).

Wat opvalt aan deze condities en interdependenties is dat alle pijlers van effectieve samenwerking er in terugkomen (zie 2.2). De twee basispijlers uit de piramide van Lencioni (2009) zijn twee van de condities (elkaar (kunnen) vertrouwen en goede communicatie/confrontatie) voor taakverdeling en taakverbinding. De derde pijler, betrokkenheid, komt impliciet terug bij het no-nonsense principe en bij de werksnelheid bij het nemen van duidelijke, kordate beslissingen. De pijler verantwoordelijkheid valt onder taakgerichtheid. En de hoogste pijler, resultaat, komt terug bij de conditie van het hebben van een gezamenlijk doel. De pijlers van Vinke en Jongebreur-Ruskamp (2004), duidelijkheid van werkafspraken en de effectieve, efficiënte taak- en rolverdeling, komen met name terug bij navolging van het proces en bij de rol- en taakverdeling tussen de afdelingen in algemene zin. En de laatste pijler, positieve interdependentie (Johnson & Johnson, 2011), hebben de medewerkers letterlijk uitgesproken. Ze stellen dat ze elkaar nodig hebben om tot resultaat te komen en zullen dus moeten samenwerken. In de volgende paragraaf koppel ik deze bevindingen aan organisatiegroei en formalisering.

5.2 Effectieve samenwerking, organisatiegroei en formalisering

In deze paragraaf koppel ik de betekenis van effectieve samenwerking aan de concepten organisatiegroei en formalisering. Wat beschouwen medewerkers van [ORGANISATIE] als effectieve samenwerking in die context? Wat is de meest effectieve balans tussen de formele en informele samenwerking?

Met de organisatiegroei zijn er enkele formele aspecten belangrijker geworden. Ten eerste is de effectieve taakverdeling (het eerste thema) op zichzelf een gevolg van de organisatiegroei. In de beginfase pakten de medewerkers alles gezamenlijk aan, maar met de organisatiegroei was dit niet meer mogelijk en werden de werkzaamheden steeds meer verdeeld. Met name in de eerste jaren van [ORGANISATIE] groeide de verkoop en daarmee het klanten- en personeelsbestand. Gaandeweg specialiseerden afdelingen en medewerkers zich en daarmee is de formele conditie taakgerichtheid belangrijker geworden. Als iedereen zich binnen de vele werkzaamheden focust op de eigen taak dan bereiken ze gezamenlijk het resultaat. Daarbij is ook het belang van werkprocessen en de navolging daarvan gegroeid. Met de organisatiegroei en bijbehorende specialisering verloopt het werkproces namelijk over meer schakels. En zoals Greiner (1972) in zijn groeimodel ook heeft opgenomen: met organisatiegroei vermindert het overzicht, wat procedures belangrijker

maakt. Navolging ervan zorgt voor duidelijkheid, overzicht en efficiëntie binnen (de samenwerking binnen) het werkproces, omdat medewerkers hiermee weten waar ze aan toe zijn en wat ze kunnen verwachten. En dat is fijn wanneer de werkdruk hoog is door meer verkoop en wanneer er nieuwe, nog onervaren werknemers in dienst komen.

Formele aspecten zijn voor effectieve samenwerking in een groeiende organisatie dus noodzakelijk, maar daarbij achten de medewerkers ook enkele informele aspecten van belang. Informaliteit geeft volgens de medewerkers mogelijkheden die formaliteit niet geeft. Een niet-hiërarchische organisatiestructuur en vriendelijke werkomgeving met familiale sfeer vergroten bijvoorbeeld de toegankelijkheid tussen medewerkers onderling en met de directie. En dat is wat het eiergooi-incident betekent: het zegt iets over de mate van toegankelijkheid die medewerkers voelen. Dit komt de effectieve samenwerking ten goede, omdat medewerkers sneller op elkaar afstappen, eerder bereid zijn elkaar te helpen en de ruimte voelen om volledig eerlijk tegen elkaar te zijn, wat het proces versnelt. En de informele condities, elkaars werk kennen en weten wat er speelt, versoepelen de taakoverdracht binnen de werkprocessen, doordat de verschillende schakels op een lijn liggen en al vooraf op elkaar in kunnen spelen. Ook dit komt de effectiviteit ten goede.

Naast de genoemde formele en informele condities zijn er ook nog condities met een dubbelkarakter van belang voor de effectiviteit van de samenwerking. Zo maken de informele condities ervaring en vertrouwen een formele werkverdeling mogelijk, wordt er met flexibiliteit (informeel) werksnelheid en resultaat behaald (formeel) en streven bij de positieve interdependentie en de conditie gezamenlijk doel de afdelingen gezamenlijk (informeel) op een doel af (formeel). Bij de conditie goede communicatie is het andersom en blijken juist formele regels noodzakelijk bij de veelvuldige, informele communicatie.

Kortom, volgens medewerkers van [ORGANISATIE] heeft effectieve samenwerking een dubbelkarakter. Sommige condities hierbij zijn informeel, sommige formeel en sommige zitten er tussenin en zijn beide. Dit sluit aan bij de bevindingen van tabel 2, waaruit hetzelfde bleek. De formele en informele kant stimuleren, complementeren en corrigeren elkaar. En er zitten grenzen aan beide kanten om het dubbelkarakter van de samenwerking effectief te laten zijn, zeker als een organisatie groeit. In de laatste paragraaf van dit onderzoek bespreek ik het overkoepelende debat tussen proces en structuur.

5.3 Het debat tussen proces en structuur

Welke plek dit onderzoek binnen het debat tussen proces en structuur inneemt komt in deze paragraaf aan bod. In de inleiding is het debat tussen proces en structuur geïntroduceerd. En in het conceptueel kader is de discrepantie tussen beide stromingen uitgebreid besproken. Daar bleek dat de meningen over of structuur proces bepaalt of dat het andersom is, verdeeld zijn. Weick (1979) en Chia en Holt (2009) menen dat proces tot structuur leidt, terwijl Mintzberg (1979) en Parker (1997) stellen dat structuur het proces bepaalt.

In de beginfase verliep de gang van zaken bij [ORGANISATIE] via 'proces bepaalt structuur'. Maar met de organisatiegroei en de groeiende wens naar formaliteit heeft men het idee 'structuur bepaalt proces' opgevat. Het lijkt er alleen op dat [ORGANISATIE] enkel via 'proces bepaalt structuur' niet het gewenste resultaat zal behalen. De navolging van het proces is een mooi voorbeeld. Daarbij blijkt dat enkel een procedure bedenken niet genoeg is. Er moet meer gebeuren om het ook daadwerkelijk te structureren. Zeker binnen een zeer

informele, vrije organisatie waar medewerkers niet gewend zijn aan formaliteit. Weick (1979) zijn gedachtegang dat proces de structuur bepaalt wordt dus problematisch en is onwenselijk als organisaties groeien en meer formaliteit behoeven. Er zal in die gevallen meer aandacht voor structuur nodig zijn om de gewenste situatie te bereiken. Maar, en dat is de andere kant die ik wel wil benadrukken, [ORGANISATIE] is ook een voorbeeld van dat vrij handelen tot hele mooie dingen kan leiden. Een voorbeeld van dat niet alles vastleggen soms juist effectief kan zijn. De groei van [ORGANISATIE] is immers gefundeerd op 'proces bepaalt structuur'. En dat brengt mij bij de conclusie.

Dat Chia en Holt (2009) en Weick (1979) stellen dat je moet handelen in het hier en nu gaat dus niet altijd op. Maar ook Mintzberg (1979) en Parker (1997) hun zienswijze met een focus op organisatiestructuren lijkt in een informele praktijk onhaalbaar en niet altijd passend. Ik neem daarom het standpunt in dat de middenweg de beste is wanneer organisaties groeien. Ik sluit me hierbij aan bij Greiner (1972). Proces bepaalt structuur én structuur bepaalt proces. Welke van de twee wanneer geldt is afhankelijk van de context, de situatie en het karakter van de organisatie.

In het volgende en laatste hoofdstuk blik ik nog eens kritisch terug op dit onderzoek, waarbij ik ook enkele aanbevelingen doe.

6. Discussie en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk plaats ik enkele kanttekeningen bij dit onderzoek en bespreek ik nogmaals kritisch mijn (dubbel)rol als onderzoeker. Ik zet hierbij krachten en beperkingen uiteen. In de laatste paragraaf doe ik enkele suggesties voor vervolgonderzoek en aanbevelingen aan [ORGANISATIE].

6.1 Kanttekeningen bij dit onderzoek

In deze paragraaf plaats ik vier kanttekeningen bij dit onderzoek. Ten eerste vind ik het belangrijk te benadrukken dat er enkel procesbeschrijvingen van de in- en verkoopafdeling zijn gebruikt in dit onderzoek. Dit zijn de hoofdprocessen van [ORGANISATIE] waarbij alle afdelingen betrokken zijn, maar interne werkprocessen van andere afdelingen zijn buiten beschouwing gelaten. Met de keuze voor de te bespreken werkprocessen bij de interviews is hiermee rekening gehouden.

Ten tweede wil ik nogmaals opmerken dat dit onderzoek een single casestudy betreft. Bij [ORGANISATIE], in deze specifieke context, wordt op deze manier naar effectieve samenwerking gekeken. Dáár zijn de condities voor effectieve taakverdeling en taakverbinding gedefinieerd en dáár zijn deze vormen van interdependentie aanwezig. Dit maakt de generaliseerbaarheid beperkt.

De derde kanttekening is dat ik vijf maanden lang een vaste werkplek had, oftewel: op dezelfde afdeling. Onbewust zou dit mijn beeld gekleurd kunnen hebben, ook al heb ik ook op de andere afdelingen tijd doorgebracht en heb ik er meegelopen. De indeling van [ORGANISATIE] als kantoortuin bood hiervoor overigens uitkomst, want ondertussen kreeg ik wel van andere afdelingen ook zaken mee.

En ten vierde heb ik zelf verwachtingen en beelden meegebracht omtrent het onderwerp (effectieve) samenwerking. Het concept samenwerking ligt mij nauw aan het hart omdat ik jarenlang opereerde in teamsport op het hoogste niveau. Samenwerking was daarbij cruciaal en ik ben dus gekleurd wat betreft het belang ervan. Onbewust kan ook dit de dataverzameling en data-analyse hebben beïnvloed. In de volgende paragraaf reflecteer ik nogmaals op mijn (dubbel)rol als onderzoeker.

6.2 De (dubbel)rol van de onderzoeker

In deze paragraaf reflecteer ik op mijn onderzoeksrol, met nogmaals speciale aandacht voor mijn dubbelrol als procesbeschrijver en onderzoeker. Zoals in 3.1.3 al aangekaart, was ik binnen dit onderzoek een inside-researcher (Breen, 2007): ik liep stage bij [ORGANISATIE] en deed er ondertussen onderzoek.

Volgens Breen (2007) kleven er zowel voor-, als nadelen aan inside-research. Het eerste voordeel is dat ik als insider meer inzicht had in de heersende cultuur. En omdat [ORGANISATIE] een uitgesproken cultuur heeft die van veel invloed is, bekrachtigt dat mijn bevindingen. Ten tweede had ik als insider ook de mogelijkheid om op een natuurlijke manier met medewerkers te communiceren, wat positief werkt voor de betrouwbaarheid van de bevindingen. En ten derde heeft mijn familiale band met de participanten mogelijk geleid tot meer openheid van zaken richting mij als onderzoeker, waarmee het onderzoek dieper tot de

kern komt. En dat brengt me tot de nadelen en dus mogelijke beperkingen van dit onderzoek als insider. Die goede relatie is, naast een kracht, mogelijk ook een beperking van dit onderzoek. De goede band die ik had opgebouwd met participanten kan aan de andere kant namelijk tot verlies van objectiviteit hebben geleid. Het kan zijn dat ik foute aannames heb gedaan gebaseerd op mijn voorkennis van en ervaring met de participant en de organisatie. Daarnaast noemt Breen dat er bij inside-research methodologische en ethische kwesties kunnen ontstaan. Het kan gek zijn voor de onderzoeker om ineens een meer afstandelijke houding aan te nemen richting de participanten.

Voor mij wogen de voordelen op tegen de nadelen. Voor mijn gevoel heb ik veel informatie gekregen, juist doordat ik de organisatie en de mensen kende. Ik durf zelfs te stellen dat inside-research bij [ORGANISATIE] noodzakelijk was om (het informele karakter van) de organisatie en de bevindingen volledig te kunnen begrijpen en plaatsen. Daarnaast heb ik met verschillende middelen geprobeerd de nadelen te ondervangen. Om te veel bias in de interviews te voorkomen door de persoonlijke band met respondenten heb ik bewust enkele respondenten geïnterviewd die ik niet goed kende. En tijdens alle interviews heb ik zo veel mogelijk open vragen gesteld, om mijn eigen voorkennis, ervaringen en gevoelens buiten beschouwing te laten. Daarbij was ik wel medewerker van [ORGANISATIE], maar stond ik er op een zekere manier toch ook buiten. Het proces beschrijven had praktisch nog nooit iemand gedaan. Ik hoorde dus wel bij het personeel, maar ik deed ander werk dan de participanten in dit onderzoek. Ze waren in die zin dus geen directe collega's. En zoals ook in de methodologie gesteld, had ik op bepaalde momenten enige moeite om een onderzoeksrol aan te nemen. Buitenstaanders hebben mij hier op gewezen en vervolgens ben ik bewust en kritisch op mijn eigen onderzoek gaan reflecteren. Met hulp van anderen is dus ook die beperking van inside-research ondervangen. Daarmee komen we bij enkele suggesties en aanbevelingen richting de toekomst.

6.3 Vervolgonderzoek en aanbevelingen

In deze paragraaf doe ik suggesties voor eventueel vervolgonderzoek en doe ik enkele aanbevelingen aan [ORGANISATIE].

Medewerkers van [ORGANISATIE] hebben het naar hun zin op het werk en zijn over het algemeen zeer tevreden over de samenwerking. Alleen het ompakproces vormde een uitzondering op die tevredenheid. Daar leek van beide kanten enige onvrede te bestaan over de gang van zaken dan wel uitvoering. Ik heb begrepen dat er sinds mijn vertrek al zaken zijn veranderd, maar vervolgonderzoek hiernaar – mits nog aan de orde – zou een goede optie zijn om ook hier tot effectieve samenwerking te komen.

Ten tweede zou ik – gebaseerd op wat Parker (1997) ruimtelijke en functionele scheidingen noemt – gericht diepte-onderzoek naar de afstand tussen de loods en het kantoor aanbevelen. Medewerkers ervaren deze afstand verschillend. Omwille van de omvang en de focus van dit onderzoek kon ik daar niet te diep op ingaan, maar het lijkt wel alsof er 'iets' speelt. Nieuw onderzoek zou kunnen verduidelijken hoe medewerkers die afstand nou precies ervaren, of ze tegen bepaalde zaken aanlopen en zo ja, tegen welke.

Ten derde zou ik willen aanbevelen het dubbelkarakter van de effectieve samenwerking in acht te nemen bij het standaardiseren van de werkprocessen en bij eventuele andere plannen. Daar waar de samenwerking effectiever kan lijkt de balans tussen formaliteit en

informaliteit niet goed. Zo is de balans bij de condities communicatie en navolging van het proces te formeel en bij de condities elkaars werk kennen en weten wat er speelt juist te formeel. Daarnaast krijgen de taakoverdracht en vastlegging van werkzaamheden binnen de seriële interdependentie een individuele verwerking, wat ook de effectiviteit van de samenwerking niet ten goede komt. Kortom, zowel de informele als de formele kant verdienen de aandacht. Informaliteit vormt van oudsher de basis en het karakter van [ORGANISATIE], maar met de organisatiegroei zijn enkele formaliteiten ook van belang. Dus zoals respondent 11 al zei: formaliseren mag, maar *'enkel daar waar het echt wel een noodzaak is'*.

En bij formalisering is onder het mom van 'proces bepaalt structuur' belangrijk om te beseffen dat zaken in de praktijk soms anders verlopen dan in theorie. En dat brengt mij tot de laatste suggestie voor vervolgonderzoek. Ditmaal niet aan [ORGANISATIE], maar aan de wetenschap. Er lijkt namelijk maar weinig theorie te bestaan met praktijkvoorbeelden omtrent het debat tussen proces en structuur (in relatie tot organisatiegroei). Daarnaast houden theoretici er verschillende perspectieven op na. Ik zou dus nieuw onderzoek aanbevelen om het inzicht hierin te vergroten en de database aan te vullen. En daarmee sluit ik dit onderzoek af.

Bibliografie

- Aubé, C. & Rousseau, V. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, (9)3, 189-204.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, (22)3, 309-328.
- Blau, P.M. & Scott, W.R. (2003). *Formal organizations: A Comparative Approach*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Boonstra, J.J. (2014). Samenvatting leiders in cultuurverandering. Uit: *Leiders in cultuurverandering. Hoe leiders in organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren*. Assen: Van Gorcum.
- Boulton, J.G., Allen, P.M. & Bowman, C. (2015). *Embracing Complexity. Strategic perspectives for an age of turbulence*. Oxford: Oxford University Press.
- Bovens, M.A.P., Hart, P. 't & Twist, M.J.W. van (2012). *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Deventer: Kluwer.
- Breen (2007). The researcher 'in the middle': Negotiating the insider/outsider dichotomy. *The Australian Community Psychologist*, 19(1), 163-174.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (1999). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Amsterdam: Academic Service.
- Cantens, N. (2014). *Organisatiestructuren en organisatieontwikkeling*. Kortrijk: Mentor vzw.be.
- Chia, R.C.H. & Holt, R. (2009). *Strategy without Design. The Silent Efficacy of Indirect Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Gulati, R. & Puranam, P. (2009). Renewel through Reorganization: The Value of Inconsistencies between Formal and Informal Organization. *Organization Science*, 20(2), 422-440.
- Harding, J. (2013). *Qualitative data analysis from start to finish*. London: Sage.
- Hodson, R. (2001). *Dignity at work*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Johnson, D.W. & Johnson, F.P. (2011). *Groepsdynamica: theorie en vaardigheden*. Amsterdam: Pearson Education.
- Keuning, D. & Eppink, D.J. (2004). *Management & Organisatie*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Lencioni, P. (2009). *De vijf frustraties van teamwork*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Lievegoed, B.C.J. (1993). *Organisaties in ontwikkeling. Zicht op de toekomst*. Rotterdam: Lemniscaat.
- MacMillan, J., Entin, E.E. & Serfaty, D. (2004). Communication overhead the hidden cost of team cognition. In: E. Salas, & S.M. Fiore, S.M. (Eds.), *Team Cognition: Understanding the Factors That Drive Process and Performance* (pp. 61-82). Washington: American Psychological Association.
- Man, H. de (1996). Organiseren: proces, interactie en evolutie. 'The social psychology of organizing' van Karl. E. Weick. *Bestuurskunde*, 5(6), 296-304.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Mulder, P. (2013). *Groeimodel van Greiner*. Geraadpleegd via <https://www.toolshero.nl/strategie/groeimodel-van-greiner/> (31 mei 2017).
- Parker, M. (1997). Dividing organizations and multiplying identities. *The Sociological Review*, 45(1), 114-138.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23.
- Tennekes, J. (2003). *Een antropologische visie op organisatiecultuur*. Apeldoorn/Antwerpen: Garant.
- Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Amsterdam: Boom.
- Vinke J.M. & Jongebreur-Ruskamp, M. (2004). Samenwerken in een team: een model voor effectief teamfunctioneren. *Patient Care*, 31(6), 365-369.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Bijlagen

I Topiclijst - proefversie

Opening

Processenbeschrijvingen

- *Ben je op de hoogte van mijn stageopdracht?*
- *Hoe kijk jij naar dit proces?*
- *Is het altijd al zo gegaan?*
- *Is dit hoe het proces werkelijk verloopt (wens versus praktijk)? Zijn er uitzonderingen? Zo ja, in welke gevallen?*
- *Jullie zijn hierin afhankelijk van elkaar: hoe gaat dat? Hoe gaat die afstemming?*
- *Waar zitten de knel- en verbeterpunten?*
- *Kun je een sterk en zwak punt noemen in dit proces?*
- *Zou jij iets hierin graag anders zien?*

Samenwerking

Kijkende naar het proces:

- *Kun je dan iets vertellen over jouw taak binnen dit proces?*
- *Kun je iets vertellen over de samenwerking tussen de afdelingen?*
- *Hoe zou je de huidige manier van samenwerking omschrijven?*
- *Hoe essentieel is het dat deze samenwerking goed verloopt?*
- *Wat versta jij onder samenwerking?*
- *Kun je iets vertellen over de afhankelijkheid in deze keten?*
- *Wat zou er volgens jou verbeterd kunnen worden in deze samenwerking?*
- *Hoe ervaar je deze samenwerking?*
- *Wat doe je als je een vraag hebt of ergens tegen aanloopt?*

Standaardisering

Kijkende naar het proces:

- *Hoe vast staat dit proces?*
- *Wordt er wel eens van dit proces afgeweken en waarom?*
- *Wat zijn de consequenties als iemand ervan afwijkt?*
- *Wat gebeurt er als er iets niet loopt?*

Cultuur/structuur/communicatie

- *Kun je iets vertellen over de communicatie bij [ORGANISATIE]?*
- *Hoe zou je de organisatiestructuur van [ORGANISATIE] omschrijven?*
- *Hoe zou je de cultuur van [ORGANISATIE] omschrijven/typeren?*

Organisatiegroei

[ORGANISATIE] is hard gegroeid in vergelijking met jaren terug...

- *Kun je een voorbeeld of meerdere geven van iets waaraan je die groei kunt zien?*
- *Wat zijn volgens jou de grootste veranderingen geweest bij [ORGANISATIE] in de jaren dat je hier werkte?*
- *Is jouw afdeling ook veranderd/gegroeid?*
- *Kun je iets vertellen over de gang van zaken en de werkwijzen toen je hier net werkte? Neem bijvoorbeeld dit proces...*
- *Wat hebben die groei en veranderingen gedaan met de processen?*
- *Wat hebben die groei en veranderingen gedaan met de samenwerking?*

- *In hoeverre is er nog groei merkbaar?*
- *Wat zou je er van vinden als [ORGANISATIE] nog verder zou groeien?*

Afsluiting

II Topiclijst - definitieve versie

Opening

Processen/standaardisering

- *Ben je op de hoogte van mijn stageopdracht?*
- *Wat is jouw mening over het projectplan?*

Ingaan op aspecten uit het proces, bijvoorbeeld:

- *Je koppelt dit terug naar / geeft dit door aan ..., hoe doe je dat?*
- *Wat is (bijvoorbeeld deblokkeren) precies?*
- *Op basis waarvan doe je (bijvoorbeeld deze controle)?*

Vervolgens dieper:

- *Hoe kijk jij naar dit proces?*
- *Is het altijd al zo gegaan?*
- *Is dit hoe het proces werkelijk verloopt (wens versus praktijk)? Zijn er uitzonderingen? Zo ja, in welke gevallen?*
- *Hoe vast staat dit proces?*
- *Wordt er wel eens van dit proces afgeweken en waarom?*
- *Wat zijn de consequenties als iemand ervan afwijkt?*
- *Waar zitten de knel- en verbeterpunten?*
- *Kun je een sterk en zwak punt noemen in dit proces?*
- *Wat vind jij belangrijk in dit proces?*
- *Zou jij iets hierin graag anders zien?*
- *Zou je er graag nog iets bij zien?*
- *Is er ook wel eens iets niet goed? Gaat er wel eens iets mis en zo ja, wat dan?*
- *Wat gebeurt er als er iets niet loopt?*
- *Hoe zie je de rol van jouw afdeling binnen deze processen?*
- *Kun je iets vertellen over jouw taak binnen dit proces?*
- *Indien het geval: jouw taken lijken beperkt, is dat zo?*
- *Jullie zijn hierin afhankelijk van elkaar: hoe gaat dat? Hoe gaat die afstemming?*

Samenwerking

- *Kun je iets vertellen over de samenwerking tussen de afdelingen?*
- *Hoe zou je de huidige manier van samenwerking omschrijven?*
- *Kun je iets vertellen over de afhankelijkheid in deze keten?*
- *Hoe essentieel is het dat deze samenwerking goed verloopt?*
- *Hoe ervaar je deze samenwerking?*
- *Hoe ervaar je de samenwerking met de mensen 'in het andere gebouw'?*
- *Wat zou er volgens jou verbeterd kunnen worden in deze samenwerking?*
- *Wat versta jij onder samenwerking?*
- *Hoe werkt de samenwerking dan? Hoe ga je om met (dit en dit)?*
- *Hoe gaat de samenwerking (bijvoorbeeld overdracht) in de praktijk? Komt iemand fysiek naar je toe of gaat dit digitaal?*
- *Wat doe je als je een vraag hebt of ergens tegen aanloopt?*

Cultuur/structuur/communicatie

- *Kun je iets vertellen over de communicatie bij [ORGANISATIE]?*
- *Hoe zou je de organisatiestructuur van [ORGANISATIE] omschrijven?*
- *Hoe zou je de cultuur van [ORGANISATIE] omschrijven/typeren?*
- *Kun je iets vertellen over de loods en het kantoor?*

Organisatiegroei

[ORGANISATIE] is hard gegroeid in vergelijking met jaren terug...

- *Kun je een voorbeeld of meerdere geven van iets waaraan je die groei kunt zien?*
- *Wat zijn volgens jou de grootste veranderingen geweest bij [ORGANISATIE] in de jaren dat je hier werkte?*
- *Is jouw afdeling ook veranderd/gegroeid?*
- *Kun je iets vertellen over de gang van zaken en de werkwijzen toen je hier net werkte? Neem bijvoorbeeld dit proces...*
- *Wat hebben die groei en veranderingen gedaan met de processen?*
- *Wat hebben die groei en veranderingen gedaan met de samenwerking?*
- *In hoeverre is er nog groei merkbaar?*
- *Wat zou je er van vinden als [ORGANISATIE] nog verder zou groeien?*

Indien iemand voorheen bij [OUDE NAAM ORGANISATIE]/[ANDERE ORGANISATIE] werkte:

- *Verschillen tussen toen/daar en nu/hier?*
- *Wat maakte dat je overstapte?*

Afsluiting

III Procesbeschrijvingen

[VERWIJDERD]

IV Codeboom

Hoofdcode	Subcode	Subsubcode
Opstartfase	Zware beginfase	Onzekerheid
		Primitiviteit
	Team(building)	Alles samen doen
		Vertrouwen hebben in elkaar
	Ondernemende houding	Vrijbuiters
		Grote inzet
	Plotse doch zekere overstap	
Familiecultuur	Familie zijn	Elkaar kennen
		Intensief contact
		Bespreekbaarheid
	Niet hiërarchisch	
	Werkplezier	
	Inspraak hebben	Gezamenlijk evalueren
	Gezamenlijk doel	Gezamenlijk zorgdragen
	Vrijheid	
	Verscheidenheid individuen	
	Op elkaar kunnen bouwen	Elkaar vertrouwen
		Weten wat je aan elkaar hebt (Geen) dingen voor elkaar over hebben
		Wederzijdse verwachtingen
		Afspraak is afspraak
	(Geen) eenheid vormen	Geen hokjesgeest
		Groepsvorming
	(Belang) goede sfeer	Met elkaar klikken
	Ruimte-indeling (<i>kantoortuin</i>)	Alles horen
		Te snel oordelen
		(Te) snel reageren / Naar elkaar roepen
		Afstand nemen
		Gezamenlijke beleving creëren
	(Niet) van dezelfde generatie zijn	Oude generatie
		Belang nieuwe generatie
		(On)ervaren zijn/worden
	Continuïteit personeel	Minimaal verloop
Parttime personeel		
Praktijk van alledag		

	Persoonlijke instelling	Je werk goed willen doen
		Laksheid
	Haat – liefde relaties	
	(Wens tot) no-nonsense	
Groeifase	(On)gelijkwaardigheid	
	Groeisnelheid: <ol style="list-style-type: none"> 1. Gezond 2. Explosief 3. Stagnatie 	
	Wat er groeit: <ol style="list-style-type: none"> 1. Omzet/verkoop 2. Personeelsbestand 3. Aantal afdelingen 4. Omvang werk 	
	Modernisering	
	Taken verdelen	
Taakverdeling	Taakverdeling	Binnen afdeling
		Tussen afdelingen
	Taakgerichtheid	Er een hebben
		Deze (niet) volbrengen
		Heeft/krijgt prioriteit
		Er verantwoordelijk voor zijn
		De kennis ervan hebben
	Werken in tweetallen	
	Verantwoordelijkheid afschuiven	
	(Belang) procesverloop	(Niet) stapsgewijs
		Begint bij het begin
	Scheiding afdelingen	Afstand loods-kantoor
		Onbekendheid proces
	Rolverdeling	Hoofdrol
		Ondersteunende rol
		Onderdanige rol
		Vorbereidende rol
		Dubbelrol
		Rol als tussenpersoon
		Eindstation zijn
Beslismacht hebben		
Taakoverdracht	Permanent	
	Tijdelijk	
	Bij elkaar inspringen	
	Flexibiliteit	
Taakverbinding	Elkaar (niet) contacteren	(Niet) met elkaar communiceren
		(Niet) met elkaar overleggen
		Elkaar (onvoldoende) informeren
		(Slecht) met elkaar afstemmen
		Elkaar (niet) inseinen

		Taakgericht contact
		Elkaar (niet) instrueren
		Elkaar voorbereiden
		(On)bereikbaarheid
	Afhankelijkheid (wederzijds)	
	Elkaar (niet) bijstaan	Elkaar helpen
		Elkaar begeleiden/van elkaar leren
	(Belang van) weten wat er speelt (op de hoogte zijn)	Elkaar bezoeken
		Interesse tonen
	Op één lijn zitten	
	(Geen) kennis van (algemene) zaken	
	Grens (niet) aangeven	
	(Niet) verplaatsen in een ander / (niet) inleven	Begrip hebben voor elkaar
		Elkaars werk (niet) kennen
		Met elkaar meedenken
		(Geen) rekening met elkaar houden
		Elkaar verkeerd veroordelen
		(Niet) naar elkaar luisteren
	Elkaar (niet) monitoren/controleren	Elkaar (niet) aanspreken
		Elkaar achter de broek zitten
		Elkaar (niet) verplichten
Marktcultuur	Belangen	Afwegen/inschatten
		Die botsen
	Ambitie	Positionering
		Specialisering
		Kwaliteitsverbetering
		Shift in focus
		Professionalisering
		Goed imago hebben
	Automatisering	(Geen) vastlegging in systeem
		Onwetendheid over systeem
		Systeemproblemen
		Werkgemak
	Behoeftte aan duidelijkheid	(On)duidelijkheid werkzaamheden
		Onduidelijkheid opdrachtgeving
		(On)overzichtelijkheid
		Bureaucratisering
	Zelfbescherming	
	Oplossingsgerichtheid	
	Risico's nemen/lopen	
	Afhankelijkheid (eindresultaat)	
	Klant is koning	
	Werkwijze veranderen	Grens bereiken
	Balanceren	Flexibiliteit – standaardisatie
Formeel – informeel		

		Gebrek aan leiders
Vroeger	Identiteitsverschil	
	Botsende culturen	
	Hiërarchie	
	Star	
	Bezuinigingen	
Sector	Seizoenswerk	
	Programmahandel	
	Vergankelijkheid	
	Macht markt	
	Overmacht	
	Speelruimte inbouwen	
	Grijs gebied	
Snelheid/tijd	(In)efficiëntie	Prioriteren
		(Wens tot) korte lijne
	(Geen) tijd hebben/geven	Werken onder (te hoge) druk
		(Belang) planning
		Gewenning
		Laat aan de bel trekken
	Inspelen op de toekomst	
Belang (beslis)snelheid		