

Samen werken

Een onderzoek naar betekenisgeving aan samenwerken in het GO-team van
adviesbureau Kessels & Smit

Jelger Spijkerboer

Samen werken

Een onderzoek naar betekenisgeving aan samenwerken in het GO-team van
adviesbureau Kessels & Smit

Instelling: UU, USBO
Vak: master organisatie, verandering en management
Docent: drs. Marinette Oomen
Periode: 3-4
Datum: 13-10-2008
Auteur: Jelger Spijkerboer
Studentnummer: 0347701
Adres: Schoutenstraat 17 bis, 3512 GA, Utrecht
Telefoonnummer: 06-14476518

Voorwoord

De Nederlandse dameshockeyploeg won op 22 augustus 2008 goud in Peking. Een teamprestatie van formaat. Natuurlijk zijn het stuk voor stuk goede hockeyers, maar Marc Lammers en zijn team weten er voor te zorgen dat er een hecht team ontstaat dat in staat is boven zichzelf uit te stijgen¹.

Dit soort teamprestaties fascineert mij al jaren. Ik vind het fantastisch om te zien hoe in sommige teams alles vanzelf lijkt te gaan en de teamleden het beste in elkaar naar boven halen. Het fascineert me waarom sommige teams in een soort flow kunnen komen en andere teams bol staan van machtsstrijd en onbegrip. Wat is er nodig om een team goed te laten samenwerken?

Dit afstudeeronderzoek bood mij de mogelijkheid om aan de slag te gaan met mijn fascinatie voor teams. Ik zag het als een mooie kans mezelf verder te ontwikkelen als onderzoeker, maar ook om de eerste stapjes te zetten als young professional.

Voor de geweldige ervaring die mijn afstudeeronderzoek is geweest wil ik allereerst het GO-team bedanken. Dit onderzoek was zonder jullie enthousiasme, nieuwsgierigheid en vooral openheid niet mogelijk geweest.

Naast het GO-team wil ik Ans Grotendorst en Marloes van Rooij bedanken. Jullie hebben mij op een heel prettige manier ondersteund tijdens mijn onderzoek en er voor gezorgd dat ik me thuis voel binnen Kessels & Smit. Juist ook de persoonlijke begeleiding die ik van jullie beiden kreeg heeft me enorm veel steun geboden.

Ik wil ook Saskia Tjepkema bedanken voor haar begeleidende rol tijdens mijn onderzoek. We hebben met enige regelmaat gesprekken over mijn onderzoek gevoerd en een aantal momenten samen met het GO-team gewerkt, dat was inspirerend en leerzaam.

Ook de andere collega's van Kessels & Smit wil ik bedanken voor hun positieve en waarderende houding. Dat heeft er voor gezorgd dat ik me enorm gestimuleerd voelde om het beste uit me zelf te halen. Ik heb Kessels & Smit als een enorm inspirerende omgeving ervaren, bedankt daarvoor.

Marinette Oomen wil ik bedanken voor haar kritische blik op mijn scriptie. Je hebt voor een nieuw perspectief gezorgd door mij af en toe uit het kader van Kessels & Smit te trekken en op een andere manier naar mijn scriptie te kijken. Zeker ook in de laatste fase heb je me echt een stap verder geholpen met mijn analyse.

Ik wil op deze plek ook graag Jeroen Vermeulen bedanken. Je hebt mij tijdens de laatste twee jaar van mijn studie intensief begeleid: bachelorleerkring en scriptie, masterleerkring en het student-assistentschap rondom het playgroundsonderzoek. Je bracht mij tot het inzicht dat taal een belangrijke sleutel is tot de cultuur van organisaties, en niet slechts een representatie van de werkelijkheid. Die les is ook in dit afstudeeronderzoek weer van grote waarde gebleken.

Natuurlijk wil ik ook mijn studiegenoten bedanken voor hun morele steun en leuke gesprekken over het afstuderen. Ik herinner me leuke meetings op het terras van Eetcafé de Poort waarin we spraken over het afstudeerproces wat voor hobbels je

¹ Marc Lammers staat bekend om zijn sterke punten-benadering: 75% trainen op de sterke punten van een speelster, en 25% op de zwakkere kanten.

daarin tegenkomt. Maarten van Essen wil ik speciaal bedanken voor zijn support. Ik heb onze telefoongesprekken als een enorme steun ervaren. Bovendien heb je me op een heel belangrijk moment geholpen om mijn hoofdvraag te veranderen en een nieuwe weg in te slaan: bedankt!

Als laatste wil ik mijn vriendin Judith bedanken. Ik weet dat ik niet altijd het leukste vriendje ben geweest met een hoofd vol scriptieperikelen. Dank voor je steun en liefde.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Jelger Spijkerboer, Oktober 2008.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	7
1 Inleiding.....	8
1.1 Leeswijzer.....	8
2 Onderzoekskader.....	10
2.1 Aanleiding en doelen.....	10
2.1.1 Persoonlijk.....	10
2.1.2 Organisatie.....	10
2.1.3 Wetenschap.....	10
2.2 Onderzoeksvragen.....	11
2.3 Onderzoeksbenadering.....	12
2.3.1 Inzicht bieden.....	12
2.3.2 Onderzoek als interventie in de praktijk.....	12
3 Perspectief op organiseren.....	14
3.1 Een culturele benadering.....	14
3.1.1 Betekenisgeving.....	15
3.1.2 Cultuur.....	15
3.2 Samenwerken.....	16
4 Onderzoeksmethode.....	17
4.1 Op zoek naar betekenisgeving.....	17
4.1.1 ‘Anthropological frame of mind’.....	17
4.1.2 Zoektocht naar betekenisgeving.....	18
4.1.3 Cultuurniveaus.....	19
4.2 Onderzoeksproces.....	20
4.2.1 Overzicht onderzoeksproces.....	20
4.3 Onderzoekstechnieken.....	22
4.3.1 Toegang.....	22
4.3.2 Observaties.....	22
4.3.3 Interviews.....	23
4.3.4 Documenten.....	26
4.3.5 Analyse.....	26
4.4 Kwaliteitscriteria.....	28
4.4.1 Betrouwbaarheid.....	28
4.4.2 Validiteit.....	28
4.4.3 Bruikbaarheid.....	29
5 Theoretisch kader.....	30
5.1 Teams.....	30
5.2 Teamontwikkeling.....	30
5.3 ‘Stages of concern’.....	32
5.4 Samenwerken.....	34
5.5 Opbrengsten van samenwerking.....	35
6 Onderzoeksresultaten en analyse.....	37
6.1 Kessels & Smit.....	37
6.1.1 Introductie.....	37
6.1.2 Principes.....	39
6.2 Het GO-team.....	47
6.2.1 Ontwikkeling van het GO-team.....	47
6.2.2 Het perspectief van Kessels & Smit op het GO-team.....	50
6.2.3 Een team?.....	53

6.2.4	Verschil in focus	55
6.2.5	Opbrengsten van samenwerken.....	58
6.2.6	Een nieuw perspectief: visie, kernwaarden en communicatie	58
6.2.7	De principes binnen het GO-team	59
6.2.8	Het succes van de principes	62
7	Conclusies	65
7.1	In welke context bevindt het GO-team zich?	65
7.2	Hoe wordt er samengewerkt in het GO-team?	66
7.3	Waartoe wordt er samengewerkt in het GO-team?.....	66
7.4	Hoe wordt er betekenis gegeven aan samenwerken binnen het GO-team en hoe verhoudt zich dit tot de principes van Kessels & Smit?	67
7.5	Aanbevelingen	68
8	Discussie	69
	Literatuur.....	71
	Documenten.....	74
	Websites.....	74
	Artikel.....	74
	Bijlage 1: tekeningen van het GO-team	75
	Bijlage 2: portefeuilverdeling GO-team	78
	Bijlage 3: voorbeeld codeboom na open coderen.....	80

Figuren

Figuur 1:	schematische opbouw scriptie.....	9
Figuur 2:	kwadranten Alvesson & Deetz (2000, 24).....	18
Figuur 3:	drie cultuurniveaus van Schein (2000, 25-28)	19
Figuur 4:	voorbeeld veldnotitie.....	23
Figuur 5:	successen en uitdagingen van het GO-team	25
Figuur 6:	verloop dataverzameling- en analyseproces (Boeije, 2005, 73).....	26
Figuur 7:	analyseproces.....	27
Figuur 8:	teamontwikkeling volgens van Amelsvoort en Benders (1996, 165)	32
Figuur 9:	de vijf 'stages of concern' (Smit in Rondeel en Wagenaar, 2002, 166).....	34
Figuur 10:	definitie samenwerken (Rousseau, Aubé en Savoie, 2006, 547).....	35
Figuur 11:	onderhouden, verbeteren en vernieuwen	43
Figuur 12:	tekening GO-team en gezelschap.....	50
Figuur 13:	focusverschillen in het GO-team	56

Tabellen

Tabel 1:	schematische weergave onderzoeksproces.....	21
Tabel 2:	medewerkersaantallen Kessels & Smit.....	38

Samenvatting

Deze scriptie gaat over samenwerken in een zelfsturende eenheid: het ondersteunersteam van Kessels & Smit, *The Learning Company*.

Vanuit het idee dat cultuur een doorlopend proces van betekenisgeving is en een organisatie een cultuur *is* (in tegenstelling tot *heeft*) zie ik betekenisgeving als centraal concept van organiseren. In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal:

Hoe wordt er betekenis gegeven aan samenwerken binnen het GO-team en hoe houdt zich dit tot de principes van Kessels & Smit?

Dit omvat hoe er wordt samengewerkt, waartoe er wordt samengewerkt en in welke context dit plaats vindt.

Mijn onderzoeksmethode past binnen de traditie van interpretatief onderzoek. Door een half jaar lang het GO-team in de context van Kessels & Smit te bestuderen heb ik een rijk beeld opgebouwd van het GO-team en de rest van de organisatie. Ik heb hiervoor gebruik gemaakt van (groeps-) interviews, observaties en documentenanalyse.

De belangrijkste resultaten over de context van het GO-team zijn dat er binnen Kessels & Smit gewerkt wordt vanuit principes die de basis van de cultuur vormen. De belangrijkste principes zijn: zoeken naar een passie, werken aan wederzijdse aantrekkelijkheid en verleiden tot kennisproductiviteit. Deze principes staan centraal in het handelen van de adviseurs en kunnen gezien worden als een vertaling van de visie en kernwaarden van de organisatie. Deze principes spelen ook voor het GO-team een grote rol.

Binnen het GO-team is er weinig sprake van inhoudelijke samenwerking, doordat de teamleden nauwelijks afhankelijk van elkaar zijn voor het goed uitvoeren van hun taken. De teamleden hebben geen expliciet en gedeeld beeld van het teamdoel of de opbrengst van samenwerken. Verder is er een groot verschil in focus te zien binnen het team: enkele teamleden zijn sterk gericht op de lange termijn en het team als geheel, waar andere teamleden nog meer gericht zijn op het eigen werk en de kortere termijn. Er wordt dan ook op verschillende manieren betekenis gegeven aan samenwerken.

Vanuit een perspectief waarin de definitie van een 'team' wordt bepaald door wederzijdse afhankelijkheid en een duidelijk, gedeeld teamdoel is het GO-team geen team te noemen. Dit doet echter te weinig recht aan het GO-team. Daarom hanteer ik later een perspectief met visie en kernwaarden als centrale concepten. Vanuit dit perspectief concludeer ik dat er een sterke binding is in de organisatie op het niveau van waarden en overtuigingen. In het GO-team is er ook een sterke verbinding, er is een 'GO-teamgevoel'. Hoewel er binnen het GO-team weinig inhoudelijk wordt samengewerkt zorgt de verbinding er voor dat er wel degelijk **samen gewerkt** wordt. Hiermee wordt duidelijk dat om goed samen te werken een binding op het niveau van waarden en overtuigingen belangrijker is dan een sterke wederzijdse taakafhankelijkheid.

Een volgende stap in de ontwikkeling van het team lijkt het verder ontdekken en expliciteren van een gezamenlijke benadering van werk. Zo kan de binding in het team verder versterkt worden. Dat maakt het team steviger en daarmee aantrekkelijker voor zowel interne als externe klanten.

1 Inleiding

Deze scriptie gaat over samenwerking binnen adviesbureau Kessels & Smit en meer specifiek over samenwerking binnen het GO-team van Kessels & Smit. Het GO-team is het team van zeven ondersteuners, waarbij GO staat voor Good Office. Deze medewerkers zijn samen verantwoordelijk voor alle ondersteunende taken binnen het adviesbureau. Dit verschilt van secretaressewerk tot financiën, van gastvrouwschap tot projectondersteuning.

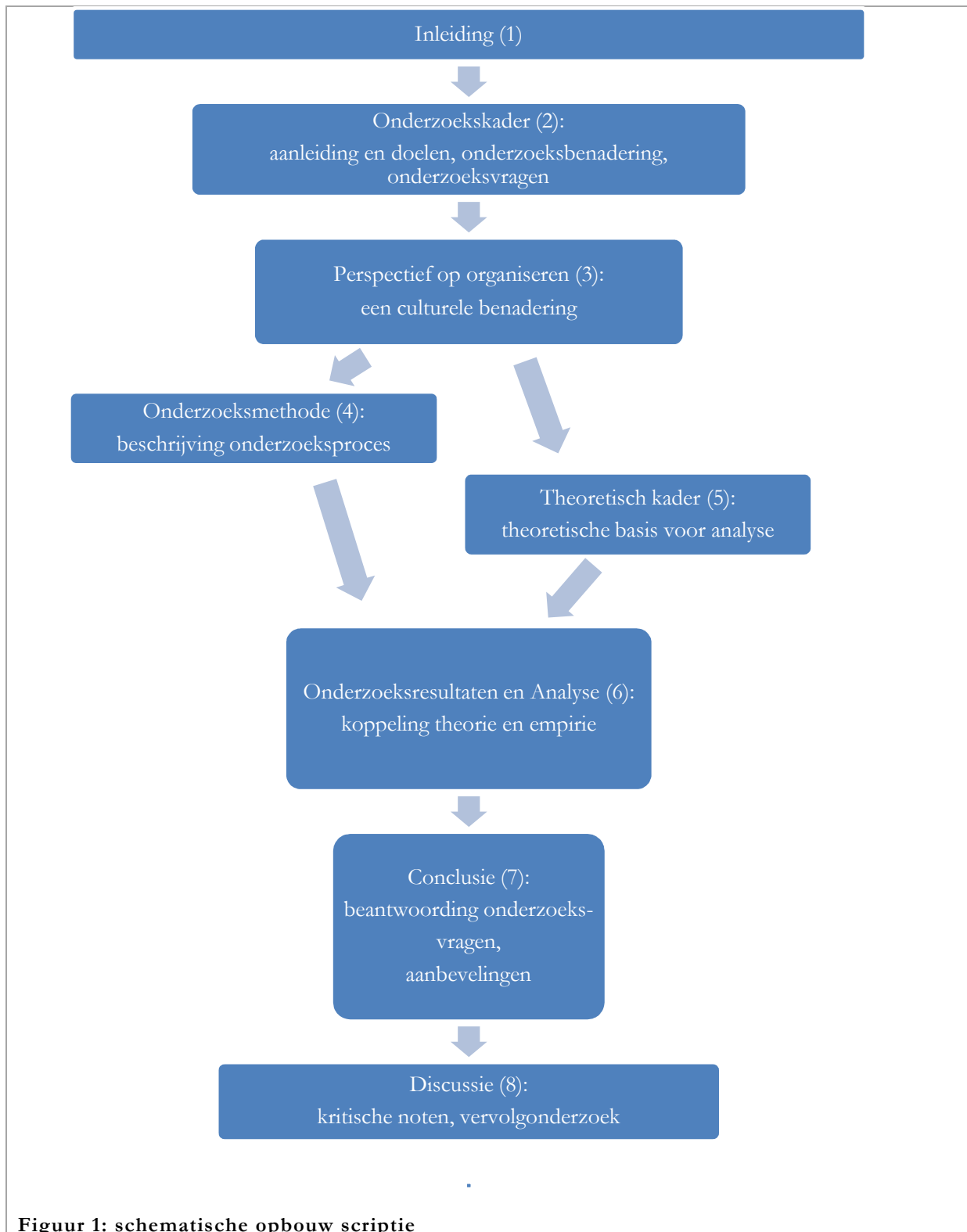
Kessels & Smit is een commercieel adviesbureau waaraan ruim veertig adviseurs zijn verbonden. De adviseurs ondersteunen mensen en organisaties bij leren, ontwikkelen en veranderen door onderzoeks- en adviestrajecten en coaching. De opdrachtgevers of samenwerkingspartners zijn ongeveer gelijk verdeeld over de publieke en de private sector. De volledige naam is Kessels & Smit, *The Learning Company*. De ondertitel *The Learning Company* drukt uit dat het gezelschap zich niet alleen richt op het versterken van het lerend vermogen en kennisproductiviteit van klanten, maar ook zelf een lerend gezelschap wil zijn, dat zelf de principes toepast van waaruit het adviseert (website Kessels & Smit, 2008) Een uitgebreide beschrijving van de organisatie vindt u aan het begin van hoofdstuk 6: onderzoeksresultaten en analyse².

Dit onderzoek voer ik uit in het kader van de master Organisatie, Verandering en Management, een afstudeerrichting binnen de opleiding Bestuurs- en Organisatiewetenschappen van de Universiteit Utrecht. Centrale thema's in deze master zijn organisatieverandering en organisatiecultuur.

1.1 Leeswijzer

Omwille van anonimiteit werk ik in de tekst met een enkele fictieve namen. Alle GO-teamleden hebben zelf de naam gekozen die zij wilden. De opbouw van deze scriptie ziet er als volgt uit:

² Zie www.kessels-smit.nl voor een eigen indruk.



Figuur 1: schematische opbouw scriptie

2 Onderzoekskader

2.1 Aanleiding en doelen

2.1.1 Persoonlijk

Ik ben al jaren geïnteresseerd in het functioneren van teams. Ik geloof dat mensen elkaar tot grotere hoogte kunnen stuw en dat er meerwaarde kan ontstaan door samen te werken, het bekende idee van ‘het geheel is meer dan de som der delen’. De vraag hoe die ongreijbare meerwaarde bereikt kan worden fascineert mij. Ik vraag me ook af waarom het zo vaak mis gaat: er zijn zoveel teams met goede mensen die toch niet het beste uit elkaar naar boven weten te halen, hoe komt dat?

Mijn interesse in samenwerking was een belangrijke reden om de studie Bestuurs- en Organisatiewetenschappen te kiezen. Nu, aan het eind van die opleiding, krijg ik de ruimte om me er verder in te verdiepen. Mijn doelstelling is om naast de inhoudelijke verdieping in het onderwerp ook het onderzoeksproces tot een waardevol leerproces te maken, zowel voor mezelf als voor de betrokkenen bij het onderzoek.

2.1.2 Organisatie

Doordat het GO-team altijd op zoek is naar hoe het zichzelf kan verbeteren zijn ze geïnteresseerd in dit onderzoek. Bovendien heeft het GO-team een behoorlijke verandering ondergaan doordat er in korte tijd vier nieuwe mensen bij het team zijn gekomen (en één is weg gegaan). Dit maakt het extra relevant om opnieuw te kijken naar waar het team nu staat, hoe er wordt samengewerkt en wat een volgende stap zou kunnen zijn.

Het doel van dit onderzoek is om het GO-team inzicht te bieden in de manier waarop zij betekenis geeft aan samenwerken. Dat doe ik niet alleen door op basis van een analyse van mijn onderzoeksbevindingen een ‘foto’ terug te geven, maar ook al door het onderzoek op zich. Met behulp van de onderzoeksvragen, interviews en terugkoppelingsmomenten breng ik reflectie op de eigen samenwerkingspraktijk op gang. Zo werkt het onderzoek tevens als interventie in de praktijk.

2.1.3 Wetenschap

Boonstra schreef in zijn oratie dat er nog weinig bekend is rondom
“de interactieprocessen tussen actoren in dynamische systemen, hoe ze handelen, betekenis geven en reflecteren, en de wijze waarop dit bijdraagt aan vernieuwen en leren” (Boonstra, 2000, 32)

Ik hoop iets toe te voegen aan de kennisontwikkeling rondom deze thema's, met name op het gebied van betekenisgeving. Specifieker levert deze scriptie een bijdrage aan de kennisontwikkeling rondom samenwerking in een zelfsturende eenheid.

Auteurs over teamwork en samenwerken zien talloze voordelen van samenwerken in teams. Er is zoiets als ‘de meerwaarde van een team’ (Zarraga en Bonache, 2005, 663). Wat die meerwaarde precies is, blijft wat ongrijpbaar. Duidelijk is dat het meer is dan de optelsom van de bekwaamheden van de teamleden (Becker en Murphy, 1992). De meerwaarde van een team lijkt nog groter te worden als het team zelfsturend is. Zelfsturende teams kunnen leiden tot het verbeteren van productiviteit, klanttevredenheid, maar ook tot hogere medewerkertevredenheid en binding aan het team en organisatie (Tjepkema, 2002; Kirkman en Rosen, 1999) Zelf-sturende teams zouden ook een betere kennisinfrastructuur hebben en zo kunnen leiden tot hogere kennisproductiviteit (Lazear, 1998). Zelfsturende teams worden dan ook vaak gezien als een belangrijke bouwsteen voor een lerende organisatie (Tjepkema, 2002, 22). Kwalitatief onderzoek is nodig om meer inzicht te verwerven in het *waarom en hoe* van de sociale processen die in teams plaatsvinden (Kirschner, Van den Bossche, Gijselaers en Segers, 2006, 516) Op basis van bovenstaande aanleiding zie ik de noodzaak om dieper in te gaan op het thema van betekenisgeving aan samenwerken in teams. Dit leidt tot een aantal onderzoeksvragen.

2.2 Onderzoeksvragen

Hoofdvraag:

Hoe wordt er betekenis gegeven aan samenwerken binnen het GO-team en hoe houdt zich dit tot de principes van Kessels & Smit?

Deelvragen:

- In welke context bevindt het GO-team zich?
- Hoe wordt er samengewerkt in het GO-team?
- Waartoe wordt er samengewerkt in het GO-team?

Bovenstaande onderzoeksvragen hebben een bepaalde ontwikkeling doorgemaakt tijdens het onderzoeksproces. Zoals Walsh schrijft:

“It is in the process of research itself that research problems come to be formulated and studied” (Walsh, 2004).

Eerder stond de gezochte opbrengst van samenwerken en de belemmerende c.q. stimulerende factoren hiervoor centraal. Aangezien er vanuit de GO-teamleden weinig antwoord kwam op de vraag wat de gezochte opbrengst van samenwerken binnen het team is, werden de vragen naar stimulerende en belemmerende factoren voor het bereiken van die opbrengst onbruikbaar. Dit heeft er toe geleid dat ik mijn onderzoeksvraag breder heb opgevat en me op betekenisgeving gericht heb.

Door dynamische onderzoeksvragen te hanteren ben ik staat geweest te reageren op de resultaten uit het onderzoeksveld en steeds dieper door te dringen in de wereld achter de samenwerking. Dat past binnen het kwalitatieve onderzoek, waarvan een kenmerk is er achter te komen welke onderzoeksvragen er echt toe doen (Boeije, 2005, 27).

2.3 Onderzoeksbenadering

Wetenschap is in mijn ogen bedoeld om de wereld om ons heen te begrijpen om haar op basis van dit begrip een stukje beter te maken. Zoals Mark J Smith schrijft:

“The attractiveness of science depends upon its capacity to deliver ‘progress’ in terms of accumulation of knowledge and the organization of society for human benefit” (Smith, 1998, 36).

Dat betekent: onderzoek dient om inzicht te bieden in bestudeerde fenomenen maar ook als interventie in de praktijk. Ik behandel beide aspecten hieronder.

2.3.1 Inzicht bieden

Om inzicht te bieden in de betekenisgeving aan samenwerken binnen het GO-team ga ik op zoek naar belevingen, waarden en overtuigingen van de teamleden rondom samenwerken. Kwalitatief onderzoek leent zich bij uitstek voor het onderzoeken van deze zaken (Boeije, 2005, 20). Ik hanteer in dit onderzoek een sociaal-interpretatief perspectief. Dat betekent dat ik er van uit ga dat er niet zo iets als een externe werkelijkheid bestaat (Boeije, 2005, 20). Ik ga er van uit dat mensen ‘meaning-making creatures’ zijn (Yanow, 1996, 5) en dus in dagelijkse interactie door de uitwisseling van betekenissen een werkelijkheid creëren. Dit onderzoek richt zich dan ook op het begrijpen van die subjectieve en geconstrueerde wereld, in dit geval de wereld van het GO-team. Dat betekent dat ik een interpretatie maak van de interpretaties van de GO-teamleden. Dit doe ik door het onderzoek vorm te geven in een casestudy. Passend bij de methode van een interpretatieve casestudy (Boeije, 2005, 22) ga ik zo open mogelijk de organisatie in om erachter te komen ‘wat er speelt’. Door interviews te houden, documenten te analyseren, te participeren in de organisatie en te observeren vorm ik me een beeld van de belangrijkste thema’s die spelen rondom de samenwerken in het GO-team. In hoofdstuk 4: onderzoeksmethode, ga ik verder in op mijn onderzoeksrapport.

2.3.2 Onderzoek als interventie in de praktijk

Mijn culturele benadering kent ook elementen van onderzoek als interventie. Clegg en Hardy schrijven:

“... none of the cultural approaches ... have gone very far in improving the lives of people who work in organizations” (Clegg en Hardy, 1999, 359).

Dat is wel mijn doel. Daarom is een tweede uitgangspunt van mijn benadering dat onderzoek als interventie in de praktijk werkt. Vanuit de gedachte dat de werkelijkheid voortdurend geconstrueerd wordt door mensen die met elkaar betekenis geven (Boonstra en de Caluwé, 2006, 23) zal ik als onderzoeker altijd invloed hebben op mijn omgeving en dus een bepaalde interventie doen. Een volgende stap in deze benadering is als we weten dat onderzoek invloed heeft op de bestaande situatie, we moeten zorgen dat die invloed waardevol is. Dat betekent allereerst de invloed bewust te maken. Hoe ik dat doe ziet u in hoofdstuk 4: onderzoeksmethode, waar ik nauwkeurig beschrijf hoe het onderzoeksproces is verlopen. De tweede stap is mijn invloed gestuurd te maken: bewust te kiezen voor een bepaalde benadering in het licht van de bijdrage die dit heeft voor het GO-team.

Daarom kies ik voor een benadering waarbij ik ook tijdens het onderzoeksproces al enkele resultaten terug geef. Mijn benadering heeft daarmee elementen van onderzoek als interventie. De belangrijkste kenmerken van deze benadering zijn de volgende:

“Onderzoek als interventie stelt mensen in de gelegenheid om na te denken over waar ze nu staan, hoe ze daar zijn gekomen en hoe ze verder willen. Door daar op zo’n manier bewust over na te denken, zet je eigenlijk op dat moment al een stap naar de gewenste, andere situatie. Daarmee wordt het onderzoek een hulpmiddel om te veranderen: een interventie” (www.onderzoekspraktijk.net, 2008).

3 Perspectief op organiseren

3.1 Een culturele benadering

Bij het maken van foto's is het essentieel wat voor lens er gebruikt wordt. Zo is binnen de sociale wetenschappen het gehanteerde perspectief alles bepalend. Immers, een perspectief is een soort lens. Met een andere lens maak je andere foto's van hetzelfde object. Zo zie je met verschillende perspectieven verschillende aspecten van dezelfde situatie. Iversen benadrukt dit in zijn artikel 'Knowledge as a numbers game' (2003). Iversen gebruikt een voorbeeld van statistiek waarbij hij door middel van een grafiek drie verschillende weergaven geeft van een situatie. Telkens wordt een ander aspect belicht, en biedt de getoonde grafiek een totaal andere weergave van de werkelijkheid. Iversen stelt zichzelf de vraag:

“So, which is the ‘right’ picture?”

En antwoordt daarop:

“The obvious answer is that neither of them is the right picture; it all depends upon how you look at it” (Iversen, 2003).

Als er niet één juist perspectief is gaat het er om een waardevol perspectief te bieden. Wat waardevol is hangt af van de setting. In dit geval betekent dat een perspectief dat het GO team inzicht geeft in hun manier van samenwerken en ambities en daarmee verder helpt in hun ontwikkeling.

Dit inzicht bereik ik door een culturele benadering van organiseren en samenwerken te hanteren. Omdat ik er vanuit ga dat mensen zelf de werkelijkheid met elkaar creëren zie ik betekenisgeving als centraal proces in organiseren. Daarom benader ik een organisatie als een cultuur. Hiermee zie ik cultuur niet als een maakbaar 'ding' maar als een waardevolle blik om naar organiseren te kijken. Omdat betekenisgeving de kern van cultuur vormt richt ik me op betekenisgeving. Samenwerken zie ik als een specifieke vorm van betekenisgeving.

Er zijn honderden boeken geschreven over organisatiecultuur met even zoveel verschillende opvattingen en definities van het begrip. Er zijn grofweg twee hoofdscholen te onderscheiden. De eerste is de benadering van cultuur als een maakbaar 'ding'. De tweede is cultuur als continu proces van betekenisgeving, wat meer past bij mijn benadering.

Ik kijk met *een culturele blik* naar organisaties, wat Bate noemt 'thinking culturally' (Bate, 1994). Dat betekent dat alle aspecten van organiseren een culturele dimensie hebben. Bate stelt dat organisatie of strategie gelijkgesteld kunnen worden aan cultuur: cultuur=organisatie=strategie. Hij betoogt dan ook dat er in de praktijk geen onderscheid gemaakt kan en dient te worden tussen organisatie en cultuur.

Dit sluit aan bij de idee dat een organisatie een cultuur *is*, in tegenstelling tot de idee dat een organisatie een cultuur *heeft*. Smircich beschrijft dit onderscheid als 'culture as a root metaphor' tegenover 'culture as a variable' (Smircich, 1983, 339-358). Als men cultuur 'as a root metaphor' ziet, dan zijn organisaties vormen van menselijke expressie, een resultaat van processen van betekenisgeving. Organisatie en cultuur zijn dan niet meer te onderscheiden.

“a cultural analysis moves us in the direction of questioning taken-for-granted assumptions, raising issues of context and meaning, and bringing to the surface underlying values” (Smircich, 1983, 355).

Hoe ik dat precies doe komt aan de orde in hoofdstuk 4: onderzoeksmethode.

3.1.1 Betekenisgeving

Centraal begrip in mijn hoofdvraag is het begrip betekenisgeving. Weick beschrijft betekenisgeving als “sense-making” (Weick, 1995). Volgens hem is sense-making iets anders dan interpretatie. Interpretatie gaat om het vinden van een betekenis in datgene wat er al is, sense-making gaat om de manieren waarop mensen interpretaties genereren.

Het begrip sense-making is volgens Weick dynamisch en gebonden aan het handelende subject. Er ‘is’ geen betekenis, maar mensen vinden die betekenis uit, construeren haar, in hun handelen, waarbij er steeds waarbij er steeds een wisselwerking is tussen datgene wat de mensen in de wereld tot stand brengen en wat zij daar vervolgens van waarnemen.

Met het begrip betekenisgeving bedoel ik hier dan ook sense-making zoals Weick (1995) dat beschrijft. Betekenis geven gaat dus zowel over interpreteren als over het construeren van mentale modellen van de werkelijkheid, of betekenissen.

De manier waarop mensen betekenis geven aan de wereld om hen heen is de kern van cultuur (of organisatie). We zien dit bijvoorbeeld in de definitie van cultuur van Joanne Martin:

“Culture can be defined as patterns of interpretation composed of meanings associated with various cultural manifestations, such as stories, rituals, formal and informal practices, jargon, and physical arrangements” (Martin, 2002, 330).

3.1.2 Cultuur

Ik kijk met een *culturele blik* naar organisaties, wat Bate noemt ‘thinking culturally’ (Bate, 1994, 25). Dit sluit aan bij de idee dat een organisatie een cultuur *is*. Het betekent dat *de* cultuur niet bestaat: het is geen eenheidsworst, maar een complex geheel, opgebouwd uit verschillende denkpatronen. Cultuur is dus meervoudig. ‘Thinking culturally’ kan men volgens Bate doen door te focussen op ‘isms’. Het stukje ‘ism’ wordt (in het Engels) achter een woord geplakt, zodat het een zelfstandig naamwoord wordt. Deze ‘isms’ beschrijft Bate als vanzelfsprekende manier van denken, ‘habits of thoughts’ of ‘culturen’ (Bate, 1994, 136). Deze ‘isms’ staan centraal in de cultuurbenadering van Bate:

“My own contribution to this conception of culture as a plurality of heterogeneous mentalities is the notion of separate and overlapping ‘isms’ or habits of thought, circles or bubbles of culture floating alongside each other, sometimes colliding and bouncing off each other, and sometimes amalgating into bigger bubbles; some of them virtuously taking the organization skywards, and some of them viciously dragging it down” (Bate, 1994, 136).

Een cultuur kan beschreven worden in termen van dominante ‘isms’. Dit gebruik ik om te kijken welke gedachtepatronen stimulerend of juist belemmerend werken voor de samenwerking binnen het GO-team. Een klein voorbeeld: de gedachtegang ‘ik heb voor mijn eigen werk geen andere mensen nodig’ zou je als ‘individualism’ kunnen definiëren. Dit betekent natuurlijk veel voor hoe er wordt samengewerkt.

Joanne Martin (2002) sluit ook aan bij het idee dat *de* cultuur niet bestaat door te benadrukken dat culturele grenzen

“moveable, fluctuating, permeable, blurred en dangerous” zijn (Martin, 2002, 315).

Men moet accepteren dat een cultuur niet een strak afgebakend geheel is, want de grenzen zijn onduidelijk. Door aandacht te hebben voor de context van de cultuur kan men de cultuur begrijpen (Martin, 2002)³.

Om hier recht aan te doen heb ik een aparte onderzoeksvraag gewijd aan de context waarbinnen de samenwerking in het GO-team plaatsvindt.

Passend bij de visie dat cultuur bestaat uit patronen van interpretaties zoals Martin het definieert, of ‘isms’ uit de definitie van Bate is de notie dat cultuur geen statisch geheel is. Betekenisgeving is een continu proces (Weick, 1995) en cultuur is dus constant in ontwikkeling.

3.2 Samenwerken

Centrale begrippen in mijn hoofdvraag zijn betekenisgeving en samenwerken. Weick (1995) betoogt dat betekenisgeving plaatsvindt in interactie tussen mensen.

Samenwerken kan dan gezien worden als gemeenschappelijke betekenisgeving. De centrale rol van betekenisgeving zien we ook terug in de definities van samenwerken in de literatuur (van Staveren, 2007; Akkerman, S., Van den Bossche, P., Admiraal, W., Gijselaers, W., Segers, M., Simons, R.J., Kirschner, P., 2007; Kirschner e.a. 2006; Dillenbourg, Traum, Schneider, 1996; Roschelle, 1992). Er worden door de auteurs verschillende termen gebruikt, maar ze doelen allemaal op een proces waarbij de samenwerkende leden door middel van betekenisconstructie komen tot een gezamenlijk beeld van de werkelijkheid, en specifiek: de taak of het probleem.

De volgende definitie geeft dit goed weer:

“Collaboration is defined as the process of building and maintaining a shared conception of a problem or task, distributing responsibility across members of the group, sharing expertise, and mutually constructing and negotiating cognition” (Kirschner e.a., 2006, 495).

Samenwerken is hiermee een specifieke vorm van betekenis geven. Betekenisgeving is daarom de logische focus van dit onderzoek. Hoe ik op zoek ga naar betekenisgeving behandel ik in het volgende hoofdstuk 4: onderzoeksmethode.

³ Het gaat er hier om dat het zinvol is om aandacht te hebben voor het vraagstuk van ‘binnen’ (in het team) en ‘buiten’ (de context), ook als cultuur (en dus ook context) geen strak af te bakenen ‘ding’ is.

4 Onderzoeksmethode

Nu mijn bredere perspectief op organiseren en samenwerken duidelijk is richt ik me in dit hoofdstuk op de methode van onderzoek. Ik start met een beschrijving van mijn onderzoeksperspectief, gebaseerd op de door mij gekozen culturele benadering van organiseren. Vervolgens geef ik inzicht in de praktijk van het onderzoek: wat heb ik gedaan?

4.1 Op zoek naar betekenisgeving

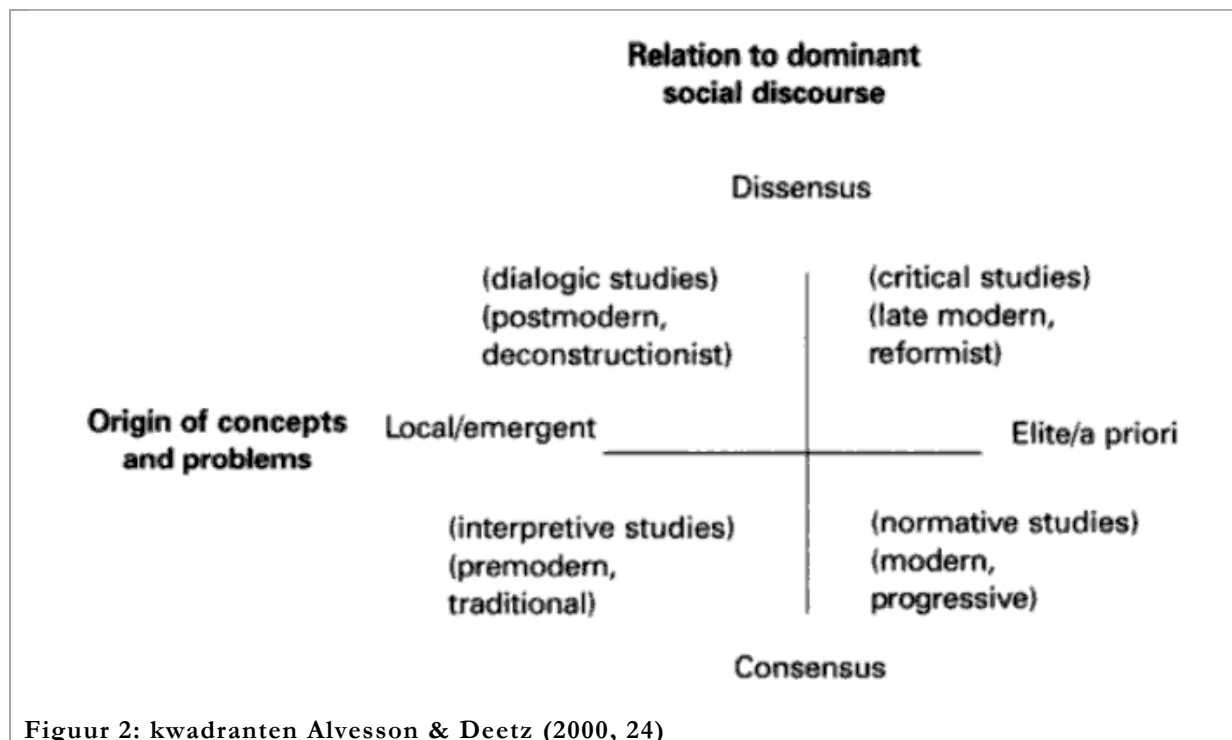
Czarniawska beschrijft in haar boek ‘exploring complex organizations’ (Czarniawska-Joerges, 1992) een aantal richtlijnen voor onderzoek naar betekenisgeving in complexe organisaties. Hieronder beschrijf ik aan de hand van haar richtlijnen de benadering die ik gekozen heb voor dit onderzoek.

4.1.1 ‘Anthropological frame of mind’

De belangrijkste voorwaarde voor goed onderzoek naar betekenisgeving is het hanteren van een open maar ook kritische en constant vragende blik. Czarniawska noemt dit een ‘anthropological frame of mind’ (Czarniawska-Joerges, 1992, 73). Ze schrijft:

[researchers should adopt an] “anthropological frame of mind, expressed by not taking social realities for granted. This means, on the one hand modesty and openness toward new worlds and new meanings and on the other, a constant urge to problematize, to turn what’s familiar and understandable upside down and inside out” (Czarniawska-Joerges, 1992, 73).

Om deze ‘anthropological frame of mind’ verder invulling te geven bespreek ik kort de indeling van Alvesson en Deetz (2000, 24-31). Zij definiëren twee dimensies op basis waarvan sociaal-wetenschappelijke perspectieven kunnen worden onderscheiden, zoals weergegeven in onderstaand model.



De eerste dimensie is ‘local/emergent’ – ‘elite/a priori’. Deze dimensie heeft betrekking op de herkomst van de onderzoeksconcepten. De vraag hier is: ontstaan de onderzoeksconcepten gedurende het onderzoek (local/emergent), of worden ze voor het onderzoek als uitgangspunt bepaald en blijven dan statisch (elite/ a priori)? Omdat ik belangrijkste thema’s en concepten uit het onderzoeksveld heb laten komen plaats ik mezelf in de ‘local/emergent’ categorie. Dit past ook binnen de door mij gehanteerde culturele benadering. Ik ben vertrokken vanuit een breed kader met samenwerken en betekenisgeving als kernconcepten. Op deze manier bepalen de participanten in het onderzoek wat samenwerken inhoudt voor hen. Dat stelt mij in staat een interpretatie te maken van hun interpretatie.

Door te vertrekken vanuit het onderwerp samenwerken heb ik wel enige focus aangebracht. Dat is ook nodig omdat ik anders geen zinvolle interpretatie kon maken. In termen van de foto-metafoor: het fototoestel moet voorzien zijn van een lens, omdat er anders geen foto gemaakt worden.

De tweede dimensie is ‘dissensus – consensus’. Deze gaat over het hebben van meer aandacht voor overeenkomsten of juist voor verschillen (Alvesson & Deetz, 2000, 25-28). Passend bij de eerder beschreven ‘anthropological frame of mind’ maak ik geen keus voor een van beide dimensies maar richt ik me op beide. Mijn blik is van nature kritisch; altijd op zoek naar zaken die mijn beeld bijstellen, verrijken of onderuit halen. Dit past bij de ‘anthropological frame of mind’: openheid (zowel consensus als dissensus) en constant vragende blik (dissensus).

4.1.2 Zoektocht naar betekenisgeving

Bij mijn zoektocht naar betekenisgeving rondom samenwerken heb ik een zogenaamde ‘worms eye view’ gehanteerd: van binnenuit naar een organisatie kijken, zoals in etnografisch onderzoek de gewoonte is (Boeije, 2005, 21). Dit past bij mijn local/emergent benadering.

De eerste stap bij het begrijpen van betekenisgeving is ontdekken welke concepten een rol spelen binnen de organisatie (Czarniawska-Joerges, 1992, 135). De volgende stap is kijken hoe er wordt omgegaan met dit concept:

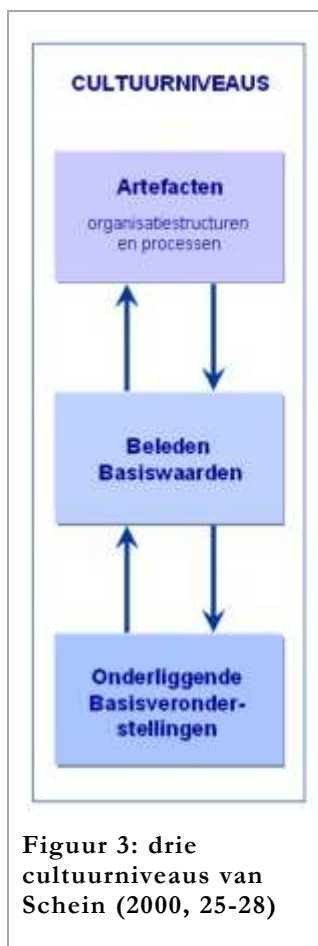
“In order to understand the meaning of the actor’s thought and action...one must study how the terms of his discourse are assigned to real objects and events by normally competent persons in ordinary situations” (Bittner, in Czarniawska-Joerges 1992, 135).

Doordat ik als onderzoeker intensief betrokken ben bij de organisatie ben ik er stap voor stap achter gekomen welke concepten een rol spelen binnen Kessels & Smit en het GO-team.

Aan de hand van deze stappen is ook mijn codeboom ontstaan. Ik kwam er bijvoorbeeld in het begin van het onderzoek achter dat het principe van ‘wederzijdse aantrekkelijkheid’⁴ belangrijk was binnen het GO-team doordat er door een aantal teamleden over gesproken werd in interviews. Vervolgens heb ik tijdens een sessie met het GO-team vragen gesteld rondom dit concept om er achter te komen hoe er door de verschillende teamleden tegenaan gekeken werd.

4.1.3 Cultuurniveaus

Volgens Edgar Schein moet men voor een goed begrip van cultuur beseffen dat het op verschillende niveaus aanwezig is. Hij onderscheidt drie cultuurniveaus, weergegeven in onderstaand model.



Figuur 3: drie cultuurniveaus van Schein (2000, 25-28)

Het bovenste niveau: artefacten beschrijft Schein als datgene “wat je hoort, voelt en ziet als je rondloopt in de organisatie” (Schein, 2000, 25).

Het niveau van beleden basiswaarden gaat over de vraag *waarom* doen mensen in de organisatie wat ze doen? Om hier achter te komen moet men in gesprek gaan met wat Schein noemt ‘informanten’: medewerkers die je kunnen uitleggen wat de filosofie is achter de manier waarop er georganiseerd wordt.

Om diepgaand begrip van organisatiecultuur te krijgen moet men volgens Schein inzicht ontwikkelen in het onderste niveau: de onderliggende basisveronderstellingen. Om dit inzicht te ontwikkelen moet men de organisatie in haar historische context beschouwen. Schein schrijft: “Welke waarden, overtuigingen en veronderstellingen van de oprichters en belangrijke leiders hebben de onderneming gedurende haar hele bestaan succes gebracht?” (Schein, 2000, 28).

Voor mijn zoektocht naar betekenisgeving betekent dit dat ik aandacht moet hebben voor alle niveaus. Wat echter voortvloeit uit de benadering van Schein is dat de belangrijkste elementen van een cultuur niet zichtbaar zijn; ze zijn impliciet (geworden). Ik zal daarom via de niveaus van artefacten en beleden basiswaarden een beeld moeten vormen van de onderliggende basisveronderstellingen. Hoe ik precies aandacht heb besteed aan de drie niveaus behandel ik hieronder in paragraaf 4.3: onderzoekstechnieken.

Yanow (1996) ziet artefacten als het startpunt van cultuuronderzoek. Volgens haar zijn er drie soorten artefacten: taal, objecten en handelingen. Yanow ziet artefacten als resultaat van betekenisgevingsprocessen. Simpel gezegd: de manier waarop medewerkers praten, doen en de voorwerpen die ze gebruiken zeggen ons iets over de

⁴ Ik behandel dit concept uitgebreid in hoofdstuk 6: onderzoeksresultaten en analyse.

onderliggende waarden, geloven en gevoelens van de medewerkers (Yanow, 1996, 10). Echter, artefacten zijn niet alleen een uiting van betekenissen: Smircich ziet culturele artefacten als bron van betekenisgevingsprocessen. (Smircich, 1983, 353). Culturele artefacten *geven* ook betekenis aan het handelen, nadat ze eenmaal gecreëerd zijn. Er is dus een interactief proces tussen artefacten en betekenissen. Dit sluit aan bij de benadering van ‘sense-making’ van Weick (1995) (zoals behandeld in paragraaf 3.1: een culturele benadering) en bovenstaande model van Schein (2000), waar zowel van onderliggende niveaus naar boven als vice versa pijlen lopen.

Met de zin

“I claim that we can get at what the actors talk about through *how* they speak.”
(Cziarniawska-Joerges, 1992, 123)

in mijn achterhoofd heeft de primaire focus van de dataverzameling gelegen op het gebruik van taal.

4.2 Onderzoeksproces

In deze paragraaf staat de praktijk van mijn onderzoek centraal. Eerst vindt u een tabel met een algemene beschrijving van mijn onderzoeksproces. Vervolgens behandel ik na kort in te gaan op het verkrijgen van toegang tot mijn onderzoeksveld de door mij gebruikte onderzoeksinstrumenten: (participerende) observatie, interviews, gebruik van documenten.

4.2.1 Overzicht onderzoeksproces

FASES	PERIODE (2008)	ONDERZOEKS-ACTIVITEIT	RESULTAAT	PROCES
Oriëntatie	maart-april	Definiëring eerste onderzoeksvragen Zoeken naar onderzoeksplek	Concept onderzoeksopzet	Toegang verkrijgen tot organisatie, kennismaking met begeleiders
Oriëntatie	april	Definiëring onderzoeksgroep Definiëring onderzoeksvragen gericht op GO-team	Onderzoeksopzet	Nadere kennismaking met organisatie
Data-Verzameling	april	Observaties dagelijks gang van zaken Observatie K&S-dag Interviews GO-teamleden Interview Joseph	Eerste conceptversie codeboom	Nadere kennismaking met teamleden in interviews
Data-Verzameling	april	Interviews GO-teamleden met aangepast interviewformat	Tweede conceptversie codeboom	Herdefiniëring onderzoeksgroep

Analyse	april-mei	Analyse eerste interviews Voorbereiden GO-sessie	Verder uitgewerkte codeboom met citaten Kaartjes met citaten voor GO-sessie	Focus definitief op het GO-team
Validering + dataverzameling	mei	GO-sessie Verwerken GO-sessie	Gevalideerde codeboom Nieuwe data	
Schrijven	juni	Verwerken van data (tot nu toe) in verhaal	Eerste versie scriptie met inleiding, nog weinig resultaten	Inzicht dat analyse nog niet af is. Uitstellen afstudeerdatum
Data-Verzameling	juli	Interviews adviseurs Coderen extra interviews Observatie sterkepunten sessie	Aparte codeboom voor extra interviews	
Analyse en schrijven	juli	Axiaal en selectief coderen	Eerste versie resultatenhoofdstuk	
Analyse en schrijven	juli-augustus	Schrijven	Tweede versie resultatenhoofdstuk Eerste versies Methode en Inleiding	
Analyse en schrijven	augustus	Schrijven	Eerste concept met resultaten en analyse	Toevoeging nieuw perspectief op data
Analyse	september	Nieuwe analyse vanuit een perspectief met visie en kernwaarden als kernconcepten	Nieuw stuk literatuur en analyse in resultaten hoofdstuk	Helder zicht op uiteindelijke conclusie
Schrijven	september	Feedback en suggesties begeleiders verwerken	Tweede concept	
Schrijven	oktober	Laatste feedback en suggesties verwerken	Definitieve versie scriptie	Inleveren scriptie

Tabel 1: schematische weergave onderzoeksproces

4.3 Onderzoekstechnieken

4.3.1 Toegang

Mijn eerste kennismaking met Kessels & Smit was op basis van mijn interesse in de organisatie. Tijdens een eerste gesprek hebben we bekeken of er een wederzijds aantrekkelijke samenwerking mogelijk was. Uitgangspunt van Kessels & Smit is om een afstudeeronderzoek vorm te geven binnen een project. Ik heb samen met mijn begeleider een gesprek gehad bij een opdrachtgever om de mogelijkheden te verkennen, maar dit bleek geen geschikte optie. Omdat mijn interesse in de organisatie de basis was om naar Kessels & Smit te komen heb ik me toen gericht op een intern onderzoek. Na het schrijven van een eerste onderzoeksopzet bleek dit ook voor Kessels & Smit een aantrekkelijke optie.

Door een mail te sturen met mijn onderzoeksplan en vervolgens deze mail mondeling toe te lichten heb ik mijn vraag bij het GO-team neergelegd. Twee adviseurs die nauw betrokken zijn bij het team hadden eerder al even met het GO-team gesproken over mijn eventuele onderzoek. Na de kennismaking was iedereen enthousiast en zijn we van start gegaan.

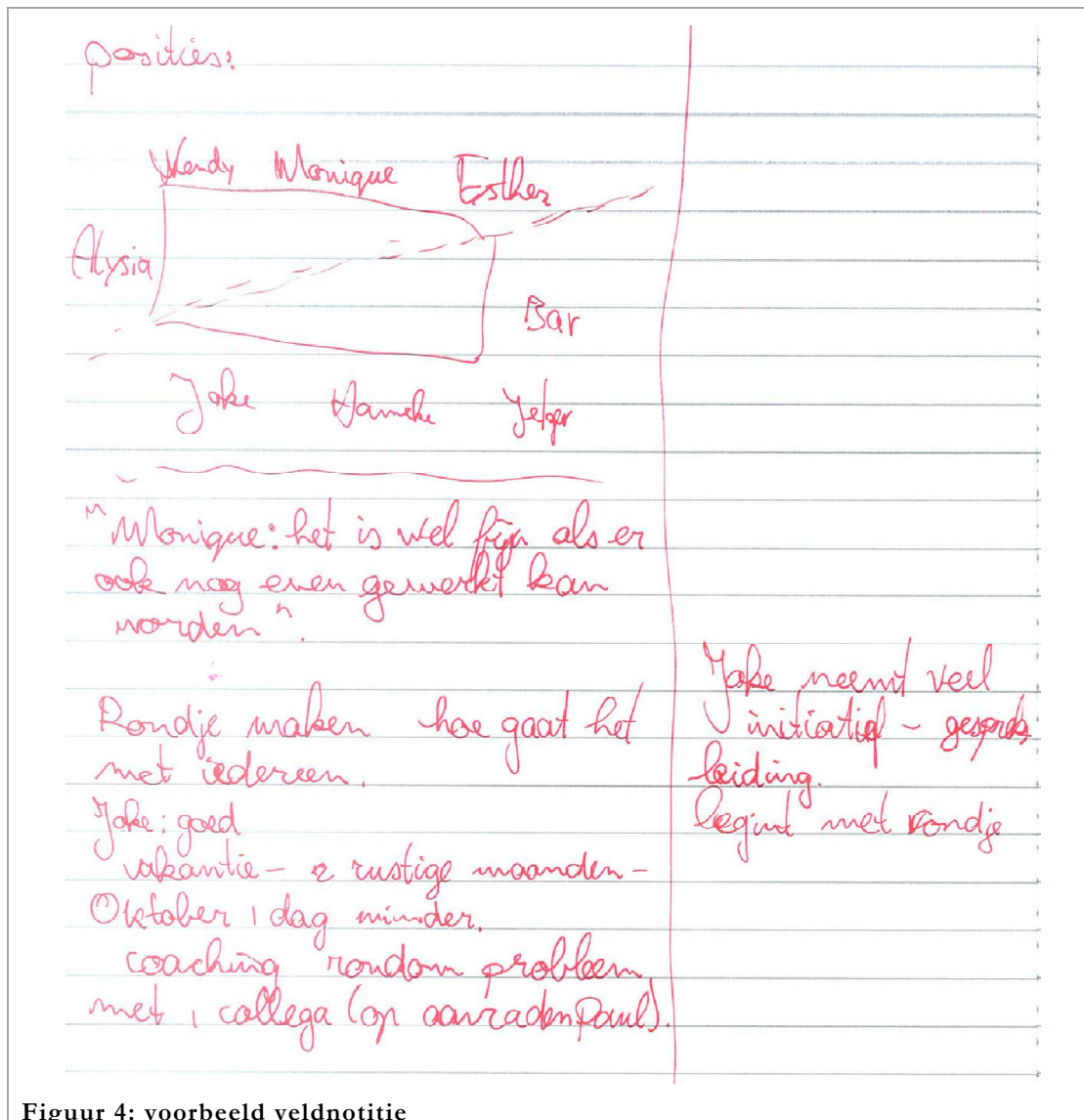
4.3.2 Observaties

Observeren is horen, voelen en zien binnen de organisatie, het geeft een beeld op wat mensen doen, weten en de voorwerpen die ze gebruiken (Boeije, 2005, 56).

Observeren is dan ook het primaire onderzoeksinstrument geweest om een rijk beeld te krijgen van de ‘artefacten’ van de organisatie.

Omdat observaties de meest natuurlijke data opleveren is dit een belangrijk aspect van dataverzameling binnen kwalitatief onderzoek (Silverman, 2005, 120). Ik heb hier dan ook intensief gebruik van gemaakt. Naast non-participatieve observaties heb ik ook veel participatieve observaties gedaan. Door zelf mee te draaien in de organisatie heb ik niet alleen van dichtbij kunnen zien hoe er wordt samengewerkt binnen Kessels & Smit, ik heb het ook zelf kunnen ervaren.

Door dagelijks op kantoor te werken heb ik een beeld opgebouwd van wat als ‘normaal’ beschouwd wordt binnen Kessels & Smit en het GO-team, hoe de teamleden met elkaar omgaan en wat belangrijke concepten zijn in die interactie. Door continu een (veld)notitieboekje bij de hand te hebben heb ik met grote regelmaat opvallende zaken kunnen opschrijven. In de eerste periode (maart-april) heb ik voornamelijk beschreven wat de ‘normale situatie’ was. In de periode daarna (mei-juli) heb ik meer gelet op afwijkende zaken. Naast observaties van de dagelijkse gang van zaken heb ik eenmaal een GO-teamoverleg bijgewoond (op 22 mei) waar ik heb gekeken of de thema’s die ik inmiddels geïdentificeerd had ook tijdens deze observatie naar boven kwamen. Vervolgens werd ik door het GO-team uitgenodigd om aanwezig te zijn bij een sessie (op 10 juli) waar we het gehad hebben over elkaars sterke punten en hoe de GO-teamleden die zo goed mogelijk kunnen inzetten in hun werk. In september heeft er nog een sessie plaatsgevonden rondom de ontwikkeling van het team. Al deze observaties heb ik beschreven in mijn notitieboekje. Hieronder vindt u een voorbeeld van zo’n notitie.



Figuur 4: voorbeeld veldnotitie

4.3.3 Interviews

Het interview heb ik als belangrijkste onderzoeksinstrument gebruikt, want zoals Punch schrijft: "It is a very good way of accessing people's perceptions, meanings, definitions of situations and constructions of reality" (Punch, 1998, 175) en dat is juist waar ik naar op zoek was. In de interviews heb ik meer begrip gekregen voor de vraag 'waarom' doen teamleden zoals ze doen? Schein (2000) omschrijft de 'beledens basiswaarden' van een organisatie als de antwoorden op deze vraag. De interviews waren daarom het moment waarop ik meer zicht kon krijgen op de 'beledens basiswaarden' van de organisatie. In sommige interviews heb ik kunnen doordringen tot het diepste niveau: de 'onderliggende basisveronderstellingen'.

Interviews GO-teamleden

Ik heb van half april tot begin mei met alle zeven teamleden individuele interviews gehouden van ongeveer een uur. Dit waren semigestructureerde interviews. Punch schrijft:

"Different types of interview have different strengths and weaknesses, and different purposes in research" (Punch, 1998, 176)

Volgens Punch dien je dan ook het type interview aan te passen aan de gekozen onderzoeksstrategie. Passend bij mijn local/emergent benadering heb ik in de eerste interviews zoveel mogelijk open gestaan voor de verschillende verhalen en signalen van de respondenten. De vragen van de eerste interviews heb ik primair op basis van mijn onderzoeksvragen geformuleerd.

Tijdens de eerste vier interviews heb ik vragen gesteld rondom de volgende zaken:

- Geschiedenis van GO
- Teamdoelen
- Succesvolle en minder succesvolle aspecten van samenwerken⁵

Bovendien heb ik de teamleden in de individuele interviews een tekening laten maken van het GO-team. De vraag die ik hier bij stelde was: zou je het GO-team kunnen tekenen? Een vindt een aantal voorbeelden van tekeningen in bijlage 1.

Vervolgens heb ik mijn vragen wat aangepast omdat ik het gevoel had dat ik nog te weinig diepgang bereikte tijdens de interviews. In deze laatste drie interviews ben ik meer gestart bij de beleving van het werk van de respondent zelf. Door te beginnen met vragen als “waar ben je trots op in je werk?” ontstond er de juiste sfeer om verder te kunnen praten over wat men belangrijk vindt rondom samenwerking. In deze interviews heb ik aan de hand van voorbeelden de respondenten bevraagd. De belangrijkste vraag hierbij was steeds: “wat maakte de samenwerking succesvol (of wat werkte belemmerend)?” Zo heb ik gezocht naar succesfactoren en voorwaarden voor succesvolle samenwerking.

Voor alle interviews geldt dat ik, hoewel ik wel wat op papier had staan, me voornamelijk heb laten leiden door de dynamiek van het gesprek. Alle interviews heb ik digitaal opgenomen en letterlijk uitgewerkt, behalve de interviews met drie adviseurs, die ik heb samengevat.⁶

Naast formele interviews heb ik ook korte informele gesprekken gevoerd, tijdens de gehele periode van onderzoek. Van deze informele interviews heb ik direct na het gesprek aantekeningen gemaakt in mijn notitieboekje.

Groepsinterview GO

Om de eerste analyses te valideren en nieuwe data te verzamelen heb ik in mei een sessie georganiseerd met het hele GO-team. Tijdens deze sessie hebben we met elkaar gewerkt aan de hand van mijn eerste bevindingen. Als input voor de sessie heb ik een aantal kaartjes gemaakt met hierop citaten uit de interviews die ik kenmerkend vond voor de data die ik verzameld had. De kaartjes hadden de kleuren rood, blauw en wit. Deze kleuren stonden respectievelijk voor ‘uitdaging’, ‘succes’, en ‘nog niet gedefinieerd’. Vervolgens heb ik aan de hand van deze kaartjes mijn beeld rondom samenwerken in het GO-team gepresenteerd. Na de presentatie lagen er drie rijtjes op tafel in de drie verschillende kleuren. Die rijtjes heb ik vervolgens laten aanvullen en structureren door de teamleden. De witte kaartjes (nog niet gedefinieerd) hebben de teamleden ondergebracht bij ‘succes’ of ‘uitdaging’. Er was ook de mogelijkheid om nieuwe kaartjes te maken, wat een aantal keer gebeurde. Zo ontstond er op tafel een beeld van de samenwerking binnen het GO-team, zoals u op de foto hieronder ziet:

⁵ Deze vragen komen voort uit onderzoeksvragen die later zijn bijgesteld.

⁶ Hier heb ik voor moeten kiezen wegens RSI-klachten



Figuur 5: successen en uitdagingen van het GO-team

Tijdens het vormgeven van deze onderverdeling hebben we met elkaar gesproken over wat de kaartjes zeiden over de samenwerking binnen het GO-team én over hoe de samenwerking verbeterd kan worden op basis van deze resultaten. Door tijdens en na de bijeenkomst aantekeningen te maken en aan het eind van de sessie foto's te maken van de kaartjes heb ik de resultaten kunnen vastleggen.

Interview oprichter

Naast alle GO-teamleden heb ik in mei een van de oprichters geïnterviewd om meer begrip te krijgen voor de context van het GO-team: de organisatie Kessels & Smit. In dit gesprek heb ik hem bevraagd over het ontstaan en de ontwikkeling van Kessels & Smit en zijn visie op samenwerking binnen het gezelschap. Dit interview heeft me veel inzicht opgeleverd op de 'onderliggende basisveronderstellingen' van Kessels & Smit.

Interviews adviseurs

In juli heb ik nog drie interviews uitgevoerd met adviseurs: een kernondernemer⁷ die nauw betrokken is bij het GO-team, een adviseur die net in dienst is en een adviseur die al langer in dienst is.

De kernondernemer die nauw betrokken is bij de ontwikkeling van het GO-team heb ik voornamelijk bevraagd over haar visie op de ontwikkeling van het team. De twee adviseurs heb ik bevraagd rondom hun ervaringen als klant of collega van het GO-team en de betekenis van samenwerking binnen het GO-team voor hen.

Informele interviews

Ik heb regelmatig gesprekken gehad met verschillende adviseurs over het GO-team en mijn onderzoek. Tijdens voortgangsgesprekken met een van mijn begeleiders vanuit de organisatie (Ans Grotendorst) hebben we veel over het team gepraat.⁸

Alle uitspraken uit interviews die ik verwerkt heb in mijn scriptie heb ik eerst voorgelegd aan de eigenaren. Het is niet voor gekomen dat een respondent mij verbod een uitspraak te gebruiken, wel hebben sommigen een quote iets aangepast, voornamelijk om de leesbaarheid te vergroten.

⁷ Een kernondernemer is een adviseur met een spin-in-het-web functie binnen het gezelschap. In hoofdstuk 6: onderzoeksresultaten en analyse vindt u hier meer over.

⁸ Als ik verwijst naar 'interview Ans' refereer ik aan deze gesprekken.

4.3.4 Documenten

Documenten zijn een belangrijke toevoeging aan de verschillende methoden van dataverzameling vanwege het non-reactieve karakter.

Opvallend was dat er binnen Kessels & Smit weinig relevante documenten beschikbaar zijn, ik heb dan ook minder gebruik kunnen maken van documentenanalyse. Het GO-team maakt bijvoorbeeld geen notulen van vergaderingen en er is geen beleidsplan of visiedocument van Kessels & Smit of het GO-team.

Het volgende materiaal heb ik gebruikt:

- Website Kessels & Smit;
- Internationale flyer;
- Artikelen in het boek ‘Kennis maken, *leren in gezelschap*’ (Rondeel en Wagenaar, 2002) (geschreven door adviseurs van Kessels & Smit).

Bovenstaande materiaal heb ik geraadpleegd om een beeld te krijgen van de kernwaarden en principes van Kessels & Smit: de ‘beledens basiswaarden’. Het zijn alle drie media waarin de organisatie naar buiten treedt. De zaken die ze daar presenteren zeggen daarom veel over de manier waarop de organisatie gezien wil worden, en daarmee veel over de cultuur.

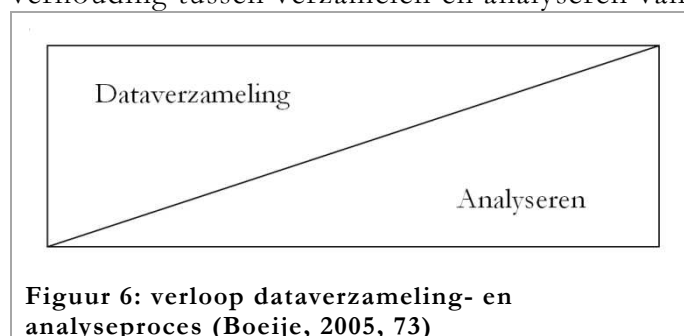
Tenslotte heb ik de resultaten van een eerder gehouden GO-teamdag gebruikt.

Onderdeel van de dag, waar verschillende adviseurs van Kessels & Smit een bijdrage hebben geleverd, was een sessie waarin het team de persoonlijke ambities verkent heeft. Uit deze sessie kwamen twee documenten:

- Tekening van het GO-team en het gezelschap; resultaat van een eerder gehouden GO-teamdag
- Persoonlijke ambities van de GO-teamleden op papier

4.3.5 Analyse

Mijn analyses heb ik gedaan aan de hand van het boek ‘analyseren in kwalitatief onderzoek’ van Hennie Boeije (2005). Ik wil benadrukken dat, hoewel ik een aparte paragraaf schrijf over analyse, het proces van dataverzameling en data-analyse niet strikt gescheiden is. Zowel dataverzameling als analyseren is een continu proces. De verhouding tussen verzamelen en analyseren van data kan als volgt worden weergegeven:



Boeije beschrijft data-analyse als drie stappen van coderen: open, axiaal en selectief coderen. (Boeije, 2005, 83) Ik behandel de drie fases hieronder.

Open coderen

Open coderen wordt door Boeije beschreven als het opdelen van interviews in fragmenten en het toekennen van samenvattende notaties

“voor een stukje tekst waarin de betekenis van het fragment wordt uitgedrukt”
(Boeije, 2005, 85).

Het open coderen heb ik tweemaal gedaan. Eenmaal na de interviews met de GO-teamleden in mei, en nogmaals in juli, na dataverzamelingsperiode III. Ik heb de

interviews letterlijk uitgewerkt en uitgeprint met een brede kantlijn zodat ik daar codes kon opschrijven. Van deze codes heb ik een lijst gemaakt: een eerste versie van een codeboom. Deze codeboom ben ik vervolgens gaan beperken door synoniemen samen te voegen onder één code en hier en daar al een eerste 'laag' aan te brengen. Toen ik het open coderen opnieuw heb gedaan heb ik alle codes uitgeprint en geknipt zodat ik op een tafel kon schuiven met mijn codes. Dit heeft enorm geholpen om overzicht te creëren en de codeboom effectief te kunnen ontwikkelen. Op de foto hieronder ziet u hoe ik gewerkt heb aan mijn codeboom:



Figuur 7: analyseproces

Axiaal coderen

Axiaal coderen omschrijft Boeije als volgt: de betekenis van relevante codes wordt achterhaald en omschreven en waar mogelijk met voorbeelden geïllustreerd (Boeije, 2005, 99).

Ook het axiaal coderen heb ik tweemaal gedaan: eenmaal na dataverzamelingsperiode I en II en een tweede keer na dataverzamelingsperiode III. Bij het coderen van de data tijdens en na de eerste twee dataverzamelingsperiodes heb ik het open en axiaal coderen min of meer tegelijk gedaan. In Excel had ik een document waar aan de linkerkant de codeboom stond, met dikgedrukte codes als hoofdcodes. Op de horizontale as heb ik de respondenten uitgezet zodat ik snel kon zien wie wat gezegd had. De codes heb ik vervolgens 'gevuld' met citaten zodat duidelijk werd wat ik met elke code bedoelde. Ik was niet tevreden met het resultaat van mijn coderingen omdat het te weinig overzicht bood en ik het gevoel had dat ik niet de belangrijkste zaken te pakken had. Daarom ben ik na dataverzamelingfase III opnieuw gaan coderen. Toen heb ik de stappen duidelijker gescheiden. Ik heb mijn eerder gemaakte codeboom even gelaten voor wat hij was en ben opnieuw open en axiaal gaan coderen. Deze tweede keer heb ik axiaal gecodeerd door de codeboom uit te werken: per code heb ik beschreven wat de code betekende en waar mogelijk voorbeelden ter ondersteuning gezocht. Zo ontstond een eerste versie van mijn resultatenhoofdstuk.

Tijdens beide keren van axiaal coderen ben ik verder gaan schaven aan de codeboom. Ik heb codes weggegooid omdat ze niet relevant bleken, andere codes gesplitst omdat ze te veelomvattend waren en sommige codes geclusterd of van plek veranderd.

Selectief coderen

Bij selectief coderen ligt de nadruk op integratie en het leggen van verbanden tussen de categorieën. Het gaat er hier om een of meerdere kerncategorieën te definiëren (Boeije, 2005, 106). Door de codeboom met fragmenten te verwerken tot een steeds beter lopend verhaal ben ik steeds verder gaan schaven aan mijn analyse. Zo ontstonden er een aantal kerncategorieën.

Doordat na mijn analyses bleek dat ik een perspectief had gehanteerd wat nog te weinig recht deed aan de data heb ik er voor gekozen om naast mijn eerdere analyses een nieuw perspectief te kiezen. Hierbij heb ik ook nieuwe literatuur gezocht en de data opnieuw bezien vanuit dit perspectief. Zo zijn er een aantal nieuwe kerncategorieën ontstaan. Het resultaat van deze analyse vindt u aan het eind van hoofdstuk 6: onderzoeksresultaten en analyse.

4.4 Kwaliteitscriteria

Na het beschrijven van de onderzoeksmethode ga ik hieronder kort in op een aantal klassieke bedreigingen voor de kwaliteit van onderzoek.

4.4.1 Betrouwbaarheid

“Betrouwbaarheid heeft betrekking op beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten” (Boeije, 2005, 145)

Toeval heb ik zoveel mogelijk uitgesloten door alle interviews op te nemen, observaties direct op te schrijven en regelmatig in gesprek te gaan met begeleiders, studiegenoten en anderen over mijn bevindingen. Zij konden mij wijzen op eventuele fouten in het proces.

4.4.2 Validiteit

“Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten.” (Boeije, 2005, 145).

Het gaat hier

“om de geldigheid van de analyse en interpretatie van de onderzoeker. De adequaatheid hiervan bepaalt de juistheid van de conclusies” (Boeije, 2005, 146).

Een belangrijke toets voor validiteit vormt de mate van herkenbaarheid bij de respondenten van mijn onderzoek (Schein, 2000, 11). Immers, het onderzoek gaat op zoek naar de interpretaties van de GO-teamleden. Ik heb dan ook geprobeerd om een beeld te geven dat recht doet aan de verhalen van mijn respondenten. Om dit te bereiken heb ik interviews zo open mogelijk gehouden, diep door gevraagd naar de precieze betekenis van verschillende uitspraken en heb ik cruciale uitspraken getoetst bij de eigenaren voordat ik ze definitief in mijn scriptie opnam.

Verder heb ik twee valideringsmomenten ingebouwd waarin ik expliciet de herkenbaarheid van mijn resultaten en conclusies getoetst heb door het voor te leggen aan mijn respondenten.

Triangulatie

Een andere methode om de interne validiteit te bevorderen is het hanteren van triangulatie. Dat heb ik gedaan door gebruik te maken van zowel interviews, observaties als documentenanalyse. Zo heb ik het risico verkleind dat mijn data te zeer beïnvloed werd door de bias van een specifieke methode (Maxwell, 2005, 93-94). Door naast de GO-teamleden zelf ook verschillende adviseurs en een van de oprichters te bevragen heb ik er voor gezorgd dat ik, door het op verschillende manieren te benaderen, een completer beeld heb gekregen van de samenwerking in het GO-team. Een voorbeeld van de kracht van triangulatie is dat ik door zowel interviews als observaties te doen de verschillen tussen *zeggen* en *doen* kon ontdekken. De verhalen van de teamleden in de interviews heb ik kunnen checken tijdens mijn observatie van een GO-teamoverleg.

‘Going native’

Ik ben tijdens de periode van dit onderzoek beschouwt als collega binnen Kessels & Smit. Omdat ik in dit onderzoek intensief betrokken ben geweest bij de organisatie, ligt de bedreiging van ‘going native’ op de loer. Going native betekent zoveel als onderdeel worden van je onderzoekssetting en daardoor de resultaten in een specifieke richting interpreteren.

Yanow schrijft dat een onderzoeker naar betekenisgeving continu in twee werelden leeft. De ene wereld is de onderzoekssetting, de andere de eigen wereld. Alleen door regelmatig genoeg afstand te nemen van ‘het veld’ kan de onderzoekssetting weer als bijzonder gezien worden. Pas met voldoende afstand vallen zaken op die anders onbelangrijk lijken (Yanow, 1996, 45). De crux van onderzoek naar betekenisgeving zit hem juist hierin: het belangrijk maken van het onbelangrijke, om zo de onderliggende betekenissen van schijnbaar onbelangrijke woorden, handelingen of objecten van de respondenten boven water te krijgen.

Door regelmatig afstand te nemen van de onderzoekssetting en te reflecteren op wat ik ervaren had heb ik onderscheid kunnen maken tussen mijn rol als onderzoeker en mijn rol als medewerker binnen Kessels & Smit. Door alle data digitaal op te slaan en alle observaties zo snel en rijk mogelijk te beschrijven heb ik er voor gezorgd dat mijn data achterhaalbaar is. Ik heb bovendien studiegenoten, begeleiders en naasten laten meekijken naar de velddata zodat ik werd gewezen op blinde vlekken.

De uitdaging ligt in het balanceren op de lijn tussen participatie en observatie. Beide dimensies hebben grote meerwaarde voor het onderzoek. Simpel gezegd leverde observatie mij data op die me in staat stelde te beschrijven *wat* er gebeurde in het onderzoeksveld. Participatie leverde inzicht in de vraag: *waarom* gaat het zoals ik het geobserveerd heb? Beide aspecten kunnen elkaar dus aanvullen.

4.4.3 Bruikbaarheid

Doordat dit onderzoek in opdracht van Kessels & Smit wordt uitgevoerd moet het onderzoek bruikbaar zijn voor hen. Deze bruikbaarheid wordt allereerst gediend doordat ik in overleg met medewerkers van Kessels & Smit de onderzoeksdoelen en vragen heb vastgesteld. Dit betekent dat mijn begeleiders van Kessels & Smit zich hebben gecommitteerd aan de onderzoeksopzet. Door regelmatig de voortgang te bespreken was het mogelijk om tijdens het onderzoeksproces kleine aanpassingen te maken die de bruikbaarheid voor Kessels & Smit ten goede kwamen. Ik heb ook met het GO-team contact gehad over de bruikbaarheid van verschillende onderzoeksstappen.

5 Theoretisch kader

Deze scriptie gaat breed gezegd over samenwerken in teams. Door te starten met een definiëring van deze begrippen wordt duidelijk waar het in deze scriptie precies over gaat. Bovendien biedt het de mogelijkheid om het GO-team naast de definities te leggen en te kijken welke elementen terug te zien zijn. De keuze voor de concepten en theorieën die ik hier behandel komen voort uit mijn onderzoeksvragen en eerste data. Vanuit het idee dat een ontwikkelingsperspectief het meest waardevol lijkt voor het team, behandel ik een theorie over teamontwikkeling, en vervolgens een theorie over ontwikkeling *binnen* een team. Ik start met de definiëring van een ‘team’. Hierna ga ik dieper in op het concept ‘samenwerken’ zodat ik hoofdstuk 6: onderzoeksresultaten en analyse een analyse kan maken op basis van deze theorie.

5.1 Teams

Er zijn honderden verschillende definities gegeven in de literatuur over teams. Mathieu, Maynard, Rapp en Gilson (2008) schreven een goede review over ‘team effectiveness’. Zij richten zich op werkteams in organisaties, in tegenstelling tot sport teams, sociale groepen of andere soorten teams. De definitie die zij hanteren neem ik over:

“collectives who exist to perform their organizationally relevant tasks, share one or more common goals, interact socially, exhibit task interdependencies, maintain and manage boundaries, and are embedded in an organizational context that sets boundaries, constrains the team, and influences exchanges with other units in the broader entity” (Kozlowski en Bell, in Mathieu, Maynard, Rapp en Gilson, 2008, 411).

5.2 Teamontwikkeling

Passend bij het idee dat een cultuur niet statisch is, maar een doorlopend proces van betekenisgeving is het meest waardevolle perspectief op een team een ontwikkelingsperspectief.

Van Amelsvoort en Benders (1996) beschrijven een ontwikkelingsmodel voor zelfsturende teams. Het model is gebaseerd op drie principes:

1. “From simple to complex”

Naar verloop van tijd gaat een team steeds meer management-taken op zich nemen. Hierdoor zal de autonomie van het team toenemen. De teamleden zullen moeten wennen aan een grotere mate van vrijheid en verantwoordelijkheid. Hiervoor moeten ze vertrouwen in eigen kunnen opbouwen.

2. “From the individual to the team level”

In het begin handelen mensen als individu, het teamgevoel ontbreekt dan nog. Een ‘process of empowering’ is nodig om de teamleden complexere taken te kunnen laten doen. Dit proces start met het leren van de teamleden hun eigen werk te controleren en reguleren.

3. “Strike a balance between employees’ and organizational interests”

Een effectief zelf-sturend team draagt bij aan de effectiviteit van de organisatie. Vanuit de Nederlandse sociotechniek is het hiervoor belangrijk dat er een grote mate van autonomie is voor medewerkers zodat zij hun werk kunnen uitvoeren zonder last te hebben van de organisatie. Autonomie wordt ook gezien als belangrijkste onderdeel van de werkkwaliteit. Vanuit deze visie gaan belangen van organisatie en medewerker hand in hand en kunnen ze niet van elkaar gescheiden worden.

Langs de lijn van deze principes onderscheiden van Amelsvoort en Benders vier fases van teamontwikkeling.

- **Fase 1:**

Medewerkers moeten getraind worden om “multi-skilled workers” te worden, zo kunnen ze elkaar vervangen bij afwezigheid en kan het productieproces doorlopen. Vragen als ‘waarom werken we in een team’ en ‘wat is een zelfsturend team’ zijn aan de orde. Tijdens vergaderingen worden operationele problemen besproken.

- **Fase 2:**

Tijdens deze fase worden meer organisatorische en ondersteunende taken in het team gebracht. Teamleden gaan ook taken als planning, control en afwezigheid overnemen. Het overbrengen van managementtaken van leiders naar nieuwelingen kan bemoeilijkt worden als de leiders hun taken niet willen of durven af te staan, omdat hun macht daarop gebaseerd is. De leiders moeten hun nieuwe rol en perspectief vinden.

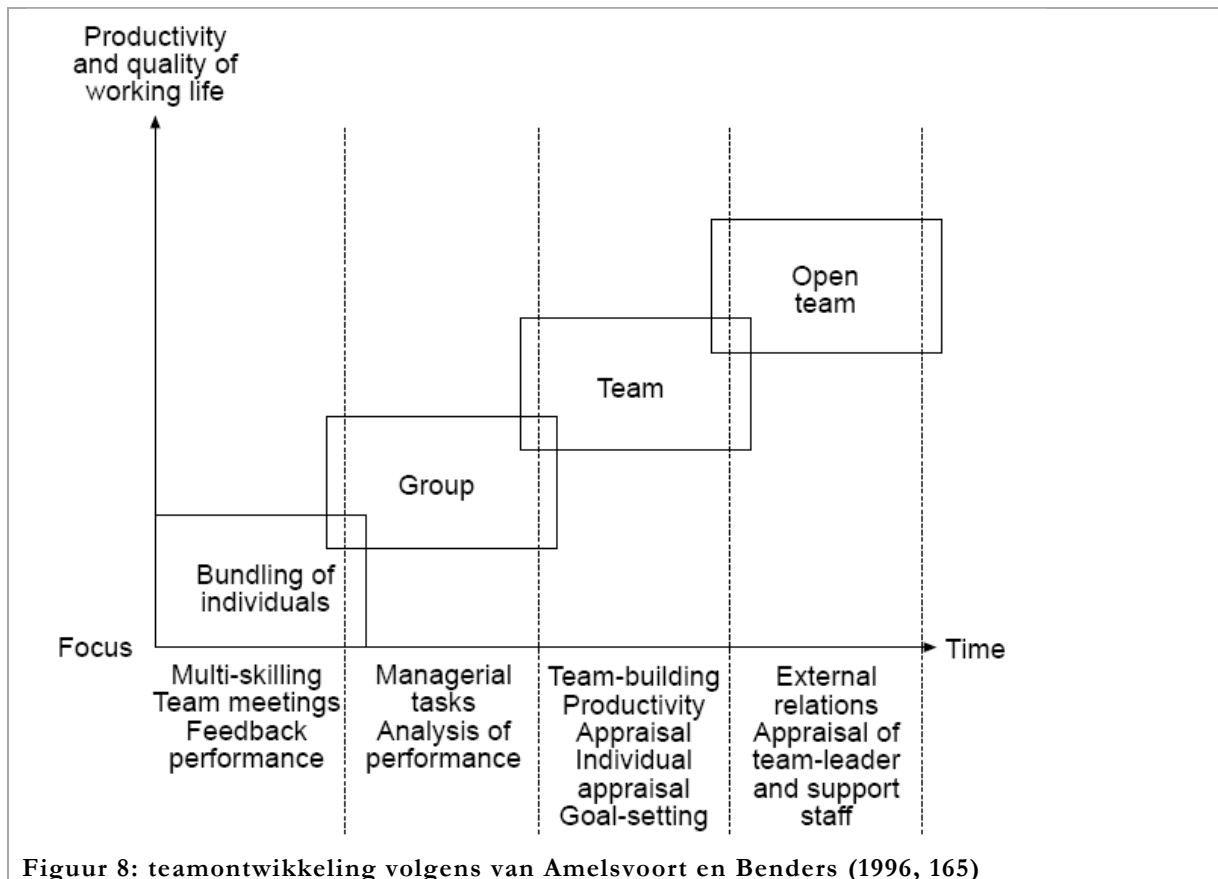
- **Fase 3:**

De focus komt op samenwerken te liggen. Problemen oplossen tussen teamleden en gezamenlijk beslissingen nemen is aan de orde. Er wordt een teamdoel en performancecriteria bedacht. Het team krijgt een eigen budget om doelen te halen. Individueel gedrag en performance worden openlijk besproken.

- **Fase 4:**

Het team kan gezien worden als mini-onderneming. De focus is op het aangaan van contracten en relaties met interne en externe klanten, het team neemt deel aan strategische organisatievraagstukken.

Het ontwikkelingsmodel van Van Amelsvoort en Benders ziet er schematisch weergegeven als volgt uit:



Benders en van Amelsvoort vonden in hun onderzoek naar zelfsturende teams (2000) dat slechts vier tot vijf procent van de teams het laatste stadium van zelfsturing, volledige autonomie, bereiken. Het geeft aan dat zelfsturing niet als statisch gegeven maar eerder als geleidende schaal gezien moet worden, het gaat om *de mate van* zelfsturing (Tjepkema, 2002, 10).

5.3 ‘Stages of concern’

Een theorie die mij helpt iets te zeggen over de ontwikkelingen *binnen* het team is de theorie van Smit over de ‘stages of concern’. Zij beschrijft in haar artikel ‘stages of concern’ (Smit in Rondeel en Wagenaar, 2002) de vijf fases in het leren van een vak. Volgens haar doorloopt iedereen die een nieuw vak of complexe vaardigheid aanleert vijf voorspelbare fases.

“Deze fasen worden gekenmerkt door een specifieke *concern*, een zorg of preoccupatie.” (Smit in Rondeel en Wagenaar, 2002, 166):

- **Fase 1: gericht op jezelf: hoe overleef ik?**

Mensen in fase 1, beginners, zijn vooral met zichzelf bezig. Ze zijn onzeker over wat er van hem verwacht wordt, bang om fouten te maken en zoeken daarom naar houvast en zekerheid. Beginners willen graag een goede indruk maken en laten zien wat ze kunnen. “Aan het doel en belang van de organisatie komt de nieuwe medewerker nauwelijks toe.” (Smit in Rondeel en Wagenaar, 2002,168).

- **Fase 2: gericht op je taak: hoe doe ik het goed?**

Iemand in fase 2 kent de gewoonten en normen van de organisatie en heeft een aantal handelingen ‘geautomatiseerd’. Zijn aandacht richt zich nu primair op de taak en het zo goed mogelijk uitvoeren daarvan. “In deze fase is het doel van de organisatie niet de eerste prioriteit.” (Smit in Rondeel en Wagenaar, 2002, 173).

- **Fase 3: gericht op de ander: de mensen zijn belangrijk**

Als iemand de taak goed beheerst wordt hij nieuwsgierig naar anderen en het proces. Hij ziet in dat de procesmatige kant grote invloed heeft op het resultaat van het werk en de sfeer. Zowel het proces als de intermenselijke processen trekken zijn aandacht. Hij raakt meer betrokken bij de organisatie als geheel en wil de organisatie naar buiten vertegenwoordigen of bijvoorbeeld nieuwe medewerkers wegwijs maken (Smit in Rondeel en Wagenaar, 2002, 176).

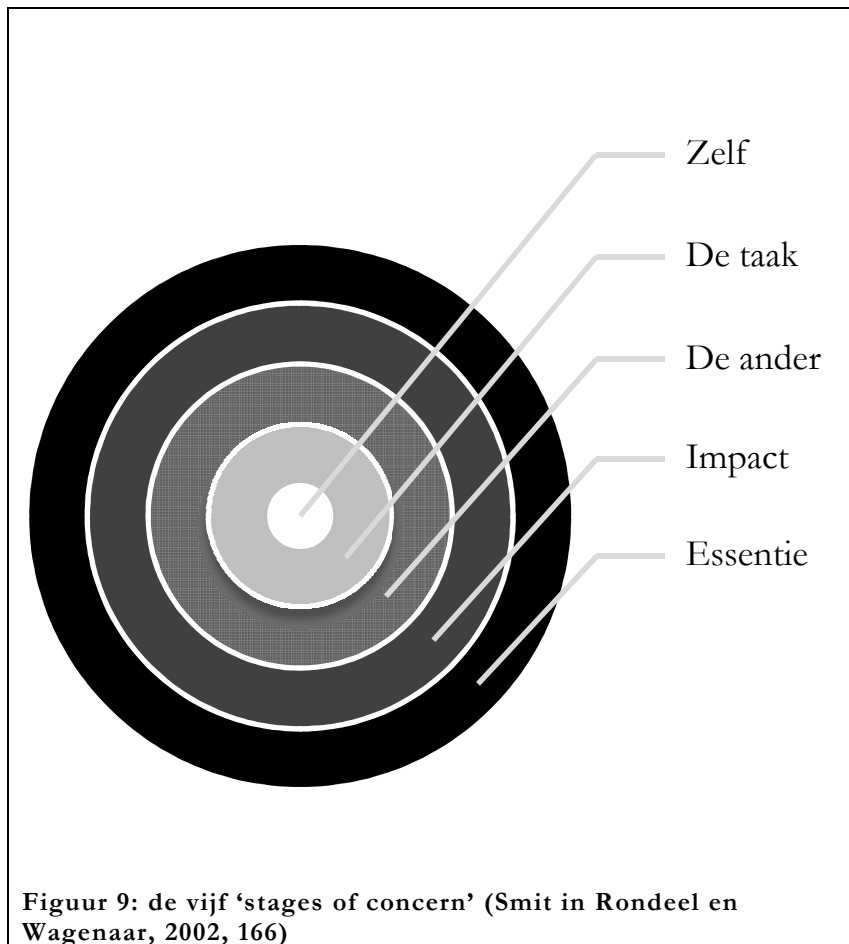
- **Fase 4: gericht op impact: en nou moet het anders**

“Iemand in fase 4 ziet de complexe samenhang van vele factoren, zowel in de organisatie als daarbuiten... Hij wil verschil maken en weet nu ook hoe dat moet. Zijn handen jeuken om de situatie nu eens vanuit een breder perspectief te benaderen en echte verandering voor elkaar te krijgen” (Smit in Rondeel en Wagenaar, 2002, 180).

- **Fase 5: gericht op de essentie: hoe kan ik dit delen?**

“De persoon in fase 5 neemt wat meer afstand en denkt na over de zin van het bestaan en waar het nu werkelijk om gaat... De medewerker... wil nu dat anderen kunnen profiteren van wat hij heeft bereikt. Hij wil kennis en ervaringen gaan delen...” (Smit in Rondeel en Wagenaar, 2002, 183).

Niet iedereen doorloopt altijd alle vijf ‘stages of concern’. Soms blijft iemand hangen in een fase. Volgens Smit moeten eerst de lagere fases doorlopen zijn voordat iemand in een hogere fase kan komen. De stages of concern kunnen als volgt worden weergegeven:



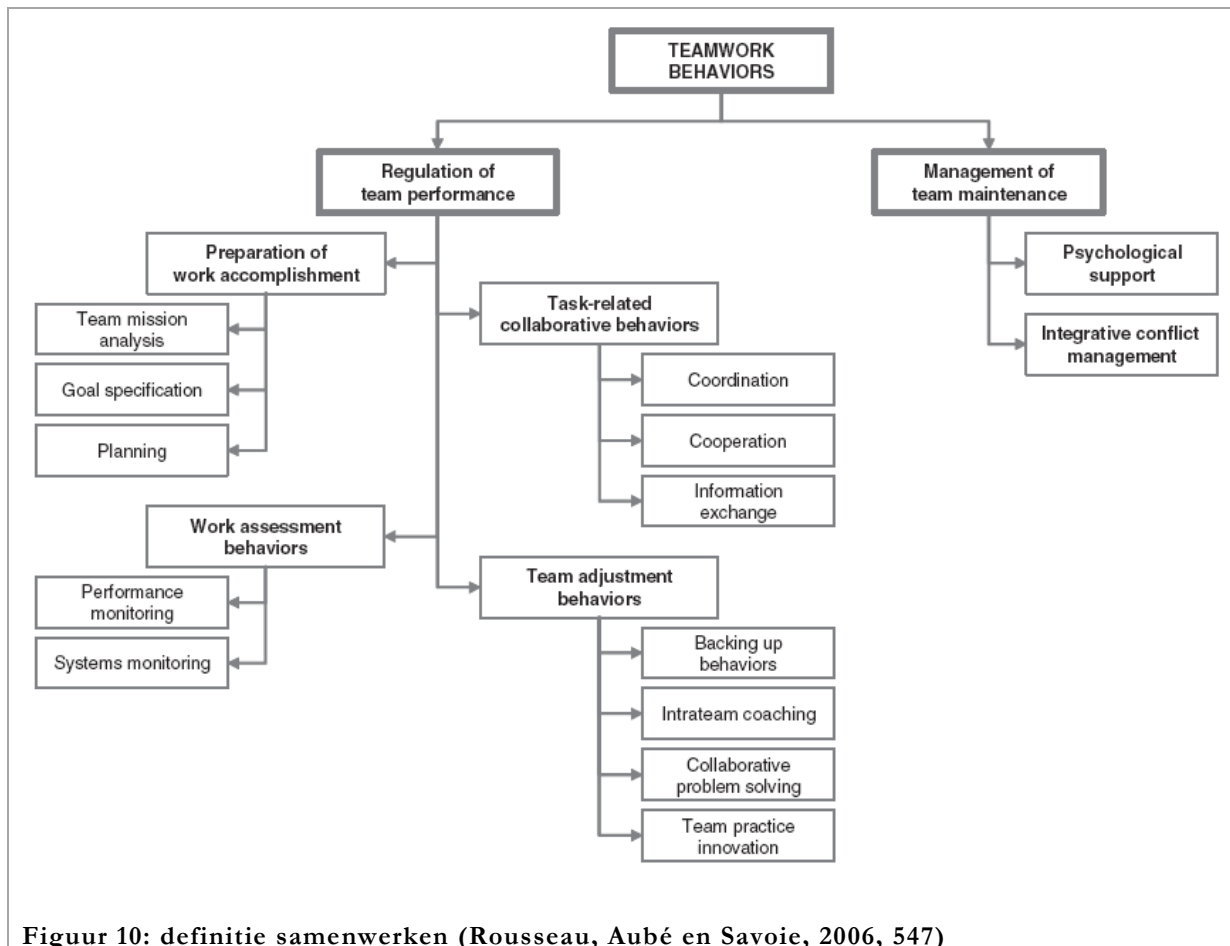
Deze theorie wijst er op dat teamontwikkeling samen kan hangen met de ontwikkeling van individuele teamleden. Om in een volgende fase van teamontwikkeling en zelfsturing te komen dient er ook aandacht moet zijn voor individuele ontwikkeling.

5.4 Samenwerken

Rousseau, Aubé en Savoie (2006) onderscheiden in hun benadering van teamwork twee categorieën van gedrag in teams, namelijk 'task work behaviors' en 'teamwork behaviors' (Rousseau, Aubé en Savoie, 2006, 541). Onder task work behaviors verstaan ze specifiek gedrag dat nodig is om de taak te volbrengen. Teamwork behavior is gedrag dat nodig is om een team te laten functioneren: coördinatie van werkzaamheden en het bij elkaar houden van het team. De auteurs presenteren, op basis van een review van literatuur van de jaren 1986 tot 2005 een geïntegreerd model van alle soorten gedrag die onder teamwork behavior kunnen vallen. Deze definitie van 'teamwork behaviors' sluit aan bij de eerder gegeven definitie van samenwerken van Kirschner e.a. (2006) waarin het vormen van een gedeeld beeld van de werkelijkheid centraal staat:

“Collaboration is defined as the process of building and maintaining a shared conception of a problem or task, distributing responsibility across members of the group, sharing expertise, and mutually constructing and negotiating cognition” (Kirschner e.a., 2006, 495).

Ik spreek van samenwerken als het gaat om een van de gedragingen uit onderstaand schema van 'teamwork behaviors'.



5.5 Opbrengsten van samenwerking

De opbrengsten van samenwerking of teamwork gaan over het bestaansrecht van een team. Het gaat om het antwoord op de vraag: waar doen we het voor? De opbrengsten van samenwerken worden in de literatuur veelal gedefinieerd in termen van ‘performance’ (Mathieu e.a. 2008, 418). Waaruit die ‘performance’ precies bestaat is echter afhankelijk van een veelheid aan factoren zoals de context en taak van het team. De belangrijkste boodschap van Mathieu e.a. (2008) is dan ook dat definities van relevante criteria voor het meten van teamprestaties per geval verschillen. Ze betogen dat het aspect van tijd en het ontwikkelingsstadium van het team meegenomen moet worden. Het gaat niet alleen om *wat* gemeten wordt, maar ook *wanneer* verschillende criteria mee worden genomen. Bovendien moet er niet alleen gekeken worden naar het niveau van het team zelf, maar ook naar de bijdrage die de prestaties van het team aan de organisatie leveren. Beslissingen rondom het gebruik van indicatoren voor het meten van effectiviteit moeten afhankelijk zijn van al deze factoren.

Hackman (1989) onderscheidt drie soorten uitkomsten van samenwerken: ‘performance’, ‘viability’ en ‘learning’. Hij maakt in deze aspecten een onderscheid tussen de opbrengst op het moment van samenwerken en de opbrengst voor de toekomst. ‘Performance’ gaat over de opbrengst op het moment van samenwerken. ‘Viability en ‘learning’ gaan over opbrengst in de toekomst.

De eerste vraag is in hoeverre het team tevreden is met (de kwaliteit van) het *product*. Naast het product kan de samenwerking echter ook opbrengst hebben in termen van *proces*. Hier is de vraag in hoeverre de teamleden tevreden zijn met *de manier waarop* het product tot stand is gekomen. Deze twee aspecten noemt hij de ‘performance’ dimensie.

Opbrengst voor de toekomst gaat over in hoeverre de teamleden vinden dat de samenwerking de mogelijkheden om in de toekomst samen te werken versterkt heeft, de ‘viability’ dimensie. De laatste mogelijke opbrengst is de *professionele ontwikkeling* van de teamleden. De vraag is hier in hoeverre de samenwerking heeft bijgedragen aan het leervermogen van de teamleden. Deze derde dimensie noemt hij de ‘learning’ dimensie.

De hierboven beschreven theorieën en concepten vormen samen het kader waarmee ik in het volgende hoofdstuk een beschrijving en analyse van mijn onderzoeksresultaten maak. Het biedt aanknopingspunten om iets te zeggen over het GO-team en de ontwikkeling daarvan, de manier van samenwerken en de opbrengsten hier van. Dat zijn de thema’s die ook in mijn onderzoeksvragen besloten liggen.

6 Onderzoeksresultaten en analyse

In dit hoofdstuk vindt u de resultaten van dit onderzoek en mijn analyse hiervan. Dit onderdeel is gestructureerd aan de hand van de thema's die in het onderzoek naar boven zijn gekomen. Zoals ik in hoofdstuk 4 (onderzoeksmethode) beschrijf heb ik een codeboom ontwikkeld gedurende het onderzoek. Dit hoofdstuk is aan de hand van die codeboom geschreven.

Ik begin dit hoofdstuk met een uitgebreide beschrijving van de context waarin het GO-team zich bevindt: adviesbureau Kessels & Smit. Vervolgens richt ik mijn aandacht op het GO-team zelf. Door beide te behandelen ontstaat de mogelijkheid ze op elkaar te betrekken: hoe verhoudt de betekenisgeving aan samenwerken binnen het GO-team zich tot de kernwaarden van Kessels & Smit? Deze vraag behandel ik in paragraaf 6.2.5. Aan het eind van dit hoofdstuk beschouw ik mijn data ook vanuit een ander perspectief; vanuit visie en kernwaarden in plaats van 'samenwerken'.

6.1 Kessels & Smit

6.1.1 Introductie

In 1996 besloten Paul Keursten, Cora Smit en Joseph Kessels onder de appelboom in de tuin van Joseph Kessels om samen te gaan werken. Paul Keursten had al jaren een klein opleidingsadviesbureau met een paar adviseurs en ondersteuning, Joseph Kessels en Cora Smit werkten al vanaf 1977 samen in een gezamenlijke maatschap. Door de fusie ontstond Kessels & Smit, *The Learning Company*. Kessels & Smit was in die tijd een onderwijskundig adviesbureau.

De oprichters hadden een aantal uitgangspunten (interview Joseph):

- Het werk zou zich moeten richten op opleiden, leren en ontwikkelen in de context van arbeidsorganisaties;
- Dit wilden ze doen door het leveren van maatwerk. Dat betekende voor hen "samen ontwerpen: samen met de opdrachtgever onderzoeken wat de beste leermogelijkheden zijn" (interview Joseph). Samen ontwerpen betekent ook geen cursussen aanbieden, omdat dat een verkeerd beeld zou scheppen;
- Een derde uitgangspunt was dat de vrijheid die Joseph en Cora tijdens hun hele loopbaan hadden gehad gewaarborgd bleef voor collega's. Dat betekent de vrijheid om zelf te kiezen welk werk je doet, geen managers die je vertellen wat je moet doen. Vanaf het begin je eigen projecten draaien en eigenaar van je eigen werk zijn

Sinds de oprichting in 1996 heeft de organisatie zich ontwikkeld tot een internationaal netwerk. Naast Kessels & Smit Nederland zijn er ondernemingen aangesloten in België, Zuid-Afrika, India en de Verenigde Staten. In Duitsland is een onderneming in oprichting. In de volgende tabel worden de medewerkersaantallen weergegeven.

	Adviseurs		Ondersteuners	Studenten	Totaal aantal adviseurs	Totaal aantal medewerkers
	Zelfstandigen	Loondienst				
Nederland	24	6	7	2	30	39
België	6		1	1	6	8
Zuid-Afrika	3				3	3
India	2				2	2
Verenigde Staten	1				1	1
					42	53

Tabel 2: medewerkersaantallen Kessels & Smit

De huidige Nederlandse structuur kent kernondernemers, zelfstandige adviseurs (aandeelhouders en associés), adviseurs in loondienst en ondersteuners.

Op dit moment zijn er vier ‘kernondernemers’. Dit zijn adviseurs die een soort “spin in het web”-functie binnen het gezelschap vervullen (interview Saskia). Vanuit die rol nemen ze verantwoordelijkheid voor een aantal gemeenschappelijke ontwikkelingen, zoals internationale groei. De kernondernemers bezitten samen de meerderheid van de aandelen (tot maximaal 60%).

Behalve nieuwe medewerkers zijn alle adviseurs zelfstandig. Binnen deze groep is er nog onderscheid tussen aandeelhouders en associés die wel zelfstandig zijn, maar geen aandelen hebben. Alle zelfstandige adviseurs die aandeelhouder zijn bezitten samen een minderheid van de aandelen (tot maximaal 49%), de zes adviseurs in loondienst hebben geen aandelen. Alle GO-teamleden zijn in loondienst, maar kunnen wel aandelen kopen als ze dat willen, tot maximaal het percentage gelijk aan de adviseurs. De drie teamleden die al lang bij de organisatie zitten hebben dat gedaan, de nieuwe teamleden hebben net als andere nieuwe medewerkers (nog) geen aandelen.

Het kantoor, dat Utrecht staat vormt een ontmoetingsplek, flexibele werkplek en een plaats om gasten te ontvangen. Alle adviseurs hebben daarnaast een thuiswerkplek.

Bij Kessels & Smit werken adviseurs, trainers en coaches die actief zijn binnen gezondheidszorg, onderwijs, overheid en bedrijfsleven.

De adviseurs werken rondom de volgende thema’s:

- Competentiegericht leren en beoordelen;
- Coaching op persoonlijke en professionele groei;
- Leernetwerken / communities of practices;
- Organisatieverandering als leertraject;
- Zelfsturing en teamontwikkeling;
- Leren en ontwikkelen in organisaties;
- Onderzoek naar kennisproductiviteit.

(website Kessels & Smit, 2008)

6.1.2 Principes

“K&S heeft een sterke cultuur, met alle goede en slechte kanten die daar bij horen” (interview Saskia).

De basis van die sterke cultuur wordt gevormd door de zogenaamde principes van Kessels & Smit. Deze principes worden erg belangrijk gevonden en vormen volgens de medewerkers de leidraad in het werk, zowel voor de interne organisatie als in het werk met klanten (interviews; observaties; gesprekken). Er zijn geen interne documenten waarin deze principes beschreven staan, wel zijn de principes op de website terug te vinden en is er een artikel geschreven waarin de principes behandeld worden. Het artikel is geschreven door medewerkers van Kessels & Smit en beschouw ik daarom als onderzoeksdata. Er zijn drie zogenaamde ontwikkelprincipes voor het ontwikkelen van kennisproductieve werkomgevingen:

- werken aan wederzijdse aantrekkelijkheid;
- zoeken naar een passie;
- verleiden tot kennisproductiviteit.

(Tjepkema, Grotendorst, Kessels en Keursten, in Rondeel en Wagenaar, 2002, 42)⁹
Ik zal de principes hieronder stuk voor stuk behandelen.

Wederzijdse aantrekkelijkheid

In het artikel (Tjepkema, e.a. in Rondeel en Wagenaar, 2002, 42) staat het volgende te lezen:

“Wederzijdse aantrekkelijkheid is het principe dat medewerkers over en weer moeite doen om voor elkaar een rijke leeromgeving te creëren. Wanneer collega’s in een organisatie aantrekkelijk zijn voor elkaar, wil dat zeggen dat iedereen iets aan dit netwerk toevoegt en tegelijkertijd de ‘input’ weet te benutten. Als bron en stimulans voor het eigen leerproces. Wanneer wederzijdse aantrekkelijkheid ontbreekt, betekent dit een verarming van de leeromgeving: mensen zoeken elkaar dan niet op vanuit eigen behoefte, maar omdat dit nu eenmaal zo georganiseerd of afgesproken is” (Tjepkema, Grotendorst, Kessels en Keursten, in Rondeel en Wagenaar, 2002, 42).

Dit principe vind zijn wortels in de ervaringen van Joseph Kessels en Cora Smit, twee van de oprichters van Kessels & Smit:

“Het is voor Cora en mij altijd heel belangrijk geweest dat we al heel jong hebben kunnen besluiten wat we doen en wat we willen. En die vrijheid wil ik elke jonge collega ook bieden. En daarmee ook afrekenen met het idee dat je eerst zoveel jaar ervaring moet hebben voordat je een zinvolle bijdrage kan leveren. Het gevolg is meestal dat je dan in een ondergeschikte positie komt, moet doen wat je baas zegt en eigenlijk met tegenzin naar je werk gaat. Dus dat is allemaal dat principe van wederzijdse aantrekkelijkheid” (interview Joseph).

Binnen Kessels & Smit speelt het principe wederzijdse aantrekkelijkheid een grote rol. Op de website staat:

“Wederzijdse aantrekkelijkheid vormt de kern van onze onderlinge verbondenheid” (website Kessels & Smit, 2008).

In verschillende gesprekken met adviseurs van Kessels & Smit komt het belang van dit concept steeds terug. Voorbeelden hiervan zijn uitspraken van een adviseur en oprichter Joseph Kessels. Zij noemen wederzijdse aantrekkelijkheid respectievelijk

⁹ Ik zal vanaf hier als volgt naar het artikel verwijzen: Tjepkema e.a. in Rondeel en Wagenaar, 2002, 42, in de tekst schrijf ik over ‘het artikel’.

“het organiserend principe van het gezelschap” (interviews Ans) en “een belangrijk bindend principe” (interview Joseph). Ik heb ook zelf ervaren hoe belangrijk het principe van wederzijdse aantrekkelijkheid is en wat het betekent om volgens dit principe te werken. Een voorbeeld:

Tijdens mijn sollicitatiegesprek werd er besproken hoe dit traject voor beide kanten waardevol zou kunnen worden. Er is mij veel gevraagd over wat ik zou willen en andersom hebben mijn begeleiders verteld waarom ze het leuk zouden vinden mij te begeleiden. Het principe van wederzijdse aantrekkelijkheid wordt dus al vanaf het allereerste begin toegepast.

Later in mijn afstudeertraject ben ik me steeds meer gaan richten op mijn eigen onderzoek en heb ik minder aandacht gekregen voor het maken van contact met anderen binnen Kessels & Smit. Hier werd ik op een gegeven moment op aangesproken door mijn begeleiders, zij vonden de manier waarop ik mijn onderzoek vorm gaf niet meer aantrekkelijk. In een gesprek kwamen twee opties naar voren: of het onderzoek vorm geven als duaal traject, zodat het weer wederzijds aantrekkelijk zou worden, of kiezen voor de weg die ik was ingeslagen: snel afstuderen en de organisatie als plek voor dataverzameling gebruiken. Bij het kiezen van de tweede optie zou de begeleiding een andere vorm krijgen. Een van mijn begeleiders zou dat niet aantrekkelijk vinden en daarom stoppen als begeleider. De ander zou wel blijven begeleiden. Bovendien zou de tweede optie weinig kansen voor eventuele samenwerking in de toekomst open laten. Bij het kiezen van de eerste optie zouden we de samenwerking voortzetten, met intensieve begeleiding en meer verbinding met het gezelschap¹⁰ (veldnotities).

Het voorbeeld maakt duidelijk dat het principe van wederzijdse aantrekkelijkheid ook een harde kant heeft. Wederzijdse aantrekkelijkheid is echt het criterium om met elkaar samen te werken of niet. Als de samenwerking voor een van beiden de aantrekkelijkheid verliest moet er iets veranderen, of stopt de samenwerking.

Zoeken naar een eigen passie

Dit principe wordt in het artikel als volgt omschreven:

“Verbetering en vernieuwing drijven op inhoudelijke interesse en betrokkenheid. Werken aan zaken die je daadwerkelijk interesseren biedt een voedingsbodem om vakbekwaamheid te ontwikkelen en expertise uit te bouwen. Bovendien is het een voorwaarde voor het realiseren van ondernemerschap in het eigen werk. Met ondernemerschap bedoelen we dat iemand op basis van persoonlijke, inhoudelijke interesse (passie) sturing geeft aan zijn werk en ontwikkeling” (Tjepkema e.a. in Rondeel en Wagenaar, 2002, 42).

Volgens Joseph Kessels is het werken vanuit een eigen passie economisch noodzakelijk:

“Wij presenteren ons als adviseur. Wij moeten iets leveren aan opdrachtgevers wat ze niet zelf makkelijk kunnen doen, het moet van hoog niveau zijn. Het moet anders, bijzonderder, inhoudelijk beter zijn dan wat ze zelf kunnen bedenken. Dat bereik je alleen maar als je doet wat je leuk vindt. Dat moet je zelf kunnen bepalen, dat moet niet een ander je opleggen. Je kunt niet slim zijn tegen je zin in.

¹⁰ Ik koos voor de eerste optie.

Dus dat is de achtergrond waarom ik het noodzakelijk vind, economisch noodzakelijk vind om collega's zoveel mogelijk de ruimte te geven" (interview Joseph).

Ook dit principe is duidelijk terug te zien in de dagelijkse praktijk van Kessels & Smit. Ik vind het opvallend hoe gepassioneerd medewerkers over hun werk praten, ze stralen enorm veel energie uit als ze vertellen over hun opdrachten. Medewerkers zijn enthousiast over hun werk en laten elkaar vol trots producten zien, zoals een artikel, boek of instrument (observaties). Een ander signaal is dat een externe bezoeker van een borrel van Kessels & Smit achteraf tegen mij zei:

"Wel echt opvallend dat ze allemaal zo enthousiast zijn over hun werk"
(bezoeker, observatie).

Dat medewerkers ook echt *werken* vanuit hun passie (en niet alleen praten over) wordt duidelijk uit het feit dat er elke dag plannen gemaakt worden om, gestuurd vanuit interesse, projecten op te starten, bijeenkomsten te organiseren, artikelen te schrijven etc. Zoals een van de kernondernemers zei:

"Tja, zo gaat het hier, een nieuwe dag een nieuw idee" (Saskia, observatie)

Vaak volgt uit de ideeën die uit interesse worden geboren uiteindelijk ook werk. Een voorbeeld hiervan is een nieuwe medewerker die geïnteresseerd is in het thema 'young professionals'. Zij is begon om zich heen vertellen dat ze interesse in dit thema heeft. Hiermee trok ze mensen aan die ook geïnteresseerd zijn in dit onderwerp en heeft ze een bijeenkomst belegd met als belangrijkste inhoud: ik vind dit leuk, jullie ook, misschien kunnen we er samen iets mee? Dit initiatief is nu uitgegroeid tot een levendig netwerk waar inmiddels ook opdrachten uit voort komen (gesprekken Eefje).

Een andere onderbouwing voor dit punt is dat er opvallend weinig geklaagd wordt. Ik heb heel weinig signalen opgevangen waaruit bleek dat iemand ontevreden was met de organisatie. Sterker nog, uit vrijwel alle interviews blijkt dat de medewerkers heel enthousiast zijn over Kessels & Smit als werkplek.

Het werken vanuit een eigen passie maakt het persoonlijk. Medewerkers van Kessels & Smit staan persoonlijk voor het werk dat ze doen: ze werken vanuit hun hart en geloven echt in wat ze doen. Dit heb ik kunnen observeren in verschillende werksituaties waarbij ik betrokken was bij bijeenkomsten met adviseurs. Bovendien blijkt het uit het feit dat er geen verschil zit in de manier waarop adviseurs over werk praten binnen of buiten werktijd (observatie).

Hierboven wordt het zoeken naar een passie als voorwaarde voor (persoonlijk) ondernemerschap genoemd. Hoe het werken vanuit een eigen passie kan leiden tot persoonlijk ondernemerschap binnen Kessels & Smit behandel ik hieronder. Werken vanuit passie betekent binnen Kessels & Smit vrijheid van werkkeuze: geen mensen die vanuit een machtspositie vertellen wat je moet doen. Deze vrijheid brengt veel verantwoordelijkheid met zich mee. Er is niemand die je werk geeft, je bent zelf verantwoordelijk voor je eigen werk. Natuurlijk kun je daar wel hulp bij krijgen. Persoonlijk ondernemerschap betekent dat je zelf de verantwoordelijkheid en de vrijheid neemt om eigen werk te creëren en verbinding met collega's te maken. De grote eigen verantwoordelijkheid en het principe van wederzijdse aantrekkelijkheid betekenen ook dat het heel belangrijk is om 'zichtbaar' te zijn binnen het gezelschap. Dat betekent zoveel als dat het gezelschap weet wat je doet, wat je kan en waar ze je voor kunnen vragen. Immers: anders ben je niet aantrekkelijk voor andere collega's en heb je dus ook weinig werk.

Verleiden tot kennisproductiviteit

Voordat ik hier in ga op het laatste principe geef ik hier eerst de definitie van het begrip kennisproductiviteit zodat onderstaande juist begrepen kan worden. Joseph Kessels schrijft in zijn Twentse oratie: “Dit proces omvat het signaleren, verzamelen en interpreteren van relevante informatie, het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden met behulp van deze informatie, en het toepassen van deze bekwaamheden op het stapsgewijs verbeteren en radicaal vernieuwen van werkprocessen, producten en diensten. In feite gaat het om de wijze waarop medewerkers, teams en afdelingen, op basis van kennis, verbeteringen en vernieuwingen bewerkstelligen” (Kessels, 2001, 6).

In het artikel staat het volgende te lezen over ‘verleiden tot kennisproductiviteit’:

“Het principe ‘werken aan wederzijdse aantrekkelijkheid’ heeft vooral betrekking op het creëren van een gunstige sociale context voor kennisproductiviteit. Zoeken naar een passie heeft te maken met de inhoud van het werk. Kennisproductiviteit bevorderen vereist echter ook bekwaamheden om de sociale component en de inhoudscomponent te beïnvloeden. Kenniswerkers zijn zelf mede-vormgevers van hun leer/werkomgeving. Het ontwikkelprincipe ‘verleiden tot kennisproductiviteit’ heeft dan ook betrekking op de ruimte en de uitdaging die de omgeving biedt om het eigen werk op een kennisproductieve manier in te richten. Dit vereist een actieve rol van de medewerkers zelf. Een manager kan de condities voor kennisproductiviteit op een werkplek niet ‘voor’ anderen vergroten- je kunt mensen dit niet ‘opdragen’. Hooguit kun je ze ertoe verleiden, door ruimte en ondersteuning te bieden, en door vernieuwing en verbetering aantrekkelijk te maken” (Tjepkema e.a. in Rondeel en Wagenaar, 2002, 42-43).

Dit derde principe is, net als de andere, duidelijk zichtbaar binnen Kessels & Smit.

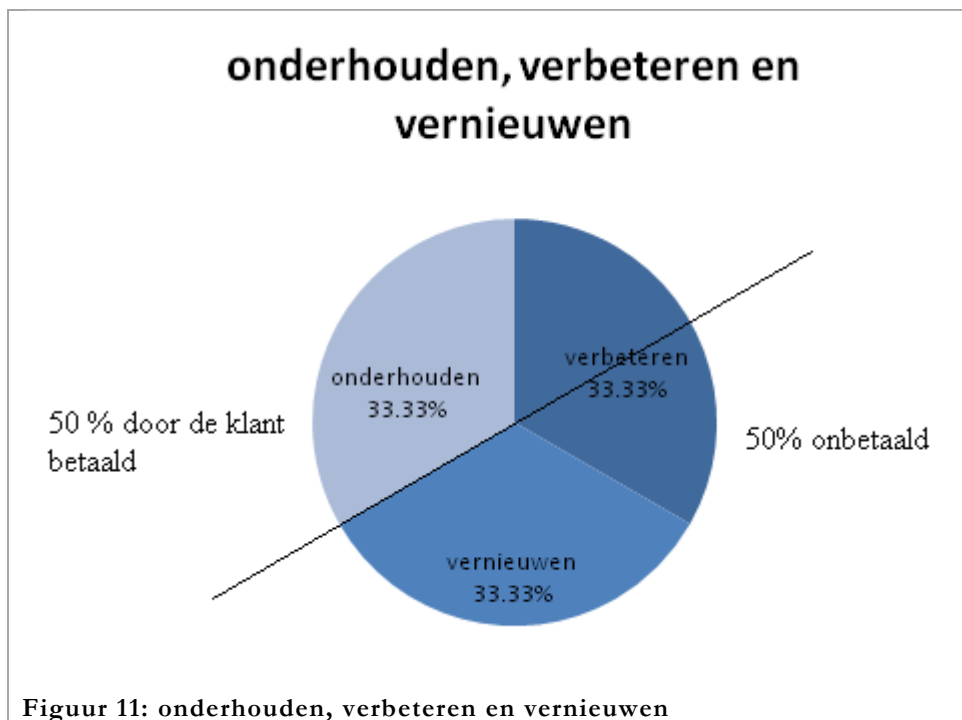
Dat is ook niet verrassend, omdat het principe het meest direct gaat over leren.

Verbeteren en vernieuwen van werkprocessen kan immers gezien worden als leerproces. Kessels & Smit kent een sterke focus op leren, wat bijvoorbeeld blijkt uit de manier waarop er met professionalisering wordt om gegaan.

Het duidelijkste bewijs van hoe serieus professionalisering wordt genomen binnen Kessels & Smit is misschien wel dat alle adviseurs een target hebben dat uit gaat van 50% door de klant betaalde tijd. Hiermee blijft er per week 50% tijd over om te investeren in professionalisering . Er wordt binnen Kessels & Smit de vuistregel van “onderhouden, verbeteren en vernieuwen” gehanteerd (interview Ans). Dat betekent het volgende:

- 1/3 onderhouden: werk wat je goed kan/ routinewerk.
- 1/3 werk waar iets nieuws aan zit/ waar je je op ontwikkelt/ innovatieve projecten.
- 1/3 innovatie of nieuwe dingen: volledig nieuwe projecten/ publicaties

De vuistregel is als volgt weer te geven:



Een targetpercentage van 50% is uitzonderlijk laag in de advieswereld. Veel organisatie-adviesbureaus hanteren targets rond de 80%¹¹. Dit lage percentage geeft aan dat er veel waarde wordt gehecht aan verbetering en vernieuwing van vaardigheden, kennis, maar ook van het werk zelf. Door lage targets te hanteren ontstaat er ruimte om aan verbetering en vernieuwing te werken.

Professionalisering valt onder te verdelen in professionalisering van het vak (HRD) en professionalisering van de medewerkers.

Professionalisering van het vak

Het wordt binnen Kessels & Smit belangrijk gevonden om te publiceren over ervaringen, methodes en theorie. Op de website is te lezen:

“door literatuur te publiceren kunnen adviseurs de vernieuwingen in het vak verder stimuleren” (website Kessels & Smit, 2008).

Veel adviseurs publiceren dan ook regelmatig, zoals te zien is op de website onder bronnen- literatuur.

Professionalisering van medewerkers

Het meest ‘harde’ bewijs dat ook aan dit punt veel waarde gehecht wordt is het feit dat alle medewerkers in loondienst een ontwikkelbudget van €2600,- hebben. Dit kan vrij besteed worden aan professionalisering: van een abonnement op een tijdschrift tot coaching. Verder zijn er regelmatig Kessels & Smit dagen waarin van elkaar geleerd wordt. Sinds kort bestaat er ook de Kessels & Smit summerschool waar drie dagen lang workshops en sessies zijn waarin er met elkaar gewerkt wordt rondom het gebruik van instrumenten, maar ook bijvoorbeeld rondom visieontwikkeling. Daarnaast worden regelmatig intervisie bijeenkomsten georganiseerd en volgen veel medewerkers extra opleidingen.

¹¹ Ik weet van medewerkers van deze bedrijven dat bijvoorbeeld Accenture, Twijnstra Gudde, Deloitte, KPMG en APS vergelijkbare targets hanteren.

Omgang met de principes

De kritische lezer zal zich wellicht afvragen of de principes ook echt door iedereen gebruikt worden of dat het vooral de kernwaarden van de oprichters zijn die verder mondjesmaat gehanteerd worden. Een adviseur zegt hierover:

“Het is eigenlijk niet de vraag of de principes 'gebruikt' worden. Mensen van ons gezelschap sluiten zich juist aan omdat ze vanuit de principes werken en denken. Het gaat dus veel meer om de vraag op welke manier mensen dat doen. En daarin zijn natuurlijk verschillen te zien” (gesprek Marloes).

Dat er verschillen zitten in de manier waarop verschillende mensen met de principes omgaan blijkt ook uit de volgende uitspraak:

“Ja, ik heb wel eens bepaalde mensen echte K&S-ers genoemd. Maar, het is meer, dat doe ik nu niet meer zo, maar ...het is een soort basishouding, dan zit het in het type he, zeg maar. Anderen die vinden het werken vanuit die principes heel plezierig, dus die gaan daar gewoon mee aan de slag en maken zich het eigen” (interview Joke).

Hoewel de een vertrouwd is met het werken volgens de principes dan de ander, of andere accenten legt spelen de principes voor alle medewerkers een grote rol in het werk en is er niemand die zich afzet tegen de principes. Zoals ook blijkt uit bovenstaande behandeling van de drie basisprincipes is er vrijwel geen ruimte tussen *zeggen* en *doen* te ontdekken. Ook Joke zegt:

“Een van de beginselen is dat wat ze zeggen ook gedaan wordt” (interview Joke).

Dit geldt zeker rondom de drie principes. Ik kan niet anders concluderen dan dat er heel consistent gewerkt wordt vanuit de principes.

Naast de drie duidelijk zichtbare basisprincipes die in het artikel vermeld staan zijn er nog een aantal andere opvallende principes of thema's te noemen die duidelijk maken hoe er gewerkt en gedacht wordt binnen Kessels & Smit. Daar richt ik me nu op.

Voor iedereen goed

Binnen Kessels & Smit is een streven naar gelijkwaardigheid te zien. Joke vat het mooi samen in de volgende uitspraak:

“Elke keer weer wordt bij beslissingen gekeken van hoe is het voor iedereen goed” (interview Joke).

‘Voor iedereen goed’ betekent onder andere het ontbreken van autoriteit. Joseph is hier heel duidelijk over:

“In traditionele organisaties is er dan altijd iemand die dan een leidinggevende positie claimt, daar gezag en macht aan ontleent, en die een ander kan voorschrijven wat ie moet doen. Nou, dat wil ik niet.”(interview Joseph)

De afkeer van machtsuitoefening van Joseph komt terug binnen de organisatie in het ontbreken van managers of ‘lagen’.

Natuurlijk is het niet zo dat macht ontbreekt. Er zijn wel degelijk mensen die een meer centrale positie in het gezelschap vervullen, of hoger in aanzien staan dan anderen. De oprichters en vier kernondernemers vallen hier zeker onder. Zoals een van mijn begeleiders ondersteunt:

“Als je een tijdje bij K&S bent, krijg je vanzelf een beeld van welke mensen welke invloed of verantwoordelijkheid binnen het gezelschap nemen. Dat onderscheid is niet gemaakt in functies of hiërarchie, je merkt het vanzelf doordat mensen ernaar handelen. Ik bedoel dan dingen als de tijd die iemand investeert in het gezelschap door hier te zijn en met collega's te praten of hen zelfs te coachen, de financiële investering in buitenlandse ondernemingen of de

invloed die iemand neemt wanneer er beslissingen worden genomen” (gesprek Marloes).

Ik heb zelf ervaren dat samenwerken met mensen met een centrale rol in het gezelschap niet betekent dat ik me minder waard of zelfs ondergeschikt voel. Een van mijn begeleiders is de oudste adviseur van Kessels & Smit, kernondernemer geweest en al lang betrokken bij de organisatie. Er wordt met veel respect over haar gesproken, ze kan dan ook met recht gezien worden als iemand met veel invloed. In de samenwerking met haar ervaar ik volstrekte gelijkwaardigheid, zowel in gesprekken over mijn onderzoek als in een werksituatie met klanten. Ik voel me voortdurend serieus genomen en gewaardeerd in mijn inbreng.

Dat ook het GO-team niet in een ondergeschikte positie zit wordt duidelijk met het volgende:

“Ik zeg ook wel eens voor de grap baas tegen Robert of Paul, want zij leveren toch het meeste werk aan, maar het is fijn om te merken dat bij Kessels & Smit iedereen gelijk is en wij als GO-team belangrijk zijn en mee mogen beslissen, klein voorbeeldje: als wij als GO-ers bijvoorbeeld die oranje lampenkap niet in de GO-kamer willen hebben hangen, dan komt die lamp hier dus niet te hangen. Iedereen binnen K&S is belangrijk en mag zijn/haar mening geven, dat was bij mijn vorige werkgever wel anders” (interview Monique).

Dat de beslissingsvrijheid van een GO-teamlid toch beperkingen kent blijkt uit het volgende interviewfragment waarin we spraken over de adviseurs als interne klanten van het GO-team.

“Klant roept bij mij ook het beeld op van dat ze ook nee kunnen zeggen tegen dingen... Ze zijn echt ondersteunend: ik wil iets en zij ondersteunen mij om daar snel te komen” (interview Tjip).

In paragraaf 6.2.2 ga ik verder in op de relatie tussen adviseurs en het GO-team.

Waarderende benadering

Een volgend opvallend thema is de waarderende benadering die er binnen Kessels & Smit heerst.

Werken vanuit de waarderende benadering¹² betekent waarderen wat er al is, om van daaruit verder te ontwikkelen. Het betekent aandacht geven aan datgene dat goed werkt, de zaken die energie geven en werken vanuit sterke punten.

Ik heb aan den lijve ondervonden hoe het is om onderdeel te zijn van het gezelschap en ik ben voortdurend positief tegemoet getreden. De waarderende benadering blijkt uit de waardering die voor elkaar wordt uitgesproken. Ik hoorde bijvoorbeeld hoe verschillende collega's vol lof waren over het nieuwste nummer van *Develop* (kwartaaltijdschrift voor HRD) waar twee adviseurs van Kessels & Smit de redactie van gedaan hebben (observatie).

Ook een GO-teamlid ervaart het :

“Mensen zijn hier ook heel hartelijk, O dat heb je zo goed gedaan en super super! En dan denk ik van ik heb alleen maar dit en dat gedaan” (interview Wendy).

Ook de benadering van persoonlijke ontwikkeling start vanuit een waarderende benadering. Persoonlijke ontwikkeling is veelal gericht op sterke punten, om je van daaruit verder te ontwikkelen. Dit heb ik bijvoorbeeld gezien tijdens een sessie met het GO-team waarin de GO-teamleden door een adviseur en mijzelf werden geholpen om manieren te vinden om hun sterke punten beter in te zetten. Ook zelf heb ik een ‘sterke punten gesprek’ gehad waarin het ging over hoe ik mijn sterke punten verder

¹² Zie www.lerendoorwaarderen.nl voor meer informatie rondom de waarderende benadering.

zou kunnen ontwikkelen en beter zou kunnen inzetten. Een van de overtuigingen die hier achter ligt is dat alles wat je aandacht geeft groeit.¹³

Weinig op papier

Na deze beschrijving is wel duidelijk dat de werkwijze van Kessels & Smit niet alledaags is. Nog een extra voorbeeld hiervan is dat er heel weinig op papier staat: er is geen beleidsplan, jaarverslag of mission statement. Er worden zelden notulen gemaakt van bijeenkomsten, het woord ‘vergadering’ komt niet voor, er zijn ook vrijwel geen periodieke bijeenkomsten, behalve de halfjaarlijkse ledenvergaderingen voor de aandeelhouders. Een kernondernemer zegt hierover dat ze geen reden ziet om een jaarverslag te maken. Andere bedrijven doen dat volgens haar vaak uit gewoonte, of om dat ze denken dat dit van hen verwacht wordt. Bovendien benadrukt ze dat medewerkers van Kessels & Smit eigenaar zijn, en
“er dus voorturend bij zijn” (interview Saskia).

¹³ Zie ook het boekje ‘alles wat je aandacht geeft groeit’ (Smit en Tjepkema, 2003) van twee adviseurs van Kessels & Smit.

6.2 Het GO-team

6.2.1 Ontwikkeling van het GO-team

Het GO-team is verantwoordelijk voor het verzorgen van de ondersteuning van Kessels & Smit. De teamleden hebben een zeer divers takenpakket, daarom is het lastig een eenduidige typering te geven van het soort werk dat het GO-team doet. De werkzaamheden lopen uiteen van meer uitvoerend werk, zoals het regelen van lunches of afspraken tot meer, zoals dat binnen Kessels & Smit vaak genoemd wordt “ontwerpend” werk: het invoeren van een nieuw administratiesysteem of het ontwikkelen van een website. De verantwoordelijkheden zijn verdeeld over de verschillende teamleden, ieder teamlid heeft haar eigen portefeuille. In bijlage 1 vindt u de portefeuillevverdeling van het GO-team.

“De eerste ideeën en plannen voor het inrichten van de bureauondersteuning stammen uit begin 1998. Als thema en naam is toen gekozen voor ‘Good Office’, of kortweg GO. Het ondersteunersteam bestond destijds uit vier mensen” (Tjepkema e.a. in Rondeel en Wagenaar, 2002, 43).

De medewerker die het langst in het team zit is vanaf de oprichting van Kessels & Smit betrokken bij het gezelschap. Twee anderen kwamen in 1998 en 1999. De secretariële functie heeft een tijd lang veel verloop gekend totdat per 1 september 2006 een vierde teamlid werd aangenomen die tot op de dag van vandaag werkt. In juni en juli van 2007 werden nog twee nieuwe teamleden aangenomen waardoor het GO-team nu uit zeven vrouwen bestaat. De GO-teamleden die voor september 2006 zijn aangenomen beschrijf ik vanaf nu als ‘oude’ medewerkers, en de GO-teamleden die na september 2006 zijn aangenomen als ‘nieuwe’ medewerkers. Het team heeft geen manager en kan gezien worden als zelfsturende eenheid.¹⁴

Het GO-team heeft als enige binnen Kessels & Smit een eigen kamer. De vier werkplekken bevinden zich op de begane grond, naast de ingang. Doordat het team gegroeid is kunnen ze niet meer altijd met alle aanwezige teamleden in de GO-kamer werken. Regelmatig werken één of twee teamleden op een andere plek in het gebouw. Joke (financiën) werkt altijd thuis. Zij is af en toe op kantoor te vinden voor afspraken, als er een teamoverleg is of tijdens Kessels & Smit dagen. Er is regelmatig telefonisch contact met haar.

Veranderingen binnen het GO-team: van GO-klein naar GO-groot

De meest recente verandering in de ontwikkeling van het GO-team is de verandering van een klein GO-team (3 medewerkers en 1 steeds wisselende) naar een groot GO-team (7 medewerkers). Dat brengt nieuwe uitdagingen met zich mee. De verandering is in twee aspecten terug te zien.

Ten eerste is het voor zes van de zeven teamleden zoeken geweest naar hun rol in het vernieuwde team. Voor de ‘nieuwe medewerkers’ (Emily, Wendy, Rosa en Monique, die vanaf 2006 betrokken zijn bij Kessels & Smit) ging dit logischerwijs vooral over

¹⁴ Ik kan u aanraden om het artikel getiteld ‘Een kennisproductieve werkomgeving ontwikkelen, de ervaringen van een ondersteunersteam’ te lezen als u meer wilt weten over de ontwikkeling van het GO-team (Tjepkema, Grotendorst, Kessels en Keursten in Rondeel en Wagenaar, 2002, 40-63).

het leren kennen van nieuw werk, nieuwe collega's en een nieuwe werkomgeving. Voor Hanneke en Barbara was het weer even zoeken omdat zij met zwangerschapsverlof zijn geweest en terug zijn gekomen in een veranderde omgeving. Zij ervaren de komst van vier nieuwe mensen in het team als een behoorlijke verandering. Het brengt een andere manier van werken met zich mee en het betekent ook dat de oude medewerkers een andere rol krijgen. Dat is nog even wennen.

Zoals Wendy zegt over Barbara:

“Voor haar is ook weer moeilijk want ze heeft allemaal nieuw werk... ze moet haar weg daar in vinden” (interview Wendy).

En Joke:

“we deden het altijd heel open...., het is zoeken met de nieuwe mensen” (interview Joke).

Daarnaast vertelt een teamlid dat een van de oude medewerkers werk dat ze altijd deed, niet makkelijk uit handen geeft:

“Verskil is dat Hanneke hier al heel lang werkt, en het altijd alleen heeft gedaan. ...als er iets nieuws is, vraagt ze; vindt jij dat leuk? Dan pak ik het op en vind ze dat fijn. Maar de dingen waar ze altijd mee bezig is geweest vindt ze moeilijk om over te dragen” (interview Wendy).

Ten tweede wordt het belangrijk gevonden om op de hoogte te zijn van elkaars werkzaamheden om zo elkaars werk te kunnen overnemen en elkaar te kunnen helpen, maar dit blijkt in de praktijk soms lastig. Doordat er nu meer mensen in het team zitten is afstemming ingewikkelder geworden.

“Ja, het is een behoorlijke verandering. En daarmee speelt dus ook mee dat iedereen niet meer in één kamer zit met zijn allen, want het team is gewoon te groot geworden. Plus dat iedereen ook nog eens op verschillende dagen werkt. Soms zie je gewoon iemand maar één keer in de week” (interview Hanneke).

Dat maakt afstemming ingewikkelder.

Typering van het team

Karakters

Er is een opvallende overeenkomst in de karakters van de GO-teamleden te herkennen. Ik besteed hier aandacht aan vanuit de gedachte dat de individuele karakters de bouwstenen zijn voor de dynamiek in het team.

Op 10 juli was er een sessie waarin het GO-team onder begeleiding van een adviseur met elkaar in gesprek ging over ieders sterke punten. Hiervoor hebben alle teamleden een sterke-punten test ingevuld (via www.strenghtsfinder.com). Heel opvallend is dat zes van de zeven teamleden ‘verantwoordelijkheidsbesef’ als sterk punt hebben. Van het zevende teamlid die verantwoordelijkheidsbesef niet in haar ‘top vijf’ had staan (de test geeft alleen je top vijf van sterke punten weer) werd door de anderen gezegd:

“bij jouw staat ie op zes!” (observatie).

Verantwoordelijkheidsbesef wordt in de test omschreven als

“je emotioneel verplicht voelen om toezeggingen na te komen... Mensen met een sterk verantwoordelijkheidsbesef vormen vaak het toppunt van betrouwbaarheid” (Buckingham en Clifton, 2001, 119).

Het sterke punt ‘empathie’ staat bij drie van de zeven GO-ers in hun top vijf.

Empathie wordt in de test omschreven als

“het kunnen aanvoelen van de emoties van de mensen rondom u. U kunnen verplaatsen in de ander en hun kijk op de dingen delen; een instinctief vermogen tot echt begrijpen” (Buckingham en Clifton, 2001, 98).

Beide punten komen erg overeen met mijn eigen bevindingen. Bij het coderen van de interviews heb ik gekozen voor het woord ‘zorgzaamheid’ om de gedeelde eigenschap van de teamleden te beschrijven. Ik schreef in een memo:

“ze vinden het leuk en belangrijk om het mensen naar de zin te maken”
(memo).

Dit laat zich goed rijmen met de punten empathie en verantwoordelijkheidsbesef uit de sterke-punten test. Een van de teamleden zegt het zelf ook letterlijk in een interview:

“als ik kijk naar mijn verantwoordelijkheid en mijn taken, dan voelt dat echt als mijn verantwoordelijkheid. Ik vind het lastig om daar een negen tot vijf tijd aan te geven. Ik bedoel, ik ben verantwoordelijk voor die taken en ook thuis voel ik me daar verantwoordelijk voor” (interview Hanneke).

Dit verantwoordelijkheidsbesef uit zich niet alleen op individueel niveau. Het wordt ook vertaald naar het team als geheel. Het gezamenlijke verantwoordelijkheidsgevoel komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in het verdelen van het werk rondom de Development Centers, een nieuw initiatief binnen Kessels & Smit waar ondersteuning voor nodig is. Het was even de vraag wie dat ging oppakken. De mensen van Development Centers wilden hier graag één teamlid voor hebben. Alle teamleden hadden echter niet veel tijd over in hun takenpakket en zodoende zag niemand het zitten om alleen verantwoordelijk te zijn. Uiteindelijk is het opgelost door één teamlid als aanspreekpunt in te stellen en verder de taken te verdelen over de rest (interview Rosa). Ook een adviseur herkent het sterke verantwoordelijkheidsgevoel van het team. Ze zegt:

“De dingen blijven niet hangen ofzo, er raakt niks kwijt. Er wordt iets gedaan met de vraag die je stelt” (interview Anja).

Sturing

Het team wordt ‘zelfsturend’ genoemd en heeft een grote mate van beslissingsvrijheid. Zoals een kernondernemer het helder verwoordt:

“ze sturen zelf of ze sturen niet” (interview Saskia).

De teamleden ervaren zelf ook de ruimte om eigen beslissingen te nemen:

“Gewoon hoe we echt zelfstandig zijn geworden en zelf ons budget beheren en zelf initiatieven kunnen nemen. Gewoon met elkaar overleggen zonder echt verantwoording af te leggen” (interview Hanneke).

Het is niet zo dat het team volledig los staat. Een van de kernondernemers heeft zoals ze zelf zegt:

“een extra zorg voor G... [ik heb] GO als special interest” (interview Saskia).

Dat houdt bijvoorbeeld in dat ze af en toe teamsessies begeleidt.

Joke heeft als senior een speciale positie in het team, wat blijkt uit een uitspraak van Wendy:

“Joke is wel een soort van moeder van het GO-team. Zij werkt ook al heel lang bij K&S, ze kent alle ins en outs” (interview Wendy).

In een teamoverleg neemt Joke een sturende rol aan, waarbij ze veel aan het woord is en veel input geeft (observatie). Ook tijdens andere teamsessies neemt Joke een vooraanstaande positie in (observaties).

Nu Kessels & Smit als geheel en het GO-team geïntroduceerd zijn richt ik me op het perspectief van de organisatie op het GO-team. De vraag die hier centraal staat is: hoe kijkt Kessels & Smit tegen het GO-team aan?

6.2.2 Het perspectief van Kessels & Smit op het GO-team

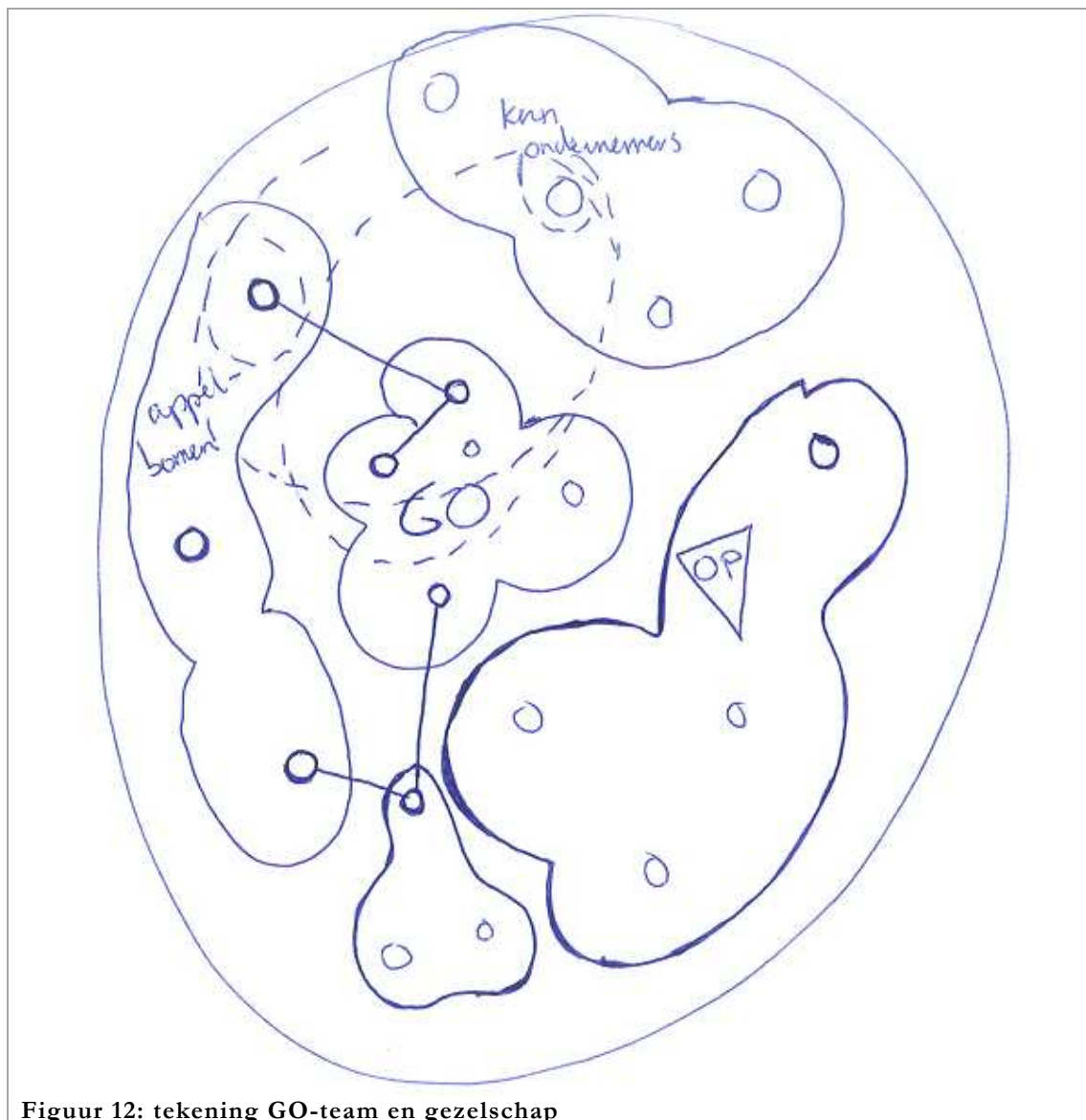
Misschien wel het belangrijkste voor het perspectief van het gezelschap op GO is dat het werk van GO als heel belangrijk gezien wordt. Zoals een van de adviseurs het duidelijk verwoordt:

“Zonder GO kunnen wij ons werk niet doen” (interview Tjip).

Het feit dat Kessels & Smit onderzoek laat doen naar het GO-team en daar tijd voor begeleiding en stagevergoeding in steekt zegt veel over het belang wat er wordt gehecht aan het team. Een ander signaal is dat adviseurs het GO-team ‘een van de harten’, of zelfs ‘het hart’, van het gezelschap noemen (interviews Anja, Saskia, Tjip). Zoals een van de kernondernemers het formuleert:

“los zand structuur van K&S heeft een hart nodig...de kernondernemers zijn zo’n hart, maar ook GO” (interview Saskia).

Het is ook terug te zien in de tekeningen die ik adviseurs liet maken van het gezelschap en het team, waarbij het GO-team op een prominente plek in het gezelschap werd getekend, zoals in onderstaande tekening (verklaring op volgende pagina).



Figuur 12: tekening GO-team en gezelschap

Verklaring tekening:

- Appelboom: een constructie waarbij nieuwe medewerkers gekoppeld wordt aan ervaren adviseurs. Zij garanderen de eerste jaren het salaris en vormen een veilige basis binnen het gezelschap van waaruit de nieuwe medewerker zijn of haar eigen plekje kan zoeken.
- OP: Onderzoekspraktijk, een groep binnen Kessels & Smit die zich met onderzoekend werk bezig houdt.
- GO: het GO-team
- Kernondernemers: adviseurs met een spin-in-het-web functie binnen het gezelschap
- Bolletjes zijn adviseurs.
- Bolletjes met lijntjes zijn een appelboom.
- Lijnen om bolletjes geven een ‘groep’ aan (bijvoorbeeld adviseurs die rondom hetzelfde thema werken).

In het boek ‘Kennis maken, leren in gezelschap’ (Rondeel en Wagenaar, 2002) staat een artikel over de ontwikkeling van het GO-team. Hierin zijn een aantal uitgangspunten over de vormgeving van de ondersteuning te lezen. Deze uitgangspunten zeggen veel over het perspectief van het gezelschap op het GO-team.

Het doel van de vormgeving van de ondersteuning was het creëren van een “... kennisproductieve werkomgeving met ruimte voor professionele en persoonlijke groei... De ontwikkelprincipes vormen hierbij de leidraad” (Tjepkema e.a. in Rondeel en Wagenaar, 2002, 43)¹⁵.

Er worden verder een drietal uitgangspunten beschreven:

1. Geen onderscheid tussen groepen medewerkers.

“Kessels & Smit vindt het principiële ongewenst om een onderscheid te maken tussen groepen medewerkers als het gaat om het creëren van een kennisproductieve werkomgeving ... Bureau-ondersteuning is bovendien een professie, niet anders dan andere professies (zoals trainen, adviseren), en essentieel voor het bureau” (Tjepkema e.a. in Rondeel en Wagenaar, 2002, 43) Een kernondernemer benadrukt in een interview ook de overeenkomsten tussen het werk van de adviseurs en het werk van het GO-team (interview Saskia).

2. Zelf de principes toepassen van waaruit wordt geadviseerd
Kessels & Smit wil zelf een lerend gezelschap zijn die de principes van waaruit zij adviseert ook toepast in de eigen organisatie. “De eigen werkorganisatie, inclusief de bureau-ondersteuning is het laboratorium waarin experimenten met nieuwe benaderingen kunnen plaatsvinden: ‘practice what you preach’.” (Tjepkema e.a. in Rondeel en Wagenaar, 2002, 44) Een kernondernemer wil dan ook graag dat de hierboven beschreven principes ook binnen het GO-team gehanteerd worden (interview Saskia).

3. Groei opvangen met een passende organisatievorm

Vanaf het begin was er een sterke wil op de bureauondersteuning op een onconventionele manier in te richten, passend bij de principes. Er is gekozen voor de vorm van een zelfsturende eenheid.

(Tjepkema e.a. in Rondeel en Wagenaar, 2002, 43-44)

¹⁵ Met de ontwikkelprincipes worden de principes zoals beschreven in paragraaf 6.1.4 bedoeld.

Relatie adviseur en GO-team

Belangrijk onderdeel van het perspectief van het gezelschap op het GO-team is de relatie die adviseurs met het GO-team hebben. Opvallend is dat zowel adviseurs als veel GO-teamleden de gelijkwaardigheid van de relatie tussen adviseur en GO-teamlid benadrukken. De gelijkwaardigheid zit voor de GO-teamleden vooral in het feit dat ze serieus worden genomen en dat hun mening er daadwerkelijk toe doet in samenwerking met adviseurs.

De GO-teamleden worden dan ook door alle adviseurs collega genoemd (interviews Saskia, Anja, Tjip; observaties). Een van de adviseurs zegt hierover:

“ja, natuurlijk!” (gesprek Ans).

Volgens één adviseur zou je de adviseurs als (interne) klanten van het GO-team kunnen zien. Voor een andere adviseur betekent de gelijkwaardigheid tussen haar en de GO-teamleden juist dat ze deze relatie liever niet ziet als een (interne) klantrelatie. Het is voor haar echt een partnership: je werkt *samen*. Ze zegt dat ze verschillende relaties aan gaat met de GO-teamleden. De ene keer is ze initiator; ze komt met een vraag naar het team toe. De volgende keer is ze ondersteuner, als ze een GO-teamlid helpt bij het goed uitvoeren van haar werk. Zo onderscheidt ze verschillende rollen, maar altijd is het een relatie waarin ze samen werken aan een gezamenlijke kern: de ene keer is die kern meer van Kessels & Smit (bijvoorbeeld bij het inleveren van facturen), de andere keer meer van haarzelf (bijvoorbeeld bij een vraag over haar eigen B.V.) (interview Anja).

Een paar adviseurs en teamleden benadrukken naast de gelijkwaardigheid de verschillen tussen adviseur en GO-teamlid. Zoals een adviseur zegt:

“Ze zijn echt ondersteunend: ik wil iets en zij ondersteunen mij om daar snel te komen” (interview Tjip)

Of een teamlid:

“Dan is het echt een proces wat je samen doet. Waarin hij dus, hij wel leidend is...” (interview Joke)

Vrijheid om ‘nee’ te zeggen

Om iets meer te horen over de relatie tussen adviseur en GO-teamlid heb ik gevraagd of een GO-teamlid ‘nee’ kan zeggen op een vraag van een adviseur.

Sommige adviseurs vinden dat dit kan, anderen van niet. Eén adviseur zegt:

“Je wil natuurlijk niet dat GO straks zegt als je komt met een vraag, van nee, sorry...” (interview Tjip)

Terwijl bijvoorbeeld Joseph benadrukt dat ook GO-teamleden de vrijheid moeten hebben om nee te zeggen (gesprek Joseph).

De GO-teamleden zelf benadrukken vooral dat het zelden voorkomt dat ze ‘nee’ zeggen tegen een klus. Er zit wat verschil in de ervaring van vrijheid van werkkeuze zoals blijkt uit de volgende citaten. Joke zegt dat ze geen nee kan zeggen:

“Dit ging om [verwijzend naar een voorbeeld] of ik tegen een kernondernemer kon zeggen; ga ik niet doen. En hij zegt dat kan. Ik zeg, nee dat kan niet, volgens mij. Ik denk dat wij vanuit onze functie, vanuit de ondersteuning, niet kunnen zeggen dat ga ik niet doen. Dat ging ook over wederzijdse aantrekkelijkheid” (interview Joke).

Wendy zegt tegen dagelijkse vragen geen nee, ook als ze het niet leuk vindt. Als ze echt geen tijd heeft of het om een andere reden niet kan doen zegt ze wel nee. Ze zegt:

“iedereen heeft wel eens dingen die minder leuk zijn, het hoort gewoon bij mijn werk” (interview Wendy).

Rosa zegt:

“ik ben van mezelf niet iemand die snel nee zegt, vanwege het verantwoordelijkheidsgevoel dat ik altijd draag. Ik voel wel de vrijheid om nee te zeggen, dat wordt ook door iedereen gerespecteerd” (interview Rosa).

Het benaderen van het GO-team: als team of individuen?

Een laatste relevant aspect van de relatie tussen adviseurs en het GO-team is de manier waarop het team benaderd wordt door adviseurs.

De adviseurs spreken het GO-team zelden als team aan. Vrijwel altijd wordt een teamlid als individu aangesproken op basis van haar takenpakket, of als duo met een collega die een vergelijkbare taak doet. Dit blijkt duidelijk uit het volgende deel van een interview met Tjip:

Jelger: “Als jij naar het GO-team kijkt, als jij hen benadert, benader je dan het team of een individuele GO-er?”

Tjip: “dat laatste. Ik weet wie ik waarvoor moet hebben, dus ik benader Hanneke voor de website, Emily voor facturen etcetera. Wendy voor afspraken, eigenlijk samen met Monique, zij vormen een cluster. Barbara en Rosa zijn ook een koppel. Hanneke en Emily zijn los” (interview Tjip).

Hoewel het per taak verschilt, werken de volgende duo's meer samen rondom hun taken:

Barbara – Rosa: stichting opleidingskunde (onderdeel van Kessels & Smit)¹⁶

Wendy – Monique: secretariële ondersteuning

Joke – Emily: financiën

Hanneke – Wendy: website

Kijkend vanuit de theorieën en concepten die ik behandel in het theoretisch kader zijn drie zaken relevant voor een beschrijving van de betekenisgeving aan samenwerken in het GO-team. Ten eerste de vraag of het GO-team (volgens de door mij gehanteerde definities) samenwerkt en of het een team is. Ten tweede de verschillen in focus die het team kenmerken (aansluitend bij de theorieën over individuele- en teamontwikkeling). Ten derde de opbrengsten van samenwerken.

6.2.3 Een team?

Uit de naam GO-team lijkt te volgen dat het een team is. Dat is echter de vraag. Alle teamleden benadrukken op verschillende momenten juist hun eigen zelfstandigheid of meer de gezamenlijkheid van het GO-team. Hierin is geen specifieke verdeling te zien binnen het team.

Samen

Zelf omschrijven de teamleden het GO-team wel als een team. Rosa heeft een mooie omschrijving voor het team:

“een ondersteunend, zelfsturend, faciliterend, Good Office team” (interview Rosa).

¹⁶ De stichting opleidingskunde of FCE (Foundation for Corporate Education) verzorgt één- en tweejarige leergangen opleidingskunde voor professionals.

Een ander zegt:

“Waar ik ook trots op ben, is dat we toch met ons team best veel kunnen dragen...” (interview Wendy).

Al met al is er wel een ‘wij zijn GO’ –teamgevoel: het besef onderdeel uit te maken van een team en dat ook prettig te vinden. In een interview hoor ik:

“ik heb wel echt het gevoel dat ik onderdeel uitmaak van een GO-team” (interview Barbara)

en

“je bent als team verantwoordelijk voor de ondersteuning en daar hebben we als team regelmatig afspraken over” (interview Hanneke).

Dit teamgevoel is niet afhankelijk van het werk, wat blijkt uit een uitspraak van Rosa, degene met de meest solistische taak, die toch zegt:

“ik vind het heerlijk om in een team te werken” (interview Rosa).

Het team wordt belangrijk gevonden, om elkaars werk op te kunnen vangen of over te nemen, maar ook voor de gezelligheid. Ook adviseurs zien dat er een bepaald teamgevoel is, zoals Anja duidelijk zegt:

“er is wel verbinding tussen die lui” (interview Anja).

Alleen

Het woord ‘alleen’ komt to uiting in het feit dat de teamleden niet sterk afhankelijk van elkaar zijn voor het uitvoeren van hun taken. Iedereen heeft een eigen takenpakket en kan dat vaak zonder anderen uitvoeren:

“... in principe werk je alleen” (interview Rosa).

En Monique:

“alle GO-ers zijn zelfstandig en maar met een paar werkzaamheden match je met elkaar” (interview Monique).

Die match zit vooral in het overnemen van elkaars werk bij afwezigheid.

Voor het uitvoeren van hun taken werken teamleden ook vaak samen met adviseurs of anderen buiten het GO-team. In deze zin is het GO-team ook niet voor ieder teamlid het belangrijkste samenwerkingsverband (interview Rosa).

Ik heb in de interviews met GO-teamleden gevraagd naar het teamdoel, en weinigen hadden een antwoord dat verder ging dan:

“het bieden van ondersteuning” (interviews GO-teamleden).

Toch is er een aantal teamleden dat wel streeft naar een gezamenlijk doel, wat uit de volgende uitspraak blijkt:

“We hebben een doel, maar ik wil dat het een gezamenlijk doel wordt. Dat iedereen zich daar echt achter voegt” (interview Joke).

Er wordt dus wel waarde gehecht aan een teamdoel, maar er is geen eenduidig beeld over wat het doel precies is.

Het ontbreken van een eenduidig beeld van het teamdoel ondersteunt de gedachte dat het GO-team volgens de door mij gehanteerde definitie geen team genoemd kan worden. Kijkend naar de definitie van een team zoals ik die in het theoretisch kader stel:

“collectives who exist to perform their organizationally relevant tasks, share one or more common goals, interact socially, exhibit task interdependencies, maintain and manage boundaries, and are embedded in an organizational context that sets boundaries, constrains the team, and influences exchanges with other units in the broader entity” (Kozlowski en Bell in Mathieu e.a., 2008, 411)

zijn er twee aspecten uit de definitie waaraan in beperkte mate wordt voldaan. Ten eerste de zeer beperkte wederzijdse taakafhankelijkheid en ten tweede het ontbreken van een eenduidig beeld over het teamdoel.

Aan de ene kant wordt het team door de organisatie en de teamleden als zodanig benoemt en is er sprake van een teamgevoel. Aan de andere kant kan het volgens de gehanteerde definitie niet echt een team genoemd worden omdat er een lage wederzijdse taakafhankelijkheid is en er geen eenduidigheid bestaat over het teamdoel.

Adviseurs kijken op min of meer dezelfde wijze tegen het team aan. De vier adviseurs die ik heb gesproken zeggen allemaal dat het GO-team niet echt een team te noemen is, maar wel kenmerken van een team heeft. Een kernondernemer zegt:

“Ik zou het woord team er nu niet op durven plakken ... het is eerder een zoekende groep collega's” (interview Saskia).

Dat vind ze vooral omdat het de groep nog ontbreekt aan een gezamenlijk focus of teamdoel (interview Saskia).

Zoals ook hierboven al kort te lezen staat is er wel degelijk een teamgevoel en verbinding in het team: er wordt wel degelijk samen gewerkt. Ik ga hieronder verder in op de verbinding in het team.

6.2.4 Verschil in focus

Er zit in het GO-team een behoorlijk verschil in de focus van de verschillende teamleden. Dit zien de teamleden ook zelf zo:

“...ik merk wel als je naar de ontwikkeling kijkt binnen het GO-team dat er ook wel verschillen zijn volgens mij, in hoe mensen in het GO-team staan, of met ontwikkeling bezig zijn” (interview Hanneke).

Aan de ene kant zijn er teamleden met een sterke focus op het eigen werk. Dit geldt voornamelijk voor de nieuwe GO-leden. Zij waren ten tijde van mijn onderzoek bezig met het ontdekken van hun eigen werk en het vinden van hun plek. Daarmee hebben ze minder aandacht voor het team als geheel. Aan de andere kant zijn er teamleden die zich meer focussen op de ontwikkeling van het team als geheel. Vooral oude teamleden hebben deze focus.

Tijdens de eerste sessie die ik samen met het GO-team en een kernondernemer had was het verschil in focus heel duidelijk terug te zien. We zijn met elkaar in gesprek geweest rondom de eerste inzichten uit mijn onderzoek. Voor een aantal nieuwe medewerkers was het heel vernieuwend om te horen dat twee van de oude medewerkers zich druk maken over de ontwikkeling van het team als geheel.

Wendy:

“ik heb me echt nooit gerealiseerd dat jullie daar van wakker liggen 's nachts!”

Rosa:

“nee, inderdaad” (observatie GO-sessie 1)

Ook tijdens een teamoverleg komt het verschil in focus terug als Barbara zegt:

“het gaat ook puur om iets verder kijken dan je eigen werk”

tegen Monique en even later over het ontwikkelplan van Monique:

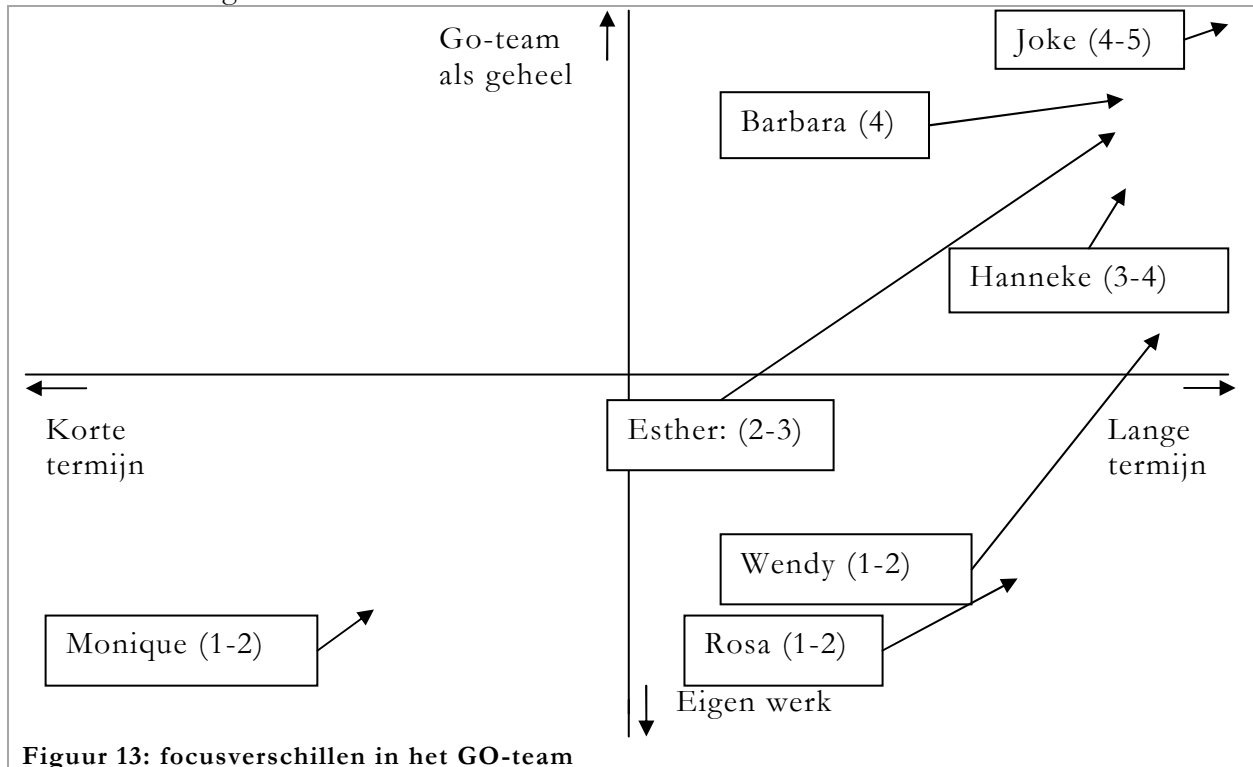
“ik mis een beetje lange termijn visie...”

waarop Monique reageert met

“Lange termijn visie weet ik niet” (observatie teamoverleg).

Ik heb de verschillen in focus in onderstaand model weergegeven. Laat duidelijk zijn dat dit een statische weergave is van een dynamische werkelijkheid: de focus van verschillende teamleden is geen statisch gegeven maar een ontwikkeling, zeker in deze fase van team- en persoonlijke ontwikkeling. Het model biedt een manier van kijken naar het team vanuit twee dimensies: korte – lange termijn en eigen werk – team als geheel.

De richting van de verschuivingen van focus heb ik met pijlen aangegeven. Hoe langer de pijl, hoe sterker de beweging. De getallen geven aan in welke ‘stage of concern’ het teamlid zich ongeveer bevindt.



Figuur 13: focusverschillen in het GO-team

Kijkend naar de theorie van de stages of concern is te zien dat hoe verder de teamleden richting linksonder in het model zitten zich in een eerdere stage of concern bevinden. Zoals weergegeven in het theoretisch hoofdstuk kunnen de stages of concern weergegeven worden in steeds bredere ringen: de focus wordt steeds breder naar mate iemand zich verder ontwikkelt in het werk. We zien dit duidelijk terug in de ontwikkeling van de teamleden. Naar mate de tijd dat een teamlid bij de organisatie langer is komt het teamlid in een hogere stage of concern. Dat is ook te zien in het model: de teamleden meer rechts boven werken langer bij de organisatie en bevinden zich in een hogere stage of concern en vice versa.

Verantwoordelijkheid

Rondom het begrip verantwoordelijkheid zie ik eenzelfde patroon als hierboven weergegeven. In interviews benadrukken de verschillende teamleden meer de gezamenlijke of juist meer de individuele verantwoordelijkheid. De verschillen komen sterk overeen met de in figuur 12 geschetste verschillen in focus. Hoe meer een teamlid rechtsboven in het model zit, hoe meer zij de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid benadrukt, hoe meer een teamlid linksonder in het model zit, hoe meer de eigen verantwoordelijkheid benadrukt wordt.

Het verschil in focus wordt door Barbara en Joke als lastig ervaren. Zij willen graag een volgende stap zetten in de ontwikkeling van het team, terwijl een aantal anderen nog niet zo bezig is met de teamontwikkeling. Joke koppelt het verschil in focus duidelijk aan de ontwikkeling van het team:

“Nee, misschien ook nog te kort hoor. Ze zijn alsmaar bezig met hun werk te ontdekken. Maar daar wil ik wel graag naar toe werken. Dat je zegt, hier staan we voor en dat je elkaar gaat aanspreken op dat gezamenlijke doel. Daarmee ontwikkel je een gezicht naar buiten: GO. Dan ga je je ook inzetten, en dan hoeft het niet alleen van twee kantjes te komen maar kan het ook van zeven kantjes komen...Je moet als GO-er aanspreekbaar zijn en je verantwoordelijk voelen voor alle zaken die binnen de verantwoordelijkheden van GO vallen” (interview Joke).

Tweedeling

Bovenstaande verschil in focus verloopt min of meer langs de lijn nieuwe – oude medewerkers. Er lijkt nog op een aantal punten een tweedeling in het team te zitten tussen de oude en nieuwe teamleden.

Het belangrijkste signaal hiervoor is de volgende uitspraak. Een teamlid zegt dat beslissingen toch vaak nog tussen de oude medewerkers gemaakt worden.

“Maar er gebeurt natuurlijk altijd dingen tussendoor waarvan je dan toch snel merkt van he het overleg ligt toch eventjes gecentreerd in een bepaalde hoek” (interview Emily).

Een ander signaal is taalgebruik waarbij de teamleden onderscheid maken tussen ‘de nieuwe’ en ‘de oude’ teamleden (wij – zij). Een voorbeeld hiervan tijdens een teamoverleg:

“de nieuwe mensen moeten misschien ...” (interview Joke)

Een van de oude teamleden ondersteunt dit met de volgende uitspraak:

“Dan merk ik wel dat ik sneller geneigd ben om bijvoorbeeld met Joke en Barbara te gaan praten, omdat ik die al jaren ken, dat is gewoon zo vertrouwd. En die weten helemaal hoe die ontwikkeling gegaan is en daar hebben we ook in het verleden vaak gesprekken met elkaar over gevoerd. Omdat ik daar persoonlijk gewoon net iets meer mee hebt” (interview Hanneke)

Ook opvallend is de fysieke plek van de teamleden. Als de GO-teamkamer beneden vol is zitten de oude GO-teamleden vaak boven. Ook tijdens het teamoverleg dat ik observeerde viel op dat ‘nieuw’ en ‘oud’ tegenover elkaar aan tafel zat.

Verklarende factoren voor verschil in focus

De theorie van de stages of concern vormt deels een verklaring voor het verschil in focus. Doordat een aantal teamleden zich nog bevindt in een stage of concern die samen gaat met een focus op zichzelf en de taak kan er geen sprake zijn van een sterke gedeelde focus of teamdoelstelling: sommige teamleden zijn hier simpelweg nog niet mee bezig. Naar mate de teamleden zich verder ontwikkelen in hun vak zal ook de focus meer verschuiven van eigen werk richting gezamenlijkheid. Dit wordt ook ondersteund door Saskia die zegt dat de ontwikkeling richting een meer gezamenlijk teamdoel nu op gang kan komen (gesprek Saskia).

De theorie van de stages of concern sluit aan bij de theorie van Van Amelsvoort en Benders (1996) over teamontwikkeling. Zij beschrijven dat teamleden zich ontwikkelen vanaf een individueel niveau richting een teamniveau, wat aansluit bij de

verschuivende focus naarmate men in een hogere stage of concern terecht komt. Van Amelsvoort en Benders schrijven:

“Initially, people act as individuals, and the feeling of being a team member has yet to come into existence and grow” (Van Amelsvoort en Benders, 1996, 164).

Het gevoel bij een team te horen is bij de teamleden, zoals eerder beschreven, aanwezig. De volgende stap is meer eigen verantwoordelijkheid nemen voor het werk en meer zelfsturend worden. Hierin zien we dat de een daar al verder in gevorderd is dan de ander. De teamleden die een hoge mate van zelfsturendheid hebben trekken ook meer ‘management’ taken naar zich toe, zoals Joke en Barbara. Zij zijn beide bezig met hoe ze ‘de manier van werken’ ook kunnen overdragen. Zoals Barbara zegt:

“Ik hoop en ik heb wel het gevoel dat ik hen daar een soort in kan coachen, kan helpen door de manier waarop ik er naar kijk” (interview Barbara).

6.2.5 Opbrengsten van samenwerken.

In het theoretisch kader behandel ik kort de mogelijke opbrengsten van samenwerken. Zoals in de stukken hierboven al duidelijk wordt hebben de GO-teamleden geen eenduidig beeld over de opbrengst van samenwerken in het team. Er zijn wel teamleden die iets gezegd hebben over een mogelijke opbrengst van samenwerken, maar zij zeiden dit meer in algemene zin over samenwerken. Zoals

Barbara die praat over wat ze belangrijk vindt in samenwerken:

“voor mij is dat aandeel toch ook heel erg dat contact, zo’n relatie onderhouden, contact maken” (interview Barbara)

Uit deze uitspraak kun je halen dat ze het bouwen van een relatie als opbrengst van samenwerken ziet. Gekoppeld aan het GO-team zelf bleek het lastig opbrengsten te formuleren. Wel vinden de GO-teamleden het prettig om samen in een team te werken.

Kijkend vanuit een samenwerkingsperspectief is het GO-team volgens de door mij gehanteerde definitie niet echt een team te noemen en wordt er, op zijn minst inhoudelijk, weinig samengewerkt. Bovenstaande analyse is echter slechts een deel van het verhaal. Zoals ook hierboven al te lezen staat is er wel degelijk een teamgevoel en verbinding in het team: er wordt wel degelijk **samen gewerkt**.

Het concept samenwerken lijkt dan ook te beperkt om recht te doen aan het team. Uit de data blijkt dat de principes van Kessels & Smit van grote invloed zijn op de interactie binnen het team. Daarom kies ik nu een perspectief waarin de principes van Kessels & Smit centraal staan.

6.2.6 Een nieuw perspectief: visie, kernwaarden en communicatie

Aangezien ik vanaf nu met een ander perspectief naar mijn data zal kijken eerst meer aandacht voor waaruit dit perspectief is opgebouwd. Kernconcepten zijn visie en kernwaarden. De principes van Kessels & Smit beschouw ik als een uitwerking en uiting van de visie en kernwaarden van de organisatie.

Visie

Visie definieer ik hier in navolging van Van der Loo, Geelhoed en Samhoud (2007) als volgt:

“Een visie moet gezien worden als de kernideologie van het bedrijf, die aan de basis staat van duurzaam succes” (Van der Loo, Geelhoed en Samhoud, 2007, 37).

Senge beschrijft waarom het belangrijk is een inspirerende visie te hebben:

“Mensen die zich inzetten voor een visie die verder gaat dan hun eigenbelang, merken dat ze over meer energie beschikken dan wanneer ze een beperkter doel nastreven en dat geldt ook voor organisaties die dat niveau van inzet van hun mensen krijgen”(Senge, 1992, 168).

Kernwaarden

Volgens Van der Loo, Geelhoed en Samhoud (2007) zijn kernwaarden een onderdeel van een visie. Zij definiëren het als volgt:

“Kernwaarden zijn diepgewortelde overtuigingen die aangeven wat leden van een organisatie juist en van wezenlijk belang vinden. Kernwaarden geven daarmee aan waarvoor de organisatie staat. Zij geven aan wat de betreffende organisatie waar of onwaar, goed of slecht, begerenswaardig of juist afkeurenswaardig vindt” (van der Loo, Geelhoed en Samhoud, 2007, 38).

Kernwaarden hebben een sterke samenbindende rol doordat mensen in werk meer zoeken dan prestaties en geld.

“Het gaat er mensen evenzeer om ergens deel van uit te maken...om identificatie met de organisatie...” (van der Loo, Geelhoed en Samhoud, 2007, 38).

Die identificatie met de organisatie kan alleen plaatsvinden als duidelijk is waarmee iemand zich kan verbinden. Daarom kan een sterke cultuur met heldere kernwaarden een sterke samenbindende kracht ontwikkelen.

Bovendien kunnen de kernwaarden richtinggevend werken, want

“Waarden geven richting aan keuzes” (van der Loo, Geelhoed en Samhoud, 2007, 38).

Dit sluit aan bij de drie cultuurniveaus van Schein, waaruit blijkt dat kernwaarden de manier waarop er met elkaar wordt omgegaan beïnvloeden. Kernwaarden vormen daardoor een belangrijk onderdeel van cultuur. Een perspectief met visie en kernwaarden als kernconcepten is dan een logische stap binnen mijn culturele benadering van organiseren.

Ik zal vanaf nu schrijven over **samen werken**, waarbij het gaat om gezamenlijk werken vanuit gedeelde opvattingen en principes.

Eerder behandel ik (paragraaf 6.1)hoe er binnen Kessels & Smit wordt omgegaan met de principes, nu zoom ik verder in op het GO-team. De vraag die nu aan de orde komt is: wat betekenen de principes voor de samenwerking binnen het GO-team?

6.2.7 De principes binnen het GO-team

Het aanleren van de principes gaat vrij geleidelijk. Er wordt aan niemand verteld: dit zijn de principes, zo werken we. Gaandeweg leren medewerkers wat de principes inhouden. Doordat er binnen Kessels & Smit voortdurend gewerkt wordt vanuit de principes maakt een medewerker er vanzelf kennis mee, dat begint al tijdens het sollicitatiegesprek:

“Je wordt uitgenodigd op basis van wederzijdse aantrekkelijkheid voor je sollicitatiegesprek, daar begint het gewoon al. Daarna gaan ze kijken hoe aantrekkelijk je bent voor hen” (interview Rosa).

Voor een aantal teamleden was het behoorlijk wennen om te werken met de principes.

“Vooral Rosa, Emily en ik zeiden steeds ‘bijzondere organisatie’, we hadden er geen ander woord voor” en “was in het begin heel erg wennen” (interview Wendy).

Veel GO-teamleden vinden het werken volgens de principes goed maar ook soms lastig. Zoals Wendy zegt:

“Maar ook die openheid, ik vind het nog steeds soms best wel moeilijk. Soms word hier best wel veel verteld. Ik heb toch altijd geleerd van alles wat je vertelt kan ook tegen je gebruikt worden, dat is heel veel in zakencultuur. En K&S is daar heel erg een uitzondering in” (interview Wendy).

Het werken volgens de principes wordt lastig gevonden omdat het veel van je zelfstandigheid en eigen initiatief vraagt. Zoals Rosa duidelijk zegt:

“Mijn vorige werkgever was minder complex, maar dit is leuker [over huidige werken volgens principes] ” (interview Rosa).

Verschil in beleving

Niet alle teamleden zijn bewust met de principes van K&S bezig. Er is een soort geleidende schaal te zien in beleving van de principes langs de lijn van het aantal dienstjaren. Toch is duidelijk dat alle teamleden zich goed kunnen vinden in de principes, en hier ook graag mee werken, wat blijkt uit het volgende fragment:

Jelger: “Maar kun je je wel vinden in die principes?”

Rosa: “Absoluut”(interview Rosa).

Wederzijdse aantrekkelijkheid

Binnen Kessels & Smit wordt veel waarde gehecht aan het concept ‘wederzijdse aantrekkelijkheid’: het bewust kiezen voor elkaar en het gezamenlijk creëren van een rijke leeromgeving. Ook binnen het GO-team speelt het concept een belangrijke rol. De meest duidelijke onderbouwing hiervoor is misschien wel dat het woord ‘aantrekkelijk’ met regelmaat gebruikt wordt tijdens interviews, groepsessies en teamoverleg. Tijdens een teamoverleg wordt bijvoorbeeld gesproken over een (kleine) taak waar het verantwoordelijke teamlid niet blij mee is. Hierover wordt dan de vraag gesteld door een van de teamleden:

“Hoe kunnen wij die taak voor jou zo aantrekkelijk mogelijk maken?”
(observatie team overleg).

Er zit wel verschil in de manier waarop teamleden omgaan met het concept. Sommigen zijn bewust bezig met het vormgeven van wederzijdse aantrekkelijkheid, zij zoeken actief naar hoe ze hun werk aantrekkelijk kunnen maken voor zichzelf en de collega’s waarmee ze samenwerken. Een ander zegt:

“Het is meer iets wat er gewoon moet zijn” (Interview Hanneke).

Weer anderen zeggen

“Ik ben er niet zo bewust mee bezig” (Interview Rosa).

Joke en Barbara zijn juist heel bewust bezig met het vormgeven van wederzijdse aantrekkelijkheid. Een illustratie hiervan is dat in interviews de twee het woord ‘aantrekkelijk’ negen en zes keer noemden, terwijl de andere teamleden in de interviews het woord twee keer of nooit noemt. Dit zien we ook terug in het teamoverleg. Ook daar zijn het deze twee die een aantal keer praten in termen van “aantrekkelijk maken” (observatie teamoverleg) terwijl de anderen dat niet doen. Joke en Barbara noemen het dan ook een succes dat er (volgens hen) in het team gewerkt wordt volgens dit principe. Zij zien het als een uitdaging om het principe nog

bewuster vorm te geven. Ook andere teamleden noemen het een succes dat er gewerkt wordt met dit principe, maar noemen niet zo sterk de uitdaging om wederzijdse aantrekkelijkheid in de toekomst bewuster vorm te geven.

De theorie van de ‘stages of concern’ vormt hiervoor een verklaring. Wederzijdse aantrekkelijkheid gaat over het maken van verbinding, het oversteken naar de ander. Daar ben je nog niet mee bezig als je in stage of concern 1 of 2 bevindt. Pas in latere stages of concern ga je de urgentie en het nut hier van zien en zal je dus de ambitie krijgen dat verder te versterken.

Kennisproductiviteit

Het tweede aspect is het zogenaamde ‘verleiden tot kennisproductiviteit’. Oprichter Joseph Kessels schrijft in zijn Twentse oratie:

“[vanuit de gedachte dat] de toepassing van kennis meer waarde toevoegt dan de traditionele factoren kapitaal, grondstoffen en arbeid ... zal kennisproductiviteit de komende jaren een steeds kritischer economische factor worden.

De inrichting van het dagelijks werk zou dan ook het proces van kennisproductiviteit moeten ondersteunen” (Kessels, 2001, 6).

Om dat te bereiken worden binnen Kessels & Smit de eerder beschreven drie principes gehanteerd. Als alles gericht is op het bevorderen van kennisproductiviteit wordt samenwerken een middel voor het bereiken van kennisproductiviteit. Anders gezegd: kennisproductiviteit is het doel van samenwerken. Bovendien wordt samenwerken hiermee gekoppeld aan leren: samenwerken is een collectief leerproces.

De benadering van samenwerken als gezamenlijk leerproces met kennisproductiviteit als doel leeft (nog) niet binnen het GO-team. Ook hier is een verdeling te zien in het team: de teamleden die al lang bij de organisatie betrokken zijn zien samenwerken meer als leerproces en noemen het verbeteren en vernieuwen van werk als (mogelijke) opbrengsten van samenwerken.

Een van de teamleden die al lang bij Kessels & Smit werkt zegt bijvoorbeeld: “Voor mij is samenwerken in contact, in verbinding mijn werk doen zeg maar. Samenwerken in een team of projectgroep, dan denk ik aan samen met elkaar bouwen aan iets nieuws, iets creëren, iets samen maken”(interview Barbara). Samen iets creëren zou als een vorm van kennisproductie gezien kunnen worden.

Bij de teamleden die korter betrokken zijn bij de organisatie is deze visie minder terug te zien. Zoals ik eerder beschreef zeggen zij weinig samenwerking nodig te hebben voor de uitvoering van hun werk. Samenwerken wordt meer gezien als het overnemen van elkaars werk en afstemming over taakverdeling. Zoals een van hen zegt:

“Nee, het werk wat ik doe, doe ik het liefst alleen. Het is ook moeilijk te combineren als je dat samen doet, want je moet veel in overleg blijven om op de hoogte te blijven van elkaars werk.” (interview Rosa).

Werken vanuit passie

Algemeen gezegd is het opvallend dat bijna alle GO-teamleden Kessels & Smit een prettige en leuke werkplek noemen. De meeste teamleden lijken het echt naar hun zin te hebben en zijn enthousiast over het werk dat ze doen. Zoals Esther zegt:

“Natuurlijk heb je wel eens een dag dat je denkt vandaag even niet, maar over het algemeen is het gewoon leuk”(interview Esther).

Toch blijft het werken vanuit een eigen passie voor sommigen een grote uitdaging. Een aantal teamleden ervaren vanuit hun ondersteunende rol weinig vrijheid om zelf

te bepalen welk werk ze doen. Ze vinden het moeilijk om zelf in controle te zijn over de enorme hoeveelheid vragen die op ze af komt (groepsessie ‘werkdagen’). Het vormgeven van persoonlijk ondernemerschap (wat volgens de filosofie van Kessels & Smit kan voortvloeien uit het werken vanuit een passie) is voor een aantal teamleden een grote uitdaging.

Samenvattend zie ik dat net als in de rest van de organisatie ook binnen het GO-team de principes een grote rol spelen. Een andere overeenkomst is dat er verschil zit in de manier waarop er wordt omgegaan met de principes en de mate waarin de principes ‘verinnerlijkt’ zijn. Binnen het GO-team bestaat echter nog veel minder een gedeeld en expliciet beeld van de kernwaarden en principes van het team, nog minder een gemeenschappelijke visie. Er wordt binnen het team ook nog minder consistent vanuit de principes gewerkt, daarbij is het ontwikkelen van persoonlijk ondernemerschap een van de grote uitdagingen.

6.2.8 Het succes van de principes

Zoals inmiddels duidelijk is wordt de cultuur, en daarmee de manier waarop er betekenis wordt gegeven aan samenwerken binnen Kessels & Smit, voor een belangrijk deel bepaald door de zogenaamde principes. Daarom analyseer ik hieronder waarom deze principes zo goed werken en hoe dit samenhangt met samen werken binnen de organisatie.

Mastenbroek hanteert in zijn boek ‘Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling’ de benadering van organisaties als netwerken. Hij beschrijft organiseren als het vinden van de juiste balans tussen wederzijdse afhankelijkheid en autonomie (Mastenbroek, 1982).

“Telkens is er sprake van een balans tussen coöperatieve *en* competitieve krachten. Afhankelijk van de specifieke organisatiestructuur- en cultuur krijgen soms autonomie en rivaliteit veel kansen, in andere gevallen domineren de wederzijdse afhankelijkheden” (Mastenbroek, 1982, 54).

De structuur van Kessels & Smit hangt sterk over naar de kant van autonomie: de adviseurs zijn vrijwel allemaal zelfstandige bedrijfjes binnen het netwerk, er is geen centrale leiding en de organisatie leunt sterk op zelforganisatie. Bovendien zijn de medewerkers van Kessels & Smit allemaal hoogopgeleide professionals, die per definitie een sterke drang naar autonomie kennen (Weggeman, 2008; Gastelaars, 1997, 38), daar komt nog bij dat ze allemaal eigen ondernemer zijn.

De cultuur, gebaseerd op de drie basisprincipes stimuleert daarentegen juist de coöperatieve krachten in de organisatie. Zoals ik in paragraaf 6.1.4. beschrijf hebben de principes een sterke samenbindende en inspirerende functie. Dit is echter niet vanzelfsprekend. Senge schrijft in dit verband over visie:

“Het gaat er niet om wat de visie is, maar wat de visie doet” (Senge, 1995, 150, zie ook Van der Loo, Geelhoed en Samhoud, 2007, 254).

De betekenisgeving aan de visie is dus van belang. Anders gezegd: een visie kan alleen goed werken als ze ook vorm krijgt in de dagelijkse praktijk. Dat lukt binnen Kessels & Smit goed.

Van Oorschot schrijft:

“Organiseren zou je kunnen zien als het zorgdragen voor betrekkingregels in de organisatie, zodat die de activiteiten van het bedrijf bevorderen of in ieder geval niet in de weg zitten” (Van Oorschot, 2002, 94).

Hiermee kent van Oorschot in navolging van Watzlawick (1974) communicatie een cruciale rol toe in organiseren. Anders gezegd: organiseren kan opgevat worden als het

stimuleren van vruchtbare samenwerkingsrelaties. Mastenbroek onderscheidt in dit verband drie soorten (strategisch) gedrag: samenwerken, onderhandelen en vechten. Mastenbroek betoogt:

- “*Samenwerken* is op zijn plaats als men overeenkomstige belangen en doelen heeft.”
- “*Onderhandelen* is de juiste strategie als er sprake is van verschillende en soms zelfs tegenstrijdige belangen maar ook van zodanige afhankelijkheid dat er voor beide partijen voordelen aan een overeenkomst verbonden zijn.”
- “*Vechten* is de meest waarschijnlijke strategie zolang, in geval van strijdige belangen, een partij meer meent te kunnen winnen door te vechten dan door te onderhandelen.” (Mastenbroek, 1983, 142-143)

Vanuit de door mij gekozen benadering waarin ik betekenisgeving als centraal proces zie interpreteer ik dit als volgt. Medewerkers zullen kiezen voor samenwerken zolang zij de gemeenschappelijke doelen kunnen nastreven zonder daarvoor te veel van hun eigenbelang voor te moeten inleveren. Anders gezegd: zolang de belangen van de organisatie en de medewerker samenvallen of in ieder geval samen gaan, zal er samen gewerkt worden. Dit sluit aan bij het principe van wederzijdse aantrekkelijkheid. Als belang van organisatie en individu samengaan is het wederzijds aantrekkelijk en kan men samen werken. We zien dit, zoals eerder beschreven, terug binnen Kessels & Smit waar er in de dagelijkse praktijk steeds gezocht wordt naar wederzijdse aantrekkelijkheid en dit aan de basis van samenwerkingsrelaties ligt.

Een ander voorbeeld is de zogenaamde ‘driehoek’, een model dat binnen Kessels & Smit veel gebruikt wordt om relaties te analyseren en vorm te geven. Bij deze driehoek hoort een aantal vragen, waarbij onder het kopje ‘contact’ de volgende staan:

- Vertel wat je wilt
- Vraag reactie
- Wat maakt het voor de ander aantrekkelijk
- Wie betrek je erbij
- Hoe

Deze vragen zijn bedoeld om op een vruchtbare manier met elkaar te kunnen samenwerken, en kunnen gezien worden als een vertaling van het principe van ‘wederzijdse aantrekkelijkheid’ naar praktisch te hanteren vragen.

Ook belangrijk voor het succes van een visie in de praktijk is de voortdurende beoordeling van de bereikte resultaten en de zaken die daartoe hebben geleid.

“Voortdurend moet men zichzelf en anderen kritische vragen stellen. Heeft wat men tot nu toe heeft bedacht en gedaan de beoogde resultaten opgeleverd? Zijn we succesvol? Hoe kunnen we ons verbeteren?” (van der Loo, Geelhoed en Samhoud, 2007, 257).

De Kessels & Smit- dagen en ‘werkdagen’¹⁷ zijn momenten waarop gereflecteerd wordt op deze zaken. Daar wordt opnieuw bekeken wat mogelijke nieuwe ontwikkelingsrichtingen zijn voor de medewerkers en organisatie als geheel. Bovendien zijn dat ook momenten waarop de principes en filosofie van de oprichters worden gedeeld en kritisch worden besproken (observaties).

Kessels & Smit slaagt er dus in om een sterke, inspirerende visie te vertalen naar de praktijk en te werken vanuit een gedeelde visie en kernwaarden: de principes. Zowel tussen adviseurs als binnen het GO-team is er vaak sprake van een lage wederzijdse taakafhankelijkheid, toch is er wel degelijk een verbinding op het niveau van waarden en overtuigingen. Er wordt dus wel degelijk **samen gewerkt!**

¹⁷ ‘De werkdagen’ is een tweedaagse met de hele organisatie, waarbij er veel ruimte is voor reflectie en visie/strategie ontwikkeling.

De essentie van goed samen werken lijkt hier niet te liggen in inhoudelijke samenwerking en grote wederzijdse taakafhankelijkheid maar eerder in een sterke binding met elkaar op het niveau van waarden en overtuigingen. Die binding zorgt er voor dat mensen in het GO-team, maar ook in de rest van de organisatie goed samen kunnen werken. Bij het creëren en in stand houden van die verbinding spelen de principes een belangrijke rol. Als we organiseren zien als het bepalen van dagelijkse interactie (van Oorschot, 2002, 94) dan is het zorg dragen voor open en constructieve communicatie de kern van succesvolle samenwerking.

7 Conclusies

Na de resultaten van dit onderzoek beschreven en geanalyseerd te hebben maak ik nu de koppeling met mijn onderzoeksvragen. Ik behandel één voor één de deelvragen om zo te komen tot de beantwoording van de hoofdvraag. Mijn onderzoeksvragen zijn:

Hoofdvraag

Hoe wordt er betekenis gegeven aan samenwerken binnen het GO-team en hoe houdt zich dit tot de principes van Kessels & Smit?

Deelvragen

- In welke context bevindt het GO-team zich?
- Hoe wordt er samengewerkt in het GO-team?
- Waartoe wordt er samengewerkt in het GO-team?

7.1 In welke context bevindt het GO-team zich?

Kessels & Smit is een organisatie met een sterk samenbindende cultuur, die gebaseerd is op drie basisprincipes: werken aan wederzijdse aantrekkelijkheid, zoeken naar een passie en verleiden tot kennisproductiviteit. Zoals een van de oprichters het samenvat: “Het is een organisatie met grote zelfstandigheid voor de medewerkers en een sterke binding op basis van gedeelde opvattingen en waarden” (interview Joseph).

Wederzijdse aantrekkelijkheid krijgt vorm in het bewust kiezen voor elkaar. Samenwerking komt to stand op basis van eigen wil en vrije keus, niet op basis van structuren of de wil van managers.

Zoeken naar een passie wordt duidelijk in het feit dat de medewerkers van Kessels & Smit vanuit hun hart werken. Dit zorgt er voor dat het werk persoonlijk wordt en dat medewerkers enorm gedreven zijn om het verschil te maken in- en met hun werk.

Verleiden tot kennisproductiviteit uit zich in het creëren van een rijke leeromgeving voor elkaar, door een sterke focus op leren en ontwikkelen binnen de organisatie Dit uit zich zowel uit in de zorg voor de ontwikkeling van het vak (HRD) als van de medewerkers.

Een ander belangrijk thema of principe is de positieve, waarderende benadering die er binnen de organisatie heerst. Dit komt to uiting in de aandacht die er is voor de zaken die goed werken, die energie geven, de waardering die er naar elkaar wordt uitgesproken en het werken vanuit sterke punten.

Verder valt de ‘platte’ organisatiestructuur op, die uiting geeft aan het streven medewerkers maximale vrijheid te geven en een afkeer van machtsuitoefening door managers.

Zeer opvallend is dat de hele organisatie consistent werkt vanuit (bovenstaande) gedeelde kernwaarden en principes. De hierboven beschreven principes zijn steeds terug te zien in het werk van adviseurs. Er zit wel verschil in invulling of beleving van de principes, maar er zijn geen voorbeelden te vinden die tegen de principes in gaan. Doordat de kernwaarden door iedereen gedeeld worden en vertaald worden in de dagelijkse praktijk naar een gedeeld beeld van ‘hoe er met elkaar wordt omgegaan’ ontstaat er een sterke binding in de organisatie. Het zorgt er bovendien voor dat de organisatie zeer consistent is in haar uitingen: er zit vrijwel geen verschil tussen zeggen en doen.

Al met al kan Kessels & Smit met recht *‘The Learning Company’* genoemd worden.

7.2 Hoe wordt er samengewerkt in het GO-team?

De zeven vrouwen in het GO-team hebben elk een eigen portefeuille en veel van de taken uit hun pakket kunnen ze zelfstandig uitvoeren. Er is vanuit de taakhoud dus weinig urgentie om binnen het GO-team samen te werken. Het GO-team is zelfs niet voor iedereen het belangrijkste samenwerkingsverband.

Toch is het niet zo dat er niet wordt samengewerkt. Hoewel het per taak verschilt zijn er een aantal duo’s te onderscheiden die intensiever met elkaar samenwerken. Doordat het team gezamenlijk verantwoordelijk is voor de alle ondersteuning wordt er binnen het team gezorgd dat elkaars werk wordt overgenomen als dat nodig is. Bovendien is afstemming nodig om er voor te zorgen dat taken goed verdeeld worden. Hiernaast wordt er samengewerkt rondom persoonlijke ontwikkeling.

7.3 Waartoe wordt er samengewerkt in het GO-team?

Het ontbreekt binnen het GO-team aan een duidelijk, gedeeld beeld van het teamdoel. Het is duidelijk dat het team verantwoordelijk is voor ‘alle ondersteuning’, maar waar het team gezamenlijk voor staat is nog een lastige vraag. Er zijn dan ook geen nagestreefde opbrengsten in termen van ‘performance’, ‘viability’ en ‘learning’ (Hackman, 1989) te onderscheiden. Toch wordt samenwerken binnen het team door de GO-teamleden wel als waardevol en prettig gezien.

De betekenisgeving aan samenwerken wordt sterk beïnvloed door de focusverschillen in het GO-team. Sommigen zijn meer op lange termijn en het team als geheel gericht terwijl anderen een focus hebben die meer gericht is op het eigen werk en kortere termijn. Ik heb dit verschil in focus gekoppeld aan de theorie van de ‘stages of concern’ (Smit in Rondeel en Wagenaar, 2002). Met de ontwikkeling naar een hogere stage of concern zal de focus breder worden: meer gericht op lange termijn en het team als geheel (rechtsboven in het model, zie figuur 12).

Hoewel er sprake is van lage wederzijdse taakafhankelijkheid betekent dit niet dat de GO-teamleden samenwerken niet meer nodig of prettig vinden. Doordat er duidelijk sprake is van een gevoel van verbondenheid, een 'GO-teamgevoel' wordt het wel prettig gevonden om samen in een team te zitten. Om hier voldoende recht aan te doen hanteer ik aan het eind van mijn scriptie een nieuw perspectief, waarbij de nadruk ligt op het samen werken vanuit gedeelde kernwaarden en principes.

7.4 Hoe wordt er betekenis gegeven aan samenwerken binnen het GO-team en hoe verhoudt zich dit tot de principes van Kessels & Smit?

Binnen Kessels & Smit vormen de principes de basis voor het werk van de adviseurs. Een van die principes is 'zeggen wat je doet': consistentie in doen en laten. Van daaruit is het belangrijk dat ook binnen het GO-team gewerkt wordt vanuit de principes van Kessels & Smit.

Ook binnen het GO-team spelen de principes een grote rol. De principes zijn zeer bepalend voor het perspectief op werk en beïnvloeden zodoende ook de manier waarop er wordt samengewerkt, zowel binnen het GO-team als in de rest van de organisatie.

Er zitten grote verschillen in de manier waarop er met de principes wordt omgegaan binnen het GO-team: meer of minder bewust en meer of minder actief vormgegeven. Opvallend is dat de teamleden die al lang bij de organisatie betrokken zijn en in een hogere stage of concern zitten (met een bijpassende focus) meer en bewuster werken vanuit de principes.

Kijkend naar het hele team wordt er minder consistent vanuit de principes gewerkt dan in de rest van de organisatie. Dit leidt er onder andere toe dat het GO-team nog geen duidelijk profiel of gezamenlijke benadering van werk heeft. Wel is er een sterk GO-teamgevoel: er is duidelijk verbinding met elkaar en de GO-teamleden vinden het dan ook prettig om in het team te werken.

In het GO-team is weinig reden om met elkaar samen te werken vanuit een lage wederzijdse taakafhankelijkheid. Er is geen duidelijk expliciet beeld van het teamdoel of de opbrengst van samenwerken. Bovendien valt op dat de GO-teamleden een behoorlijke verschillende focus hebben. Toch voelt het GO-team wel als een team voor de teamleden en wordt er wel samen gewerkt. De verbinding die het GO-team heeft op het niveau van waarden en overtuigingen zorgt er voor dat het werk goed gedaan wordt en dat het team in staat is tot een gedeeld beeld van de werkelijkheid te komen.

7.5 Aanbevelingen

Als we weten dat verbinding op het niveau van waarden en overtuigingen kan leiden tot een sterkere band met elkaar en energie om een bepaalde richting te volgen dan lijkt het een logische wens om ook binnen het GO-team het werken vanuit gedeelde kernwaarden en principes verder te versterken.

De uitdaging waar het GO-team nu voor staat is het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op werk. Zo wordt duidelijker waar het team voor staat en of de teamleden zich hierin kunnen vinden. Dat de eerste stapjes in deze richting al gezet zijn wordt bewezen door het feit het team al een sessie gepland heeft om met elkaar te werken rondom teamontwikkeling. Zoals een adviseur zegt:

“Dat doe je niet als je niets met elkaar hebt, of daar niet mee bezig bent”
(interview Anja).

Kijkend naar het verschil in focus lijkt het verstandig ook aandacht te richten op de ontwikkeling van een aantal teamleden zodat er ruimte ontstaat de focus te verbreden en de focusverschillen in het team te verkleinen. Dat kan helpen om het team meer op lijn te krijgen als het gaat om een gedeelde visie op werk.

Nu er gedacht wordt over een eventuele verzelfstandiging van het team is de verbinding op het niveau van waarden en overtuigingen extra belangrijk. Senge schrijft:

“Als men geen gemeenschappelijke visie heeft en geen gemeenschappelijk ‘mentaal model’ van de zakelijke realiteit waarin men verkeert, zal het bevorderen van een grotere zelfstandigheid van de medewerkers de spanningen binnen de organisatie alleen maar vergroten en de taak van het management om samenhang en richting te bewaren, alleen maar verzwaren” (Senge, 1992, 144).

Dat wijst er op dat eerst de verbinding binnen het team verder versterkt moet worden, voordat er gedacht wordt aan verzelfstandiging.

Het ontwikkelen van een gedeelde visie op werk kan leiden tot een duidelijker herkenbaar profiel, wat de aantrekkelijkheid van het team verhoogd, zowel binnen als buiten de organisatie.

8 Discussie

Omdat betekenisgeving een continu proces is (Weick, 1995) vormt het beeld wat ik in deze scriptie presenteer een momentopname van een doorgaande ontwikkeling. Daarom heb ik gekozen voor een meer dynamisch ontwikkelingsperspectief op het team waarin ik de nadruk leg op ontwikkelingsrichtingen. Het zou waardevol zijn om over een jaar nog eens een momentopname te maken van het team en te kijken hoe de ontwikkelingen verlopen zijn. Mijn model van de focusverschillen (zie figuur 12) kan hierbij helpen. Dit kan meer inzicht bieden in de relatie tussen de individuele ontwikkelingen van de teamleden en de hierbij verschuivende focus en de ontwikkeling van het team als geheel. Meer algemeen kan door op verschillende momenten een ‘opname’ te maken van het team meer inzicht ontstaan over welke veranderingen (bijvoorbeeld in context en samenstelling) welke ontwikkelingen stimuleren of belemmeren. Om echt te kunnen aantonen welke factoren welke ontwikkelingen in een team kunnen stimuleren of belemmeren is kwantitatief onderzoek nodig. Dat gebeurt op dit moment ook al: Stefan Decuyper van de Universiteit van Leuven is op dit moment promotieonderzoek aan het doen naar ‘teamlearning’ en hoe je dit kunt faciliteren. In zijn onderzoek combineert hij kwantitatieve en kwalitatieve methoden om er achter te komen welke factoren bevorderend en belemmerend werken voor ‘teamlearning’. Het is echter een zeer grote uitdaging om onderzoek te doen naar belemmerende en stimulerende factoren voor bepaalde ontwikkelingen in het team, aangezien er een veelheid aan factoren te identificeren is op zowel het individuele niveau, teamniveau als het niveau van de organisatie of context waarin het team zich bevindt (gesprek Stefan Decuyper en Filip Dochy).

Omdat betekenisgeving ook een interactief proces is (Weick, 1995) en ik veelvuldig gebruik heb gemaakt van participatieve observaties, interviews en informele gesprekken kan het zijn dat mijn resultaten beïnvloed zijn door reactiviteit (sociaal wenselijke antwoorden van mijn respondenten). Doordat ik goede relaties heb weten op te bouwen met de GO-teamleden verwacht ik niet dat de invloed van reactiviteit groot is geweest. Toch zou het kunnen dat in vervolgonderzoek er nog meer onder de oppervlakte blijkt te zijn dat datgene wat ik naar boven heb weten te halen. Door een langere periode en nog intensiever onderzoek te doen kan een sterkere vertrouwensband opgebouwd worden en zo wellicht andere data gevonden worden.

Doordat ik met een focus op samenwerken ben gestart heb ik een bepaald perspectief gekozen op de werkelijkheid binnen Kessels & Smit. Inherent aan het kiezen van een perspectief is dat bepaalde zaken buiten beeld blijven. Dat betekent dat ik wellicht bepaalde thema’s als niet-belangrijk heb geïdentificeerd, terwijl deze vanuit het oogpunt van bepaalde GO-teamleden of adviseurs van Kessels & Smit wel belangrijk zijn. Ik pretendeer dan ook niet een totaalbeeld van het GO-team en Kessel & Smit te geven.

Omdat ik aan het eind van mijn scriptie vanuit een ander perspectief naar de werkelijkheid van het GO-team kijk en dit waardevolle resultaten oplevert is het een relevante vraag of ik wellicht een ander startpunt had moeten kiezen. Mijn startperspectief heeft echter ook waardevolle resultaten opgeleverd rondom het belang

van samenwerken en de focusverschillen in het GO-team die ik misschien niet had bereikt als ik met mijn latere perspectief was gestart.

Omdat dit onderzoek alleen binnen het GO-team van Kessels & Smit is uitgevoerd kan ik weinig uitspraken doen over of de conclusies ook in andere contexten gelden. Vooral onderzoek naar de samenhang tussen een bepaalde cultuur (die open en constructieve communicatie stimuleert, die een sterke visie weet te vertalen naar richtlijnen voor dagelijks handelen) en de samenwerking op teamniveau lijkt mij interessant.

Literatuur

- Akkerman, S., Van den Bossche, P., Admiraal, W., Gijsselaers, W., Segers, M., Simons, R.J. & Kirschner, P. 2007, "Reconsidering group cognition: From conceptual confusion to a boundary area between cognitive and socio-cultural perspectives?", *Educational research review*, vol. 2, no. 1, pp. 39-63.
- Alvesson, M. & Deetz, S. 2000, "Alternative social science research perspectives" in *Doing Critical Management Research*, eds. M. Alvesson & S. Deetz, Sage, London, pp. 23.
- Amelsvoort, v., P. & Benders, J. 1996, "Team time: a model for developing self-directed work teams", *International Journal of Operations*, vol. 26, no. 2, pp. 159.
- Bate, P. 1994, *Strategies for cultural change*, Butterworth/Heinemann, Oxford.
- Becker, G.S. & Murphy, K.M. 1992, "The division of labour, coordination costs and knowledge", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 107, no. 4, pp. 37.
- Benders, J. & Amelsvoort, v., P. (eds) 2000, *Zelfsturende teams in de dienstverlening*, Lemma, Utrecht.
- Boeije, H. 2005, *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*, 2nd edn, Boom onderwijs, Amsterdam.
- Bonache, J. & Zárraga, C. 2005, "The Impact of Team Atmosphere on Knowledge Outcomes in Self-managed Teams", *Organization studies*, vol. 26, no. 5, pp. 661-681.
- Boonstra, J.J. 2000, *Lopen over water, over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*, UVA.
- Boonstra, J.J. & Caluwe, L.d. (eds) 2006, *Interveniëren en veranderen, zoeken naar betekenis in interacties*, 1st edn, Kluwer, Deventer.
- Buckingham, M. & Clifton, D.O. 2001, *Ontdek je sterke punten. Een revolutionair programma om je unieke talenten te ontwikkelen*, 6th edn, Spectrum, Utrecht.
- Cziarniawska-Joerges, B. 1992, *Exploring complex organizations, a cultural perspective*, Sage, London.
- Decuyper, S. & Dochy, F. 2008, *grasping the dynamic complexity of team learning in organizations*, PHD edn, KUL, Leuven, in press.

- Dillenbourg, P., Traum, D. & Schneider, D. 1996, "Grounding in multi-modal task-oriented collaboration" in *Proceedings of the 12th European Conference on Artificial Intelligence*, ed. W. Wahlster, John Wiley & Sons, Chichester.
- Iversen, G. 2003, "Knowledge as a numbers game" in *Social construction: a reader*, ed. Gergen, K. & Gergen, M, Sage, London, pp. 23.
- Kessels, J.W.M. 2001, *Verleiden tot kennisproductiviteit*, Universiteit Twente; faculteit toegepaste onderwijskunde.
- Kirkman, B.L. & Rosen, B. 1999, "Beyond self-management: Antecedents and consequences of team-empowerment", *Academy of Management Journal*, vol. 42, no. 1, pp. 58.
- Kirschner, P., Van den Bossche, P., Gijselaers, W. & Segers, M. 2006, "Social and Cognitive Factors Driving Teamwork in Collaborative Learning Environments: Team Learning Beliefs and Behaviors", *Small group research*, vol. 37, no. 5, pp. 490-521.
- Kozlowski, S.W.J., & Bell, B.S. (2003) Workgroups and teams in organizations. In: Mathieu, J., Maynard, M., Rapp, T. & Gilson, L. 2008, "Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future", *Journal of Management*, vol. 34, no. 3, pp. 410.
- Lazear, E.P. 1998, *Personnel economics for managers*, John Wiley, New York.
- Martin, J. 2002, *Organizational Culture, Mapping the Terrain*, Sage, London.
- Martin, J. & Frost, P. 1999, "The Organizational Culture War Games: a Struggle for Intellectual Dominance" in *Studying organization*, eds. S.R. Clegg & C. Hardy, 1st edn, Sage, London, pp. 345.
- Mastenbroek, W.F.G. 1996, *Conflictbantering en organisatie-ontwikkeling, Verandermanagement door beter sturing en meer zelforganisatie, Organisatievernieuwing als het managen van interdependenties*, 4th edn, Kluwer, Alphen aan de Rijn.
- Mathieu, J., Maynard, M., Rapp, T. & Gilson, L. 2008, "Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future", *Journal of Management*, vol. 34, no. 3, pp. 410.
- Maxwell, J.A. 2005, *Qualitative Research Design, An Interactive Approach*, 2nd edn, Sage Publications, London.
- Oorschot, M.v. 2002, *Het Dekonstrueren van Kennismanagement, over de praktijk van samenwerkende mensen en organiseren*, 1st edn, De oplichterij, Rotterdam.

- Punch, K.F. 1998, "Collecting qualitative data" in *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches*, ed. K.F. Punch, Sage Publications, London, pp. 174.
- Roschelle, J. 1992, "Learning by Collaborating: Convergent Conceptual Change.", *Journal of the Learning Sciences*, vol. 2, no. 3, pp. 235.
- Savoie, A., Rousseau, V. & Aubé, C. 2006, "Teamwork Behaviors: A Review and an Integration of Frameworks", *Small group research*, vol. 37, no. 5, pp. 540-570.
- Schein, E.H. 2000, *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming, zin en onzin over cultuurverandering*, 3rd edn, Scriptum, Schiedam.
- Senge, P.M. 1992, *De vijfde discipline, De kunst & praktijk van de lerende organisatie*, Scriptum Management, Schiedam.
- Silverman, D. 2005, *Doing qualitative research*, 2nd edn, Sage publications, London.
- Smircich, L. 1983, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, no. 3, Organizational Culture, pp. 339.
- Smith, M.J. 1998, *social science in question*, 1st edn, Sage, London.
- Staveren, A., van 2007, *Zonder wrijving geen glans, Leren samenwerken bij veranderen en innoveren*, Sioo, interuniversitair centrum voor organisatie- en veranderkunde.
- Tjepkema, S. 2002, *The learning infrastructure of self-managing work teams*, Universiteit Twente.
- Van der Loo, H., Geelhoed, J. & Samhoud, S. 2007, *Kus de visie wakker, organisaties energiek en effectief maken*, 1st edn, Academic Service, Den Haag.
- Walsh, D. 2004, "Doing ethnography" in *Researching society and culture*, ed. C. Searle, 2nd edn, Sage Publications, London, pp. 217.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D., 1974, de pragmatische aspecten van de menselijke communicatie. In: Oorschot, M.v. 2002, *Het Dekonstrueren van Kennismanagement, over de praktijk van samenwerkende mensen en organiseren*, 1st edn, De oplichterij, Rotterdam.
- Weggeman, M. 2008, *Leiding geven aan professionals? niet doen! over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*, 3rd edn, Scriptum Management, Schiedam.
- Weick, K.E. 1995, *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, London.

Yanow, D. 1996, *How does a policy mean? Interpreting policy and organizational actions*, 1st edn, Georgetown University Press, Washington.

Documenten

Internationale flyer Kessels & Smit

Tekening van het GO-team en het gezelschap: GO-team in relatie tot Kessels & Smit

Persoonlijke ambities van de GO-teamleden op papier: Onze ambities, verbonden met de ambities van het gezelschap K&S.

Websites

Kessels & Smit, the learning company [Homepage of Kessels & Smit], [Online]. Available: www.kessels-smit.nl [2008, 8/10] .

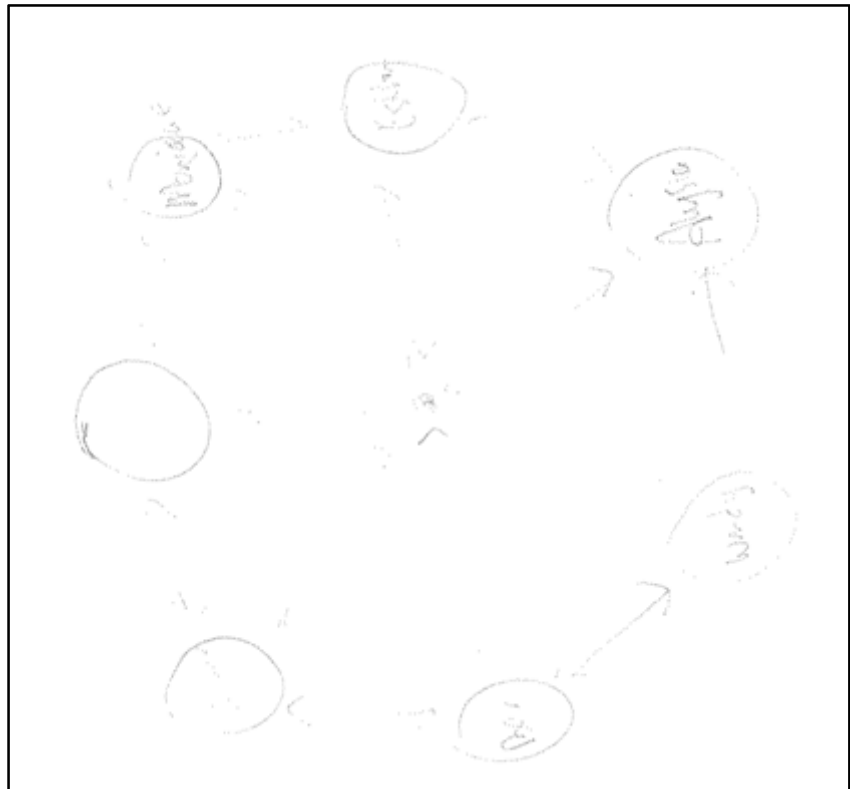
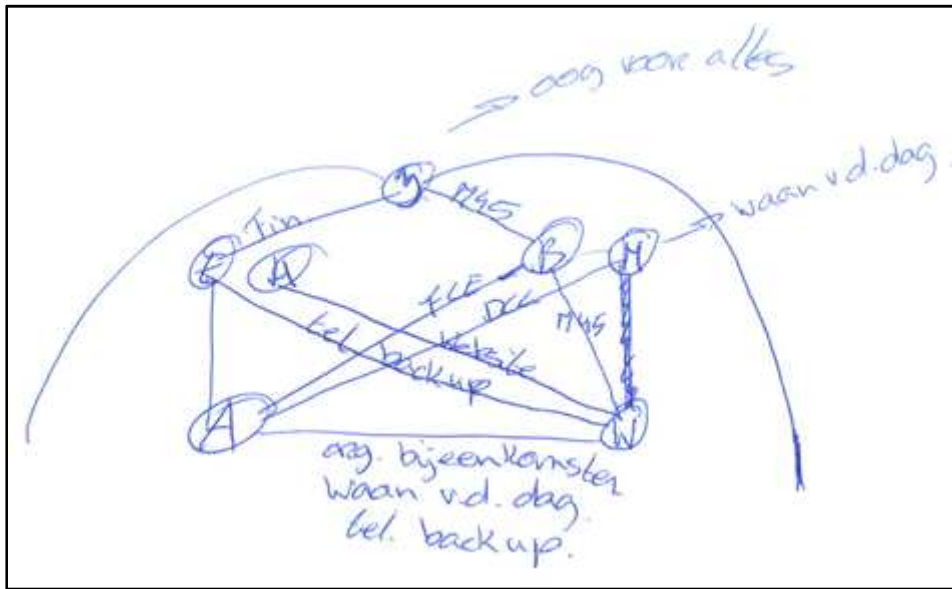
Kessels & Smit, the learning company 2008, , *over de onderzoekspraktijk*. Available: www.onderzoekspraktijk.net [2008, 6/15] .

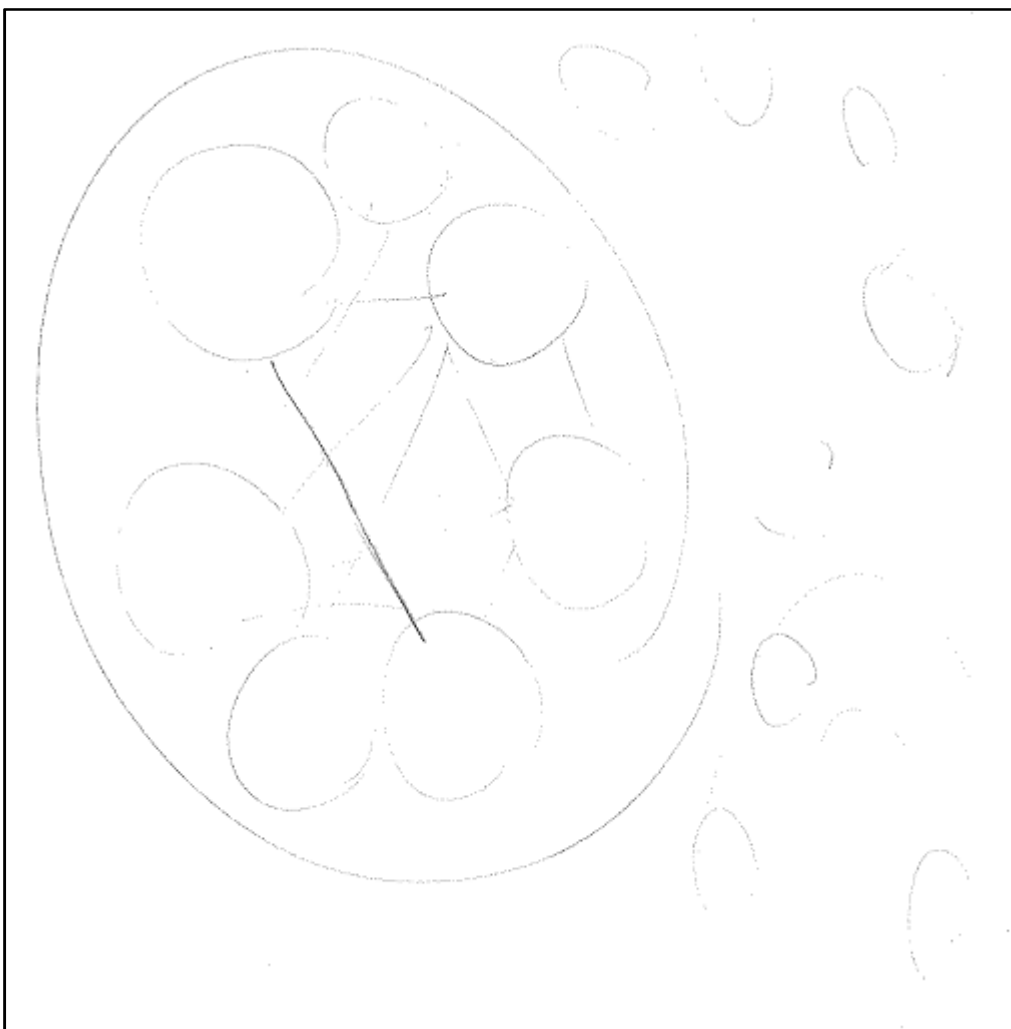
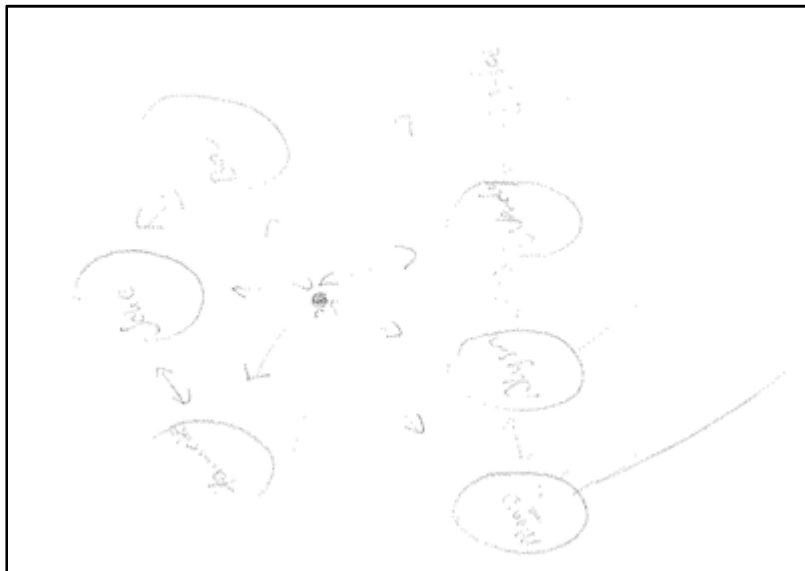
Artikel

Smit, C. 2002, "'Stages of concern' De vijf fases in het leren van een vak" in *Kennis maken, Leren in gezelschap*, eds. M. Rondeel & S. Wagenaar, Scriptum, Schiedam, pp. 166.

Bijlage 1: tekeningen van het GO-team







Bijlage 2: portefeuilleverdeling GO-team

- Monique**
- gastvrouw: opvang bezoek
 - agenda op afspraak
 - ziek- en betermeldingen
 - vergaderkamerreserveringen
 - uitwerken offertes
 - boeken van vluchten, visa
 - lief & leed
 - inkoop (kantoorartikelen, albert.nl, lunch, koffie)
 - secretariële ondersteuning

- Hanneke**
- ICT
 - telefonie
 - multimedia
 - vormgeving & websites

- Esther**
- projectadministratie
 - facturatie
 - automatisering van facturatie
 - vragen van opdrachtgevers
 - redigeren

- Wendy**
- agenda op afspraak
 - ondersteuning op afspraak
 - gastvrouw: opvang bezoek
 - ziek- en betermeldingen
 - projectondersteuning/onderzoek
 - wie-o-wie
 - websites

- Joke**
- betalingen (facturen) van ondernemers
 - vragen over facturatie aan K&S
 - advies & ondersteuning financieel en persoonlijk
 - declaraties

- Barbara**
- FCE:
 - o huishoudelijke zaken
 - o bestuur
 - o accreditatie

Rosa

- o lustrum
- contracten
- sollicitanten
- info *MB45*
- projectondersteuning (verslaglegging)
- FCE-coördinatie
- literatuur
 - o boeken
 - o artikelen
 - o handouts
 - o instrumenten

Bijlage 3: voorbeeld codeboom na open coderen

Zorgzaamheid

Als karaktereigenschap

“ik vind het leuk om het mensen naar de zin te maken”

Klik (leid tot goede samenwerking)

Waardering

Je belangrijk voelen

Serius genomen worden

Er toe doen

Betrouwbaarheid (op elkaar kunnen bouwen als vwd voor smw)

Aanvullende kwaliteiten

Alleen, toch samen

Gezamenlijkheid

Zelfsturing

Zelfstandig (heid)

Focus

Eigen werk

Teamontwikkeling

GO-gevoel

Taalgebruik

Gelijkheid

K&S als prettige werkomgeving

Persoonlijke aandacht, interesse

Taakverdeling

Op basis van wat je wil en goed in bent

Doel van samenwerken