



masterthesis

LATEN WE PRATEN

EEN ETNOGRAFISCH ONDERZOEK BIJ VAN DER WAL
TRANSPORT NAAR DE WIJZE WAAROP COMMUNICATIE
TUSSEN ORGANISATIELEDEN EEN ROL SPEELT BIJ HUN
OMGANG MET CONFLICTERENDE ORGANISATIELOGICA'S

Brechje Kuiper

Laten we praten

Een etnografisch onderzoek bij Van der Wal transport naar de wijze waarop communicatie tussen organisatieleden een rol speelt in hun omgang met conflicterende organisatieleden

Datum: 24 juni 2019

Auteur: Brechje Kuiper

Studentnummer: 4241320

Master: Organisaties, Verandering en Management

Instelling: Universiteit Utrecht

Begeleider: Maikel Waardenburg

Samenvatting

Een beknopte beschrijving van het verslag

In deze organisatie-etnografie bij Van der Wal transport wordt antwoord gegeven op de vraag: *op welke wijze speelt communicatie tussen organisatieleden een rol in hun omgang met conflicterende organisatielogica's?* Organisatielogica wordt gedefinieerd als de impliciete relatie tussen middelen en doelen. Dit is dus in andere woorden het antwoord op de vraag: hoe kunnen we ons het beste organiseren om onze doelen te behalen?

Dit onderzoek laat door middel van kwalitatieve onderzoeksmethoden zien dat de manier waarop organisatieleden met elkaar communiceren (elkaar informeren, met elkaar discussiëren of met elkaar in dialoog gaan) samenhangt met gedrag dat deze organisatieleden laten zien als reactie op twee conflicterende logica's. Concreet is de communicatie tussen organisatieleden bepalend voor het al dan niet naast elkaar blijven bestaan van twee conflicterende organisatielogica's. Alleen wanneer er door organisatieleden een dialoog wordt gevoerd, wordt het mogelijk om twee conflicterende logica's te combineren tot één nieuwe logica.

Dit onderzoek levert een belangrijke bijdrage aan de wetenschap, door de kennis over organisatielogica's te verrijken met inzichten uit de stroming 'Communication Constitutes Organization'. Deze tweede stroming wordt hierdoor verbreed. De relatie tussen conflicterende logica's en dialoog is nog niet eerder gelegd en is er één om verder te onderzoeken.

Voorwoord

Terugkijkend op het proces

Maarssen, 19 juni 2019

Voor de zoveelste keer scrol ik door het document. Ruim 130 pagina's lang is het geworden. Weliswaar op A5-formaat, maar toch. Het is het grootste stuk dat ik ooit heb geschreven. Het meest intensieve onderzoek dat ik ooit heb gedaan. En nu is het klaar. Af. *Finito*.

Door mijn bachelorscriptie wist ik al wat voor een proces het afstuderen voor mijn master zou worden, maar toch overviel het me weer: die mengeling van aan de ene kant enthousiasme over mijn onderzoeksonderwerp en aan de andere kant spanning over of ik in staat zou zijn op tijd een goed eindproduct te leveren. Ik kon me vijf maanden geleden nauwelijks voorstellen hoe ik van een vaag idee over een onderwerp naar een volledig uitgevoerd onderzoek met een uitgebreid verslag zou komen.

Hoewel het soms een *bumpy ride* was, kan ik terugkijken op een fantastische reis. Ik genoot van elk interview en was oprecht geïnteresseerd in alle verhalen die de organisatieleden van Van der Wal met mij wilden delen. Ik realiseer me heel goed hoe veel geluk ik heb gehad dat deze organisatie mij de volledige vrijheid gaf om mijn onderzoek bij hun uit te voeren. Ik mocht alle vergaderingen bijwonen, alle documenten bekijken en alles vragen. Wat mij betreft zegt dat veel over Van der Wal. Een warm en oprecht dankwoord aan alle medewerkers van Van der Wal is méér dan op zijn plaats. Specifiek gaat mijn dank uit naar Jan van der Wal en Peter Boom. Zij gaven hun goedkeuring om mijn scriptie bij hun organisatie uit te voeren en

gaven mij altijd hun volledige vertrouwen om dit proces op mijn eigen manier vorm te geven.

In de analysefase nam ik bewust afstand van de organisatie. Thuis raakte de tafel bezaaid met interviews, aantekeningen, schema's, pennen en stiften. Ik had dagen dat ik drie zinnen op papier kreeg en momenten dat er soms opeens een kwartje viel. In deze periode is Moniek Berende, met wie ik samenwerkte bij Van der Wal, voor mij een fijne sparringpartner geweest. Zij had precies de juiste combinatie van enerzijds kennis van de organisatie en anderzijds genoeg afstand om kritisch en beschouwend te kunnen kijken naar mijn bevindingen. Telkens wanneer ik Moniek over mijn resultaten vertelde, stelde ze vragen die me weer tot nieuwe inzichten brachten. Dankjewel hiervoor!

Tot drie keer toe leverde ik een versie van mijn uiteindelijke rapport in bij mijn afstudeerbegeleider Maikel Waardenburg. Zijn feedback bracht me steeds weer een grote stap verder. Door zijn kennis van de theorieën en wetenschappers binnen mijn onderzoeksveld, wist hij me telkens waardevolle tips te geven. Waar ikzelf soms door de bomen het bos niet meer zag en de juiste artikelen niet wist te vinden, wees Maikel mij elke keer op die onderzoeken die me weer verder hielpen. Maikel, dankjewel voor de tijd die je elke keer weer nam om al mijn vragen te beantwoorden!

Met de hulp van bovenstaande personen heb ik uiteindelijk een onderzoek uit kunnen voeren waar ik trots op ben. Hoewel het verslag kritische noten plaatst bij Van der Wal, heb ik het bedrijf leren kennen als een bedrijf met zeer duidelijke normen en waarden, waarin mensen werken die het hart op de goede plek hebben. Ik hoop oprecht dat voor de lezers van mijn verslag de afdronk niet een negatieve is. Ik ben tijdens het hele onderzoek uitgegaan van *percepties* van medewerkers, zonder uitspraken te doen over *intenties*. Het onderzoek gaat dus nadrukkelijk over hoe de dingen

overkomen en welke *effecten* dit heeft en niet over hoe de dingen *bedoeld* zijn.

Bovendien wil ik graag de nuance aanbrengen dat ik ervoor gekozen heb om, op basis van de interviews, de focus te leggen op de rol van de directieleden Jan en Peter en waar zij kunnen verbeteren. Ik vind het daarom op zijn plek om voorafgaand aan het inhoudelijke verslag te benoemen dat ik voor beide directieleden grote bewondering heb. Zij leveren allebei elke dag een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van Van der Wal: Jan met name op het gebied van transportinnovaties en Peter met name op het gebied van organisatieontwikkeling. Met mijn verslag hoop ik de hele organisatie te inspireren en inzichten te bieden die helpen om nóg een stap verder te zetten in de manier waarop binnen de organisatie gecommuniceerd wordt.

Veel leesplezier!

Brechje Kuiper

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Inleiding	13
2. Context	21
Geschiedenis van Van der Wal	21
Organisatieprofiel van Van der Wal	24
Richting een toekomstbestendige organisatie	27
3. Theoretische achtergrond	30
Organisatielogica	30
Conflicterende logica's	31
Het model van Pache & Santos	33
Conflicterende logica's door de lens van communicatie	37
Belangrijkste inzichten	43
4. Twee verschillende logica's	45
Duurzaamheid of winst?	45
Chaos of structuur?	52
Conclusie: Jan en Peter als belichaming van twee conflicterende logica's	59
5. Een gecompartmenteerd bedrijf	61
Espoused theory versus theory-in-use	61
Hoe een gecompartmenteerd Van der Wal zichtbaar wordt	65
Passieve en actieve reacties	69
Conclusie	74
6. De afwezigheid van dialoog	76

Jan en Peter niet met elkaar in dialoog	76
De directie niet in dialoog met de medewerkers	78
De medewerkers niet in dialoog met elkaar	86
Waarom geen dialoog?	87
Een derde partij nodig om de dialoog te faciliteren	90
Conclusie	92
7. Conclusie en discussie	94
Samenvatting van de bevindingen	94
Praktische implicaties en aanbevelingen voor Van der Wal	96
Wetenschappelijke implicaties en richtingen voor vervolgonderzoek	97
Discussie over gemaakte keuzes	102
Appendix A: Methoden	105
Het startpunt: de organisatie en het design	105
Impliciet gekozen: de strategie en de wetenschapsfilosofische positie	106
Het verzamelen van data	107
Het interpreteren van data	112
Reflectie op de kwaliteit van het onderzoek	113
Appendix B: Topiclijsten	122
Topiclijst tweede ronde interviews	122
Topiclijst observaties	123
Appendix C: Codeboom	124
Appendix D: Literatuur	127

Figuren, afbeeldingen en tabellen

Figuur 1: Organigram Van der Wal	26
Figuur 2: Verschillende vormen van communicatie	39
Figuur 3: Yin en Yang symbool.	63
Figuur 4: Mail van Jan en Peter.....	82
Figuur 5: Uitkomst medewerkersonderzoek.....	84
Afbeelding 1: Het hoofdkantoor van Van der Wal.....	21
Afbeelding 2: Jan van der Wal omstreeks 1985.....	24
Afbeelding 3: SWOT-analyse	53
Afbeelding 4: Vergadering over projectmanagement	54
Afbeelding 5: De indeling harde schijf.....	56
Afbeelding 6: Het terrein van Van der Wal.	66
Afbeelding 7: De directiekamer.	67
Tabel 1: Dienstverlening van Van der Wal	25
Tabel 2: Model van Pache & Santos	34
Tabel 3: Model over logica's en communicatie.	42
Tabel 4: Gecompartimenteerd Van der Wal	64
Tabel 5: Reacties van medewerkers.	74
Tabel 6: Lijst van de verschillende observatiemomenten	109
Tabel 7: Lijst van de respondenten van mijn interviews	111

1. Inleiding

Hoe het allemaal begon

‘Goedemorgen!’ roep ik. Ik hang mijn jas op en graai 10 cent uit mijn broekzak. In de kantine pak ik een kopje, gooi het muntje in het koffiezetapparaat en wacht tot de cappuccino met dubieuze kleur in mijn bekertje stroomt. De dag kan beginnen.

Sinds maart 2018 beginnen mijn dagen geregeld op deze manier. Vanaf dat moment word ik namelijk door Van der Wal ingehuurd als ‘interim kwaliteitsmanager’. Van der Wal transport is een familiebedrijf in de logistieke sector. De onderneming is onder leiding van de huidige eigenaar, Jan van der Wal, uitgegroeid tot een grote speler in de markt: het bedrijf heeft ruim 325 medewerkers en vestigingen in zeven landen (bedrijfspresentatie, 2019).

In het begin van mijn periode bij Van der Wal was mijn opdracht om procedures op te stellen en werkbeschrijvingen te maken, zodat de organisatie zou voldoen aan de ISO9001 norm voor kwaliteitsmanagement. Gaandeweg evolueerde deze taak en startte ik samen met een externe projectmanager (Moniek Berende) een traject over ‘organisatieontwikkeling’. De huidige eigenaar, Jan van der Wal, is namelijk van plan om in 2024 te stoppen met werken. Omdat er geen opvolger is, moet het bedrijf toewerken naar een organisatie die onafhankelijk van Jan kan opereren. Om Van der Wal hier een stap in verder te helpen, faciliteerden Moniek en ik teamsessies over samenwerking, voerden we een medewerkers-onderzoek uit, introduceerden we de scrum-methode en trainden we het middenmanagement.

Tijdens dit traject ben ik intensief bezig geweest met de manier waarop Van der Wal is georganiseerd. Op basis van mijn ervaringen, constateerde ik dat de samenwerking en communicatie binnen en

tussen teams niet altijd soepel verliepen, er weinig aandacht was voor belangrijke maar niet-urgente zaken en mensen weinig initiatief namen om zelf werkzaamheden te veranderen en verbeteren.

Toch bleef ik het gevoel houden de rode draad en het ‘waarom’ van mijn constatering te missen. Er moest nóg een analyse mogelijk zijn, op een diepere laag. Ik besloot om mijn afstudeeronderzoek bij Van der Wal te doen, zodat ik op zoek kon naar die diepere oorzaak van datgene wat ik tijdens mijn werk had gezien. Vanaf dat moment, rond oktober 2018, ben ik mijn ervaringen bij Van der Wal gaan bijhouden in fieldnotes. Daarnaast ben ik vanaf februari 2019 medewerkers van de organisatie gaan interviewen en observeren en heb ik documentanalyses uitgevoerd.

Telkens heb ik geprobeerd om mijn eigen ideeën aan de kant te zetten en zorgvuldig te luisteren naar wat de organisatie mij te vertellen had. Het verhaal van Van der Wal heb ik zo goed mogelijk opgetekend en geprobeerd te duiden aan de hand van theoretische concepten. Uiteindelijk geeft dit onderzoek hierdoor een antwoord op de vraag: *op welke wijze speelt communicatie tussen organisatieleden een rol in hun omgang met conflicterende organisatieloga's?*

Mijn onderzoek is van kwalitatieve aard en heeft de vorm van een organisatie-etnografie. In mijn onderzoeksvraag staan drie elementen centraal. Allereerst zijn dit de organisatieleden van Van der Wal. Hiermee bedoel ik niet alleen de medewerkers, maar ook de drie directieleden van het bedrijf. Al deze organisatieleden bleken in mijn onderzoek een belangrijke rol te spelen.

Het tweede en derde centrale element uit mijn onderzoeksvraag zijn respectievelijk organisatieloga's en communicatie. Door het houden van open en semi-gestructureerde interviews, observaties en documentanalyses en het bijhouden van fieldnotes, kwam ik een aantal tegenstellingen op het spoor: tussen de directieleden onderling, tussen de directie en de werkvloer, tussen chaos en structuur, tussen datgene wat er in de missie en visie staat en wat er

in de praktijk gebeurt en tussen teams onderling. Door het lezen van Chen (2009), een analyse over de organisatie achter het Amerikaanse 'Burning Man' festival, raakte ik bekend met het concept 'organisatielogica'. Dit bleek een zeer bruikbaar concept om mijn bevindingen over Van der Wal te duiden. De tegenstellingen die ik ontdekte bleken namelijk terug te voeren op twee naast elkaar bestaande conflicterende organisatielogica's die kenmerkend zijn voor twee van de drie directieleden, zijnde Jan van der Wal (de eigenaar) en Peter Boom (de managing director).

De term organisatielogica wordt door Chen & O'Mahony (2007) gedefinieerd als de impliciete relatie tussen middelen en doelen, die aan specifieke acties, beleid en activiteiten ten grondslag liggen. Deze impliciete relatie tussen middelen en doelen, voorziet organisaties van een antwoord op de vraag: hoe kunnen we ons het beste organiseren om onze doelen te bereiken?

Soms is er niet één dominant antwoord op deze vraag, maar zijn er twee of meer antwoorden (organisatielogica) voorhanden die met elkaar conflicteren. Pache & Santos (2013) ontwikkelden een model over hoe organisatieleden omgaan met situaties waarin er twee conflicterende organisatielogica's zijn, zoals ook bij Van der Wal het geval bleek te zijn. Zij onderscheidden de strategieën: voldoen aan de ene logica en de andere logica verwerpen dan wel negeren, compartimenteren van de beide logica's (in situatie A voldoen aan de ene logica en in situatie B voldoen aan de andere logica) en combineren van de beide logica's (het combineren van 'best practices', zodat er een nieuw antwoord ontstaat op de vraag: hoe kunnen we ons het beste organiseren om onze doelen te behalen?).

Pache & Santos (2013) baseren dit model op verschillende casestudies waarin telkens van een homogene groep medewerkers wordt onderzocht welke dominante gedragsstrategie die groep vertoont. Ook onderzoeken die op Pache & Santos (2013) voortborduren (zie bijvoorbeeld Blomgren & Waks, 2015; Fitzgerald & Shepherd, 2018),

passen het model op die manier toe. Bij Van der Wal onderzocht ik echter een heterogene groep medewerkers en ontdekte ik dat zij verschillende strategieën hanteerden. Bertels & Lawrence (2016) beschrijven hoe juist die heterogeniteit in reacties in een context met twee of meer conflicterende logica een nog vrij onontgonnen gebied is in de wetenschap. Hoewel Pache & Santos (2013) hun model niet ontwikkelden vanuit een dergelijke situatie, bleek hun theorie voor mijn onderzoek in een heterogene context wel degelijk zeer bruikbaar om mijn bevindingen te duiden. Dit biedt mogelijkheden voor toekomstige onderzoeken naar conflicterende organisatielogica.

Pache & Santos (2013) plaatsen zich met hun onderzoek in een relatief jonge wetenschappelijke stroming, waarbinnen onderzoek wordt gedaan naar de manier waarop individuele actoren omgaan met heersende organisatielogica's (Lounsbury & Boxenbaum, 2013). In tegenstelling tot eerder onderzoek naar organisatielogica's, ligt binnen deze stroming de focus niet op het macroniveau van organisatievelden of organisaties als geheel, maar op het microniveau van actoren binnen organisaties. Dit perspectief levert belangrijke inzichten op over hoe abstracte organisatieprincipes concreet tot leven komen.

Toch zijn er op het gebied van onderzoek naar dit microniveau nog stappen te zetten. Hoewel dergelijke onderzoeken individuele actoren en hun gedrag bestuderen, wordt het concept organisatielogica nog steeds gezien als een abstracte kracht die van buitenaf op een organisatie werkt (zie bijvoorbeeld Svenningsen, Boxenbaum & Ravasi, 2016; Meyer & Hammerschmid, 2006; Martin, Currie, Finn & McDonald, 2017; Bertels & Lawrence, 2016). De focus op het microniveau blijft met andere woorden beperkt tot het onderzoeksobject, terwijl de theoretische concepten hun oorsprong in het macroniveau behouden. Met mijn onderzoek bij Van der Wal breng ik de wetenschap op dit punt een stap verder door niet alleen de dataverzameling op het microniveau te richten, maar ook de theoretische concepten in dat licht te vertalen. De organisatielogica's

in mijn onderzoek zijn namelijk niet afkomstig van buitenaf, maar vinden hun oorsprong in de organisatie zelf: Jan en Peter vertegenwoordigen binnen Van der Wal beide een andere organisatielogica.

In mijn onderzoek bij Van der Wal laat ik zien welke dynamiek er ontstaat op het moment dat er twee conflicterende organisatielogica's hun oorsprong vinden in twee leidinggevenden binnen een organisatie. De etnografische aard van mijn onderzoek maakte het mogelijk om een beeld te schetsen van de dynamiek rondom conflicterende logica's op dit microniveau. Dat de theorie over logica's en specifiek het model van Pache & Santos (2013) ook in dergelijke situaties nieuwe inzichten biedt, is veelbelovend voor de verdere ontwikkeling van dit veld binnen de organisatiewetenschap. Met mijn bevindingen geef ik gehoor aan de oproep van Lounsbury & Boxenbaum (2013) om onderzoek te doen naar 'logica in actie' en lever ik een belangrijke bijdrage aan de kennis over organisatielogica, specifiek binnen de niche waarin onderzoek gedaan wordt naar de microlevel dynamieken rondom conflicterende logica's.

Daarnaast leg ik als een van de eerste onderzoekers in het veld van de organisatielogica een verbinding met het concept communicatie. Ik ontdekte dat de directie vaak geen uitleg geeft over gemaakte keuzes, wanneer door hen de strategie van het compartimenteren van de twee organisatielogica's wordt gehanteerd. Dit leidt tot onbegrip bij medewerkers en een afname van de geloofwaardigheid van de directie. Daarnaast blijkt de reden dat het Jan en Peter vaak niet lukt om een combinatie te vinden tussen de twee conflicterende logica's de structurele afwezigheid van een échte dialoog te zijn.

Inzoomend op het concept dialoog, ontdekte ik dat dialoog een diepgaand niveau van communicatie is (Bohm, 2013), waarbij twee of meer personen nieuwe betekenissen toekennen of iets creëren wat er daarvoor nog niet was. Deze omschrijving vertoont sterke overlap met de definitie van de strategie van het combineren van twee

conflicterende logica's. Sterker nog, twee minder ver gaande vormen van communicatie, de discussie en het informeren, vertonen sterke overeenkomsten met de definities van de strategieën van het compartimenteren van twee logica's, of het voldoen aan de ene logica en het verwerpen dan wel negeren van de andere.

In het theoretische hoofdstuk presenteer ik een nieuw model, dat een samenvoeging is van het model van Pache & Santos (2013) en literatuur over communicatie in organisaties. Hiermee plaats ik me in een opkomende stroming binnen de organisatiewetenschap, namelijk de stroming 'Communication Constitutes Organization' (CCO, vertaald als 'communicatie vormt organisatie'). Binnen de CCO-stroming wordt gekeken naar hoe communicatie het proces van organiseren voedt (Schoeneborn, Kuhn & Kärreman, 2018). Communicatie is vervolgens de verklaring voor fenomenen in organisaties. In mijn onderzoek bij Van der Wal is de afwezigheid van dialoog de verklaring voor het naast elkaar blijven voortbestaan van twee conflicterende organisatielogica's. In lijn met de CCO-traditie ligt de focus van mijn onderzoek bovendien op spanningen en paradoxen in een organisatie.

Door een verbinding te leggen tussen theorieën over communicatie en theorieën over organisatielogica geef ik gehoor aan de oproep van Cornelissen, Durand, Fiss, Lammers & Varaa (2015) om literatuur over communicatie te integreren in de institutionele theorie (waarvan theorie over organisatielogica een onderdeel vormt). Dit verrijkt volgens hen de kennis over institutionele logica's en geeft deze theoretische stroming een grotere verklarende waarde. Tegelijkertijd breng ik ook de ontwikkeling van de theorie over CCO verder. Schoeneborn et al (2018) roepen wetenschappers namelijk op om de stroming van CCO te verbinden aan andere belangrijke organisatietheorieën (zij refereren in dit kader zelfs aan de oproep van Cornelissen et al, 2015), zodat CCO meer een lens wordt om organisaties door te bestuderen in plaats van 'slechts' een interessegebied dat kijkt naar communicatie. Het bestuderen van organisaties door naar communicatie te kijken is een manier gebleken

die belangrijke nieuwe inzichten oplevert, waardoor het waardevol is om deze stroming uit te breiden (Schoeneborn et al, 2018).

Mijn onderzoek levert dus met andere woorden aan twee wetenschappelijke stromingen een belangrijke bijdrage. Allereerst is dit aan de institutionele theorie, door het model van Pache & Santos (2013) toe te passen in een context die gekenmerkt wordt door heterogeniteit. Bovendien verbreed ik dit wetenschappelijke veld door, in tegenstelling tot eerdere onderzoeken, vanuit een microperspectief te kijken naar de bron van conflicterende logica's, Ten tweede levert mijn onderzoek een bijdrage aan de stroming van CCO, door communicatie als lens te gebruiken om een organisatie door te bestuderen en als verklaring te gebruiken voor een fenomeen in een organisatie. Hiermee leg ik een verbinding met één van de belangrijkste theoretische stromingen in de organisatieliteratuur. Die verbinding verrijkt zowel de CCO-stroming als de institutionele theorie.

Los van de theoretische waarde van mijn onderzoek, is mijn onderzoek uiteraard ook van praktische waarde. In de eerste plaats is dit voor Van der Wal zelf, doordat ik inzichten geef in de dynamieken die in de organisatie spelen en die een grote invloed lijken te hebben op de slagvaardigheid van het bedrijf.

Daarnaast is mijn onderzoek exemplarisch voor de dynamieken die kunnen spelen in situaties waarin meerdere leidinggevendenden andere opvattingen hebben over wat de beste manier is om de organisatie te organiseren om de doelen te bereiken. Mijn onderzoek laat specifiek zien wat er kan gebeuren wanneer de eigenaar van een familiebedrijf en een algemeen directeur in een dergelijke situatie terechtkomen, welke uitwerking dit kan hebben op een organisatie en wat de oorzaak kan zijn. Volgens Ling, Simsek, Lubatkin & Veiga (2008) is de invloed van een CEO op een organisatie groter wanneer deze CEO tevens de eigenaar is en naarmate de organisatie kleiner in aantal medewerkers is. Omdat de grootte van de organisatie en de status van familiebedrijf

dit uitmaakt voor de invloed die de CEO op de organisatie heeft, is dit onderzoek met name van praktische waarde voor organisaties die op die dimensies vergelijkbaar zijn met Van der Wal. In Nederland bestaat bijna driekwart van alle ondernemingen uit familiebedrijven, waarvan ruim 99% in aantal medewerkers van gelijke grootte of kleiner is dan Van der Wal (CBS, 2017).

Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk schets ik eerst de geschiedenis van Van der Wal, de context van het bedrijf en het vraagstuk van dit onderzoek. Daarna volgt een theoretisch hoofdstuk over de wetenschappelijke concepten 'organisatieloga' en 'dialoog'. Deze concepten helpen om in de drie daaropvolgende hoofdstukken mijn bevindingen te kunnen duiden.

In het eerste deel met bevindingen zet ik uiteen dat Jan en Peter twee conflicterende organisatieloga's binnen Van der Wal belichamen. In het hoofdstuk daarna leg ik uit dat hun dominante strategie is om de organisatie te compartimenteren en welke invloed dit heeft op de medewerkers. Het laatste hoofdstuk met bevindingen geeft antwoord op de vraag waarom het Jan en Peter niet lukt om hun organisatieloga's bij elkaar te brengen tot één nieuwe organisatieloga. Dit komt namelijk door de afwezigheid van dialoog, wat niet uniek is voor Jan en Peter, maar een patroon blijkt te zijn in de hele organisatie.

Ik sluit af met een conclusie van het onderzoek en een discussie over de praktische en wetenschappelijke waarde hiervan. In dit hoofdstuk doe ik tevens enkele aanbevelingen voor Van der Wal. In de appendices zijn de methodische verantwoording, de topiclijsten van mijn interviews, observaties en document-analyses en de codeboom van de analyse te vinden.

2. Context

Organisatieschets van Van der Wal

De deuren gaan open en ik stap uit de trein. Met het ochtendzonnetje op mijn gezicht, zet ik koers naar de Nijverheidsweg. Langs de brandweer, over het grindpaadje, na Central Studio's de hoek om links. Daar, op nummer 33, huist het hoofdkantoor van de internationale logistiek dienstverlener Van der Wal en vertrekken vrachtwagens richting de rest van Nederland en tot ver daar buiten.



Afbeelding 1: Het hoofdkantoor van Van der Wal aan de Nijverheidsweg in Utrecht.

Geschiedenis van Van der Wal

Van der Wal is een familiebedrijf, dat inmiddels geleid wordt door de derde generatie. De huidige eigenaar, Jan van der Wal, vertelt me over het ontstaan van het bedrijf en de belangrijkste ontwikkelingen:

De geschiedenis van de organisatie start in 1924, als Toon van der Wal een taxibedrijf opricht. Het verhaal gaat dat hij al snel de klagende klanten zat was en zijn taxi ombouwde tot een vrachtwagen. Tegen de tijd dat de drie zoons van Toon het bedrijf overnamen, was de eenmanszaak uitgegroeid tot een bescheiden organisatie met enkele werknemers.

Jan: "Ik kom uit een gezin met acht kinderen, waarvan de vader een transportbedrijfje had, samen met twee broers. Wij hadden acht kinderen en één van mijn ooms had ook acht kinderen en de andere oom had één kind. Dus er moesten 17 kinderen gevoed worden en het bedrijf had 10 auto's. Dus dat was karig. Ik kan me nog herinneren dat mijn spaarpot een keertje leeggehaald werd, omdat ze de salarissen van de chauffeurs niet konden betalen."

In de jaren die daarop volgden verliet één van de drie broers de onderneming na onenigheid met de andere twee. Jan, de zoon van één van de twee overgebleven broers, koos ervoor om Psychologie te gaan studeren, in plaats van in het familiebedrijf te gaan werken. Tijdens zijn studietijd had hij wel een bijbaan als vrachtwagenchauffeur in het familiebedrijf.

Jan: "Tijdens één van mijn ritten in Finland, belde ik op 'joh, ik ben leeg' en toen [...] zei hij [de oom van Jan]: 'kom maar naar huis, want je vader heeft een hartaanvalletje gehad, dus je moet mij even helpen op kantoor'. Dus toen ben ik naar huis toe gereden en toen ben ik op kantoor terechtgekomen, op de Planning [...] en ja, toen ben ik verslaafd geworden aan transport. "

Daarop besloot Jan om toch in het familiebedrijf te gaan werken. Dat kwam niet alleen doordat hij het werk zo leuk was gaan vinden, maar ook door zijn persoonlijke missie om de wereld beter achter te laten dan hij hem heeft aangetroffen:

Ik: "En wanneer is bij jou de droom ontstaan om de duurzaamheidskant op te gaan met het bedrijf? Want ik kan me voorstellen dat dat nog niet was wat jouw vader of jouw opa voor ogen hadden met het bedrijf."

Jan: "Nee klopt, bij mij was dat, ik denk 1 januari 1981."

Ik: "En wat is die datum?"

Jan: "Dat is de datum dat ik hier fulltime ben gaan werken zo een beetje. Dus dat was de datum waarop ik dacht van : 'nou, ik ga niks met psychologie doen, maar ik ga hier eens kijken of dit leuk is en ondertussen nadenken over wat ik wil'. En toen, in die eerste fase was eigenlijk al heel snel de discussie: wat een ongelofelijk waardeloze industrie. Wil ik hier wel in werken? En de conclusie was natuurlijk: nee, hier wil ik niet in werken. Maar de andere discussie was: als ik nou iets in die industrie wil veranderen, moet ik dat dan als buitenstaander proberen te doen? Of moet ik zeggen: nee, ik blijf er juist in zitten en ik verander hem van binnenuit. En omdat die industrie hartstikke leuk is, want het is een waardeloze industrie, maar het is ook een hele leuke industrie met hele leuke interacties, heb ik toen besloten om er in te blijven en te kijken of ik van binnenuit iets toe kon voegen aan het verbeteren van de kwaliteit van de wereld. En dat is eigenlijk vanaf het begin, ging dat over een combinatie van duurzaamheid en de mate waarin die bedrijfstak sociaal of asociaal is."



Afbeelding 2: Jan van der Wal (rechts) omstreeks 1985. In dat jaar wordt hij mede-eigenaar van het familiebedrijf.

In 1985 kocht Jan de aandelen van zijn oom, waardoor hij samen met zijn vader eigenaar werd van het familiebedrijf. Vervolgens kocht hij in 1995 ook de aandelen van zijn vader en werd hij de enige eigenaar van Van der Wal.

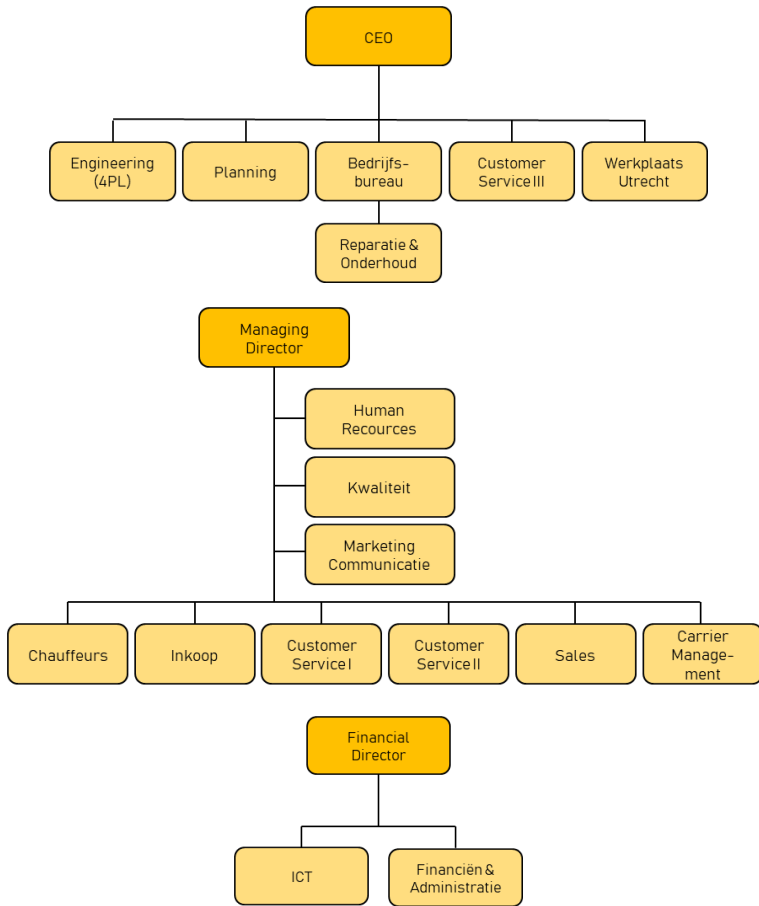
Organisatieprofiel van Van der Wal

Onder leiding van Jan is het bedrijf uitgegroeid tot een full-service logistiek dienstverlener met ruim 125 kantoormedewerkers, 40 garagemedewerkers en 260 chauffeurs verdeeld over Nederland, Engeland, Polen, Roemenië, Rusland, Kazachstan en Azerbeidzjan (bedrijfspresentatie Van der Wal, 2019). Van der Wal onderscheidt zich op de markt, doordat het niet één, maar drie diensten verleent: 2PL, 3PL en 4PL dienstverlening.

Tabel 1: Dienstverlening van Van der Wal

Dienstverlening	Omschrijving
2PL (two party logistics)	Een klant wil een lading van A naar B verplaatsen. Van der Wal doet dit met een eigen vrachtwagen en een eigen chauffeur.
3PL (three party logistics)	Een klant wil een lading van A naar B verplaatsen. Van der Wal besteedt de opdracht uit aan een derde partij die de rit rijdt met diens eigen vrachtwagen en chauffeur.
4PL (four party logistics)	Een klant wil de volledige logistiek uitbesteden. Van der Wal treedt op als broker die vervoerders contracteert, de systemen implementeert, de financiële afhandeling regelt, et cetera.

In 2015 is Peter Boom aangesteld als managing director. Samen met Jan van der Wal (CEO) en Frank Korsmit (Financial Director) vormen zij de directie van het bedrijf. In 2017 is het bedrijf onder de naam Van der Wal 2.0 overgegaan van verschillende losse bv's naar één organisatie. In juni 2018 is het nieuwe organigram aan alle medewerkers gepresenteerd. In deze nieuwe structuur heeft de directie de verschillende teams onderling verdeeld, zodat elk van de drie directieleden een aantal teamleiders aanstuurt en een aantal teams direct (operationeel) aanstuurt. In mei 2019 is er een nieuwe indeling en taakverdeling van de drie Customer Service teams gekomen.



Figuur 1: Organigram Van der Wal sinds mei 2019.

De droom van Jan en de reden dat hij ooit besloot het familiebedrijf over te willen nemen, is begin 2019 vastgelegd in de nieuwe purpose en missie van het bedrijf:

Purpose: *We willen de wereld beter achterlaten dan hoe we hem aantreffen.*

Missie: *Wij bieden de best mogelijke duurzame transportoplossing op basis van eerlijkheid en respect voor mens en samenleving.*

Richting een toekomstbestendige organisatie

Van maart 2018 tot juli 2019 heb ik Van der Wal intensief gevolgd. In die periode heb ik van dichtbij mogen meemaken hoe de organisatie probeert toe te werken naar een stabiele organisatie die onafhankelijk van Jan kan opereren. Dit heeft te maken met dat Jan van plan is om in 2024 te stoppen met werken, als het bedrijf 100 jaar oud is. Jan en zijn vrouw (die ook in het bedrijf werkt), hebben geen kinderen en ook vanuit de rest van de familie is er geen opvolging voor het familiebedrijf.

Jan: “Dan is eigenlijk het doel dat het bedrijf staat op een dusdanige manier dat het zonder mij zich kan blijven ontwikkelen. Dus dat betekent dat de why van Van der Wal echt in een groot aantal mensen gewoon gebeiteld zit. Dat daar geen vragen over gesteld worden. Dat als je een groep mensen die vraag stelt, dat ze allemaal min of meer hetzelfde antwoord geven. Dus dat is eigenlijk, ja, dat is wel de grootste opgave voor de komende 5 jaar: hoe krijg ik dat voor elkaar?”

Peter: “En die noodzaak is er nu omdat Jan 66 is en inderdaad nog door wil tot het 100-jarig bestaan van de firma, maar dat het daarna gewoon moet staan. En dat betekent dat er veel veranderd moet worden en dat er een hoop kennisoverdracht

moet plaatsvinden en dat Jan in zijn rol minder prominent moet worden.”

De uitdaging is dus tweeledig: de eigenaar (Jan) wil vooral dat zijn visie op transport blijft resoneren in het bedrijf, ook als hij weg is. De Managing Director (Peter) wil met name dat de bedrijfsvoering ook zonder de kennis over transport van Jan soepel blijft verlopen. In mijn periode bij Van der Wal heb ik gezien hoe zij invulling geven aan deze twee uitdagingen. Tijdens mijn onderzoek ontdekte ik echter dat de organisatie een belangrijk struikelblok heeft in haar manier van communiceren, wat hen kan gaan belemmeren in het neerzetten van een toekomstbestendig bedrijf.

In de volgende hoofdstukken zet ik uiteen hoe Jan en Peter twee verschillende organisatielogica's belichamen. Zij gaan hier zelf mee om door de organisatie te compartimenteren. Dat resulteert erin dat medewerkers geconfronteerd worden met tegenstellingen of tegenstrijdige boodschappen. Medewerkers geven hierop drie verschillende reacties. Allereerst is er een groep die zich niet mengt in het conflict tussen de twee logica's. Daarnaast is er een groep die partij kiest voor één logica. Tot slot is er een groep die het conflict tussen de logica's probeert te beslechten. Dit beslechten heeft de vorm van het op gang brengen en faciliteren van een dialoog. Dat er een buitenstaander nodig is om de dialoog op gang te brengen en deze niet uit zichzelf wordt gevoerd, lijkt dan ook de reden te zijn dat de tegenstellingen tussen Jan en Peter blijven voortbestaan. Jan en Peter zijn overigens niet uniek in het niet-voeren van dialoog: dit blijkt een patroon te zijn in de hele organisatie.

De afwezigheid van dialoog en een uitleg over de besluiten die de directie neemt, zorgen ervoor dat de organisatie minder slagvaardig is dan zij zou kunnen zijn. Medewerkers met een passieve strategie (het negeren van één van beide of alle twee de logica's) zijn geneigd om bij veranderingen eerst 'de kat uit te de boom te kijken' totdat

zeker is dat de nieuwe richting écht ingezet wordt. Voor medewerkers met een actieve strategie (het forceren van een combinatie) geldt dat het hen tijd en energie kost om een dialoog op gang te brengen. Wanneer het de organisatieleden van Van der Wal lukt om meer met elkaar in dialoog te gaan, levert dat een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling richting een toekomstbestendige organisatie.

3. Theoretische achtergrond

Over organisatieloga en communicatie

In mijn onderzoek bij Van der Wal heb ik me sterk laten leiden door de organisatiecontext zelf. Dat wil zeggen dat ik medewerkers uit de organisatie vragen heb gesteld en het verhaal over Van der Wal heb geschreven aan de hand van hun antwoorden. Later ben ik in de literatuur op zoek gegaan naar theoretische concepten die mijn bevindingen konden duiden. De concepten 'organisatieloga' en 'communicatie' bleken waardevolle inzichten te geven. In dit hoofdstuk presenteer ik een kritische bespreking van deze concepten en geef ik aan op welke punten de bestaande literatuur over organisatieloga en communicatie inzichten geven over Van der Wal en hoe mijn onderzoek bij Van der Wal nieuwe inzichten geeft over de bestaande literatuur.

Organisatieloga

De vraag waarom organisaties zich op een bepaalde manier organiseren is van oudsher een belangrijk aandachtsgebied binnen de organisatieliteratuur. Deze vraag werd in eerste instantie beantwoord vanuit een rationeel mensbeeld. Dat wil zeggen, dat de traditionele opvatting is dat keuzes met betrekking tot de manier van organiseren het resultaat zijn van rationele afwegingen tussen kosten en baten (Lounsbury & Boxenbaum, 2013). Later maakte dit idee van een rationele mens steeds meer plaats voor het beeld van een emotionele en irrationele mens. Hierop werd ook het antwoord op de vraag waarom organisaties zich op een bepaalde manier organiseren anders.

Dit nieuwe antwoord werd gegeven door de wetenschappelijke stroming van de institutionele theorie. Volgens deze stroming vormen organisaties zich in het licht van de heersende institutionele logica. Institutionele logica wordt vervolgens gedefinieerd als “de sociaal geconstrueerde, historisch bepaalde set van gebruiken, assumpties, waarden, overtuigingen en regels die de manier bepalen waarop mensen hun materiële bestaan produceren en herproduceren, hun tijd en ruimte indelen en betekenis geven aan de sociale werkelijkheid” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 101). Korter gezegd zijn institutionele logica’s de principes die als vanzelfsprekend worden gezien en die het gedrag van mensen vormen (Reay & Hinings, 2009). Dat betekent dat het gedrag dat mensen vertonen niet wordt ingegeven door een rationele kosten-batenanalyse, maar door een zoektocht naar legitimiteit.

Institutionele logica wordt in de context van organisaties en organiseren ook wel organisatielogica genoemd. Organisatielogica beschrijft de impliciete relatie tussen middelen en doelen, die aan specifieke acties, beleid en activiteiten ten grondslag liggen (Chen & O’Mahony, 2007). Dit gaat dus met andere woorden om de vraag: hoe kunnen we ons het beste organiseren om onze doelstellingen te behalen? De inhoud van de organisatielogica (de organisatieprincipes die als vanzelfsprekend worden gezien) geven sturing aan het taalgebruik, de praktijken (ofwel gebruiken), symbolen en materiële zaken in organisaties (Reay & Jones, 2016). In mijn onderzoek bij Van der Wal heb ik dan ook gekeken naar wat mensen zeggen en hoe ze dit zeggen (taalgebruik), naar hoe mensen zich gedragen en wat ze doen (praktijken), naar hoe de organisatie fysiek is ingericht (materiële zaken) en welke symboliek hierin verweven zit.

Conflicterende logica’s

Voor organisaties en de individuele actoren binnen organisaties verschaft het voldoen aan de heersende organisatielogica sociale

legitimiteit: je doet immers wat als vanzelfsprekend wordt gezien. Het afwijken van de dominante logica wordt impliciet of expliciet gesanctioneerd (Pache & Santos, 2013). Voor mensen in organisaties is er dus een prikkel om zich te houden aan de gedragingen en het taalgebruik die bij de heersende organisatielogica horen.

Echter, wanneer twee of meer verschillende logica's gelijktijdig aanwezig zijn in een bedrijf, zorgt dit voor ambiguïteit (Lounsbury & Boxenbaum, 2013). Het voldoen aan de ene logica kan dan namelijk impliceren dat aan een andere logica niet wordt voldaan. In de loop der jaren heeft een aantal wetenschappers zich gebogen over de vraag hoe organisaties in zijn geheel hier mee omgaan. Eerder werd aangenomen dat de periode waarin twee (conflicterende) logica's naast elkaar bestaan slechts van tijdelijk aard is (Pache & Santos, 2013; Reay & Hinings, 2009). Belangrijke actoren in het organisatieveld of de branche voeren tijdens die periode een strijd, waarvan het resultaat is dat er één dominante logica ontstaat.

Verschillende wetenschappers (zie bijvoorbeeld Reay & Hinings, 2009; Chen & O'Mahony, 2007) verwerpen echter dit idee. Zij laten in hun verschillende casestudies zien dat individuele actoren op microniveau een modus kunnen vinden in het toepassen van principes uit twee of meerdere organisatielogica's, waardoor die gedurende langere tijd naast elkaar kunnen blijven bestaan. De wetenschappelijke stroming die onderzoekt hoe actoren op microniveau omgaan met conflicterende organisatielogica's, is een relatief jonge discipline (Lounsbury & Boxenbaum, 2013). Binnen deze stroming zijn er dus nog belangrijke stappen te zetten. Eén daarvan heeft betrekking op de manier waarop naar de bron van organisatielogica's wordt gekeken. Tot op heden worden organisatielogica's door wetenschappers beschouwd als een kracht die van buitenaf op een organisatie werkt (zie bijvoorbeeld Svenningsen, Boxenbaum & Ravasi, 2016; Meyer & Hammerschmid, 2006; Martin, Currie, Finn & McDonald, 2017; Bertels & Lawrence, 2016). In het geval van twee

conflicterende logica's, is altijd één logica afkomstig uit een bron van buiten de organisatie.

Binnen de stroming over dynamieken rondom logica's op microniveau blijft het 'micro' met andere woorden beperkt tot het onderzoeksobject. De organisatielogica's blijven nog altijd hun oorsprong in het macroniveau behouden. Bij mijn onderzoek bij Van der Wal kijk ik juist naar twee conflicterende logica's die van binnenuit de organisatie komen. Daarmee breng ik de wetenschappelijke kennis op dit vlak een stukje verder door nieuwe kennis te genereren. Bovendien geef ik met mijn onderzoek gehoor aan de oproep van Lounsbury & Boxenbaum (2013) om onderzoek te doen naar de manier waarop individuen omgaan met conflicterende logica's. Dit perspectief biedt namelijk belangrijke inzichten over hoe abstracte logica's concreet worden in de dagelijkse praktijk van organiseren. Lounsbury & Boxenbaum (2013) introduceren een aantal veelbelovende onderzoeken die volgens hen een bijdrage kunnen leveren op dit gebied. Eén van die onderzoeken is dat van Pache & Santos (2013).

Het model van Pache & Santos

Wanneer er in een organisatie twee (of meerdere) conflicterende logica's voorhanden zijn, heeft dit volgens Pache & Santos (2013) effect op de vanzelfsprekendheid van de principes van deze logica's. Actoren kunnen nu namelijk keuzes maken in de mate waarin zij voldoen aan de organisatieprincipes die door de logica's worden voorgeschreven. Daardoor zijn individuele organisatieleden in deze visie niet 'overgeleverd' aan de heersende organisatielogica, maar bezitten zij een zekere invloed om organisatielogica's te veranderen.

Pache & Santos (2013) onderscheiden vijf verschillende reacties die organisatieleden kunnen geven in hun omgang met de ambiguïteit van twee naast elkaar bestaande logica's. In hun model (zie tabel 2),

worden al deze strategieën weergegeven. Het model gaat uit van een situatie waarin er twee organisatielogica's voorhanden zijn en waarvan er geen van beide dominant is of als meer legitiem wordt gezien dan de andere logica.

De eerste van de vijf reacties die organisatieleden kunnen geven is die van het negeren van de beide organisatielogica's. De tweede reactie is die waarbij aan één van de logica's wordt voldaan en de andere wordt genegeerd. De derde strategie gaat aan stap verder, door aan de ene logica te voldoen en de ander te verwerpen. Dit betekent dat iemand niet alleen de principes van de betreffende logica niet toepast, maar ook actief probeert om de logica waaraan wél wordt voldaan de dominante logica te maken. Bij de vierde strategie past een individu principes uit de beide logica's toe, maar in verschillende situaties. Bij deze strategie wordt met andere woorden per situatie bepaald welke van de logica's het meest geschikt is, waarna aan die logica wordt voldaan en de andere logica wordt genegeerd. De vijfde reactie die individuele actoren kunnen geven is die van het combineren van de beide logica's. Dit houdt in dat de organisatieprincipes van de twee logica's met elkaar gecombineerd worden, zodat er één nieuwe logica ontstaat.

Tabel 2: model van Pache & Santos (2013) over het gedrag van individuele organisatieleden bij de aanwezigheid van twee conflicterende organisatielogica's.

		Logica A		
		<i>Onbekend</i>	<i>Bekend</i>	<i>Vertrouwd</i>
Logica B	<i>Onbekend</i>	Negeren van beide logica's	Voldoen aan logica A, negeren van logica B	Voldoen aan logica A, verwerpen van logica B
	<i>Bekend</i>	Negeren van logica A, voldoen aan logica B	Compartmenteren van logica A en B	Compartmenteren van logica A en B
	<i>Vertrouwd</i>	Verwerpen van logica A, voldoen aan logica B	Compartmenteren van logica A en B	Combineren van logica A en B

De keuzes van organisatieleden voor één van de vijf reacties op conflicterende logica's zijn volgens Pache & Santos (2013) afhankelijk van de mate waarin iemand onbekend, bekend of vertrouwd is met een heersende organisatielogica. Iemand die onbekend is met een logica, is er emotioneel niet aan gehecht en weet niet welke principes er bij de betreffende logica horen. Wanneer iemand met een logica bekend is, is die persoon wel op de hoogte van de bijbehorende principes, maar er niet emotioneel mee verbonden. Voor iemand die vertrouwd is met een logica, geldt dat deze persoon zowel bekend is met de inhoud van de logica als er ideologisch en emotioneel aan gehecht is. Naarmate iemand meer bekend of vertrouwd is met de principes van een logica, is deze persoon meer geneigd om de tweede logica te negeren of te verwerpen. Indien iemand tevens bekend is of zich vertrouwd voelt met de tweede logica, zal deze persoon volgens Pache & Santos (2013) eerder kiezen voor het compartimenteren of combineren van de twee logica's.

Pache & Santos (2013) koppelen vervolgens aan elk van de negen plaatsen in de matrix een rol die individuen met het betreffende gedrag in een organisatie innemen. Zo beschrijven zij bijvoorbeeld iemand die onbekend is met beide logica's en die daarom de strategie van het negeren van beide logica's toepast als een 'naïeveling'. In mijn onderzoek bij Van der Wal gebruik ik het model echter niet om individuele medewerkers te typeren. Enerzijds is hiervoor de reden dat ik het model past heb gebruikt na de dataverzameling en ik medewerkers niet specifiek bevraagd heb op de mate waarin zij onbekend, bekend of vertrouwd zijn met één van de twee organisatielogica's binnen Van der Wal, anderzijds is de reden dat ik mijn twijfels heb over of deze dimensie een rol van betekenis speelt bij Van der Wal.

In het model van Pache & Santos (2013) komt namelijk, net als in veel onderzoeken naar logica's, minimaal één van de twee organisatielogica's van buiten de organisatie. Bij Van der Wal is dat echter niet het geval: hier komen de twee logica's beiden van binnen

de organisatie en vinden zij hun oorsprong in twee van de drie directieleden. Kennis over of in dergelijke gevallen de mate waarin iemand onbekend, bekend of vertrouwd is met een logica meespeelt, ontbreekt. Het onderzoek van Ling et al (2008) laat wel zien dat de impact van het gedrag en beleid van een CEO op de bedrijfsvoering groter is in MKB-ondernemingen (zoals Van der Wal) dan in grote organisaties. Ook neemt de invloed toe op het moment dat de CEO tevens eigenaar is en naarmate de CEO langer in zijn of haar functie zit. Gezien de aard van Van der Wal, heb ik mijn twijfels of de onbekendheid, bekendheid en vertrouwdheid met een logica een rol van betekenis spelen. De theorie van Ling et al (2008) doet vermoeden dat in dergelijke MKB-familiebedrijven de meeste organisatieleden op zijn minst bekend zullen zijn met de organisatie logica van de eigenaar en directeur. Ook om deze reden laat ik mijn analyse over Van der Wal de dimensie van onbekendheid, bekendheid en vertrouwdheid met de logica's los.

Verder beschrijven Bertels & Lawrence (2016) dat naar heterogeniteit in de strategieën die actoren op microniveau toepassen nog relatief weinig onderzoek is gedaan, terwijl dat volgens hen wel gewenst is. Onderzoekers zijn het er namelijk steeds meer over eens dat organisaties zich kenmerken door complexiteit, maar in het onderzoek naar dynamieken rondom organisatie logica's is hier nog weinig aandacht voor en wordt er nog vaak gekeken naar homogene groepen organisatieleden die op een gesimplificeerde manier gecategoriseerd worden.

In dat licht wordt het problematisch om individuele actoren te typeren als één van de rollen in het model van Pache & Santos (2013). Dit is volgens hun theorie echter onvermijdelijk. Wanneer iemand namelijk volgens het model een 'naïeveling' is, kan deze persoon niet gelijktijdig een andere rol laten zien. Je kan immers niet gelijktijdig onbekend én bekend zijn met één en dezelfde logica. Dat impliceert dat actoren hooguit over de tijd een andere strategie kunnen laten zien en dat er een volgordelijkheid is in deze strategieën. Hiermee sluit

het model uit dat individuele actoren heterogeniteit in gedrag kunnen laten zien, door bijvoorbeeld op het ene moment te streven naar een combinatie van twee logica's en op het andere moment één van de logica's te negeren en aan de andere logica te voldoen. Hoewel eerder onderzoek nooit heeft uitgewezen dat dit onmogelijk is, wordt het verkrijgen van inzicht hierin methodologisch uitgesloten wanneer het model van Pache & Santos (2013) strikt wordt toegepast.

Voortbordurend op dit argument valt op dat er in de onderzoeken waarop het model van Pache & Santos (2013) is gebaseerd ook geen aandacht is voor heterogeniteit binnen een organisatie als geheel. Pache & Santos (2013) hebben hun model namelijk ontwikkeld op basis van onderzoeken in homogene groepen organisatieleden die één dominante strategie laten zien (Battilana & Dorado, 2010; Binder, 2007; Hallet, 2010; Pache, 2012; Glynn, 2000; Lok, 2010; Tilcsik, 2010; Smets, Burke, Jarzabkowski & Spee, 2012; Powell & Sandholtz, 2012). Onderzoeken die op Pache & Santos (2013) voortborduren passen het model eveneens op een dergelijke manier toe (zie bijvoorbeeld Blomgren & Waks, 2015; Fitzgerald & Shepherd, 2018).

Op basis van bovenstaande argumentatie gebruik ik het model van Pache & Santos (2013) in mijn onderzoek om mijn resultaten te duiden, zónder expliciet aandacht te besteden aan de mate waarin individuele medewerkers onbekend, bekend of vertrouwd zijn met een organisatielogica.

Conflicterende logica's door de lens van communicatie

Eerder benoemde ik al dat de kennis over de dynamieken van organisatielogica's op microniveau beperkt is. Cornelissen et al (2015) laten zien dat een verbinding van de institutionele theorie (waarvan theorie over organisatielogica's een onderdeel vormt) met literatuur over communicatie de kennis over deze microniveau dynamieken

verrijkt en de verklarende kracht van de institutionele theorie vergroot.

De laatste jaren is er binnen de organisatiewetenschap een stroming in opkomst die organisaties bestudeert door te kijken naar communicatie. Deze stroming, 'Communication Constitutes Organization' genaamd (CCO, vertaald als 'communicatie vormt organisatie'), gaat er vanuit dat het proces van organiseren voortkomt uit de communicatie tussen organisatieleden (Schoeneborn et al, 2018). Communicatie is dus niet iets wat zich enkel binnen de muren van een organisatie afspeelt, maar organiseren is iets wat in het proces van communiceren tot stand komt. Communicatie is binnen deze traditie dan ook de verklaring voor allerlei organisatiefenomenen.

Wanneer ik deze redenering doortrek naar het model van Pache & Santos (2013) zouden de verschillende gedragsstrategieën uit het model dus moeten ontstaan vanuit de communicatie *tussen* organisatieleden. Het valt echter op dat het model hier geen uitspraken over doet en alleen kijkt naar het gedrag van *individuele* organisatieleden. Toch zijn deze mensen continu verwickeld in communicatieprocessen met mede-organisatieleden. De link tussen het model van Pache & Santos (2013) en de dagelijkse praktijk van communiceren ontbreekt dus en vanuit het standpunt van CCO zou je zelfs kunnen zeggen dat het model van Pache & Santos (2013) daarom een gesimplificeerde versie van de werkelijkheid laat zien.

Kijkend naar communicatie binnen organisaties, vallen er drie verschillende manieren van (verbaal en elektronisch) communiceren te onderscheiden (informele gesprekken daargelaten). De eerste en meest simpele vorm van communicatie is informeren. Bij informeren vindt er slechts een uitwisseling van informatie en ideeën plaats (Koopmans & Bosch, 2016, p.105-106). Het doel van deze vorm van communicatie is enkel informatieoverdracht.

Een tweede vorm van verbale communicatie is de discussie. Bohm (2013) beschrijft een discussie als een spel waarbij twee of meerdere personen, elk met hun eigen opvattingen, met elkaar in gesprek zijn en elkaar proberen te overtuigen of met elkaar in onderhandeling raken. Deze vorm van communicatie kenmerkt zich door tweerichtingsverkeer. De uitkomst van een discussie kan zijn dat de deelnemers (deels) bij hun eigen standpunten blijven en er een compromis wordt gesloten. Een andere uitkomst kan zijn dat één van de deelnemers 'wint', omdat hij of zij de anderen heeft overtuigd.

Een derde vorm van communicatie is de dialoog. Bohm (2013) definieert dialoog als een vorm van communicatie waarbij iets nieuws wordt gecreëerd en waarbij de deelnemers tot een gezamenlijke nieuwe betekenisgeving komen. Dat kan alleen als iedereen die aan de dialoog deelneemt zonder vooroordelen naar de anderen luistert, zonder daarbij te proberen om anderen te beïnvloeden. Het primaire doel van een dialoog is op zoek gaan naar coherentie en een verrijking van wat alle individuen los van elkaar al weten. Hiervoor zijn zowel praten als luisteren belangrijk. Met name dat laatste, écht luisteren, is volgens Hodges (2016) voor veel personen moeilijk. Écht naar iemand luisteren vraagt namelijk dat men de eigen assumpties en overtuigingen buiten beschouwing laat. Dit is een proces dat tijd kost en waarvan niet op voorhand te voorspellen is wat de uitkomst gaat zijn en hoe lang het gaat duren. Om die reden slagen veel organisaties er niet in om een echte dialoog te voeren (Hodges, 2016).



Figuur 2: Verschillende vormen van communicatie in organisaties.

Het valt op dat de definities van de verschillende vormen van communicatie gelijkenis vertonen met de definities van de gedragingen uit het model van Pache & Santos (2013). Wanneer iemand een ander informeert, wordt in die interactie feitelijk alleen de eigen opvatting in ogenschouw genomen, terwijl datgene wat de ander zou willen zeggen 'genegeerd' wordt. Als de uitkomst van de discussie is dat één van de deelnemers de ander(en) heeft overtuigd, wordt voldaan aan de opvatting van de 'winnaar', terwijl de opvattingen van de ander(en) wordt 'verworpen'. Indien de uitkomst van een discussie is dat er een compromis wordt gesloten, worden de verschillende opvattingen in feite 'gecompartimenteerd': beide partijen kunnen slechts een deel van hun opvattingen inbrengen. Een dialoog werd door Bohm (2013) omschreven als een gespreksvorm waarin iets nieuws wordt gecreëerd en er nieuwe betekenisgeving ontstaat. Dit komt overeen met de omschrijving van Pache & Santos (2013) dat bij het combineren van twee logica's één nieuwe logica ontstaat.

Deze link tussen communicatievormen en de omgang van individuele actoren met conflicterende logica's wordt, zij het op iets andere wijze, ook gelegd door Cornelissen et al (2015). Zij beschrijven de ontwikkeling van hoe er binnen de institutionele theorie wordt gekeken naar de invloed die communicatie heeft op de inhoud van logica's en de manier waarop actoren deze logica's toepassen. De driedeling die in die beschrijving wordt gemaakt, vertoont overeenkomsten met de driedeling die ik maak tussen informeren, discussiëren en dialoog voeren.

In eerste instantie werd communicatie binnen de institutionele theorie gezien als neutrale overdracht van informatie die een verwaarloosbare invloed heeft op de inhoud en toepassing van logica's (Cornelissen et al, 2015). Deze zienswijze op communicatie vertoont gelijkenis met de definitie van het informeren en de koppeling met het negeren van één logica en het voldoen aan de

andere logica. Hierbij verandert er namelijk niks aan de inhoud of toepassing van deze logica's.

Later kwam er binnen de institutionele theorie meer aandacht voor dat communicatie ook de vorm van beïnvloeding kan hebben. In deze visie liggen de organisatieprincipes van een logica verscholen in de manier waarop mensen praten. Ontvangers van een boodschap worden op die manier beïnvloed met de logica van de zender (Cornelissen et al, 2015). Dit heeft impact op de toepassing van de betreffende logica. Het beïnvloeden en overbrengen van ideeën vertoont gelijkenis met het voeren van een discussie. De uitkomst van een discussie is eveneens dat de toepassing van een logica wordt beïnvloed (iemand 'verliest' de strijd en past een andere logica toe dan voorheen, of er wordt een compromis gesloten waardoor twee logica's worden gecompartmenteerd).

Pas vrij recent is er binnen de institutionele theorie ook aandacht voor hoe individuen via dialoog de inhoud van logica's produceren en veranderen (Cornelissen et al, 2015). Dit produceren en veranderen van logica's komt overeen met het combineren van twee conflicterende logica's tot één nieuwe logica.

In tabel 3 presenteer ik op basis van bovenstaande constatering een nieuw model, wat een uitbreiding is van dat van Pache & Santos (2013) met inzichten over communicatie. Voor dit nieuwe model geldt dat ik onvoldoende theoretische basis heb gevonden om te bepalen of de dimensie over de mate waarin iemand onbekend, bekend of vertrouwd is met een logica van invloed is op diens keuze voor een bepaalde gedraging en vorm van communicatie. Omdat dit in het onderzoek bij Van der Wal niet de focus is, zal vervolgonderzoek moeten uitwijzen of dit het geval is, of dat het model aanpassing behoeft.

Het model gaat uit van een situatie waarin er twee conflicterende logica's zijn, waarvan geen van beide als meer legitiem wordt gezien dan de ander. Het model laat zien welke interactie plaatsvindt op een

microniveau in organisaties, wanneer twee individuele actoren samenwerken.

Tabel 3: Theorie over communicatie in organisaties verbonden met het model van Pache & Santos (2013).

		Logica A		
		<i>Onbekend</i>	<i>Bekend</i>	<i>Vertrouwd</i>
Logica B	<i>Onbekend</i>	Geen communicatie	Informerer	Discussiëren (overtuigd)
		Negeren van beide logica's	Voldoen aan logica A, negeren van logica B	Voldoen aan logica A, verwerpen van logica B
	<i>Bekend</i>	Informerer	Discussiëren (compromis)	Discussiëren (compromis)
		Negeren van logica A, voldoen aan logica B	Compartmenteren van logica A en B	Compartmenteren van logica A en B
	<i>Vertrouwd</i>	Discussiëren (overtuigd)	Discussiëren (compromis)	Dialogo
		Verwerpen van logica A, voldoen aan logica B	Compartmenteren van logica A en B	Combineren van logica A en B

Uit het bovenstaande model blijkt dat de gedragingen uit het model van Pache & Santos (2013), in lijn met de stroming van CCO, voorafgegaan worden door een bepaalde vorm van communicatie. Wanneer beide logica's genegeerd worden, vindt er logischerwijs geen communicatie plaats over de inhoud of toepassing van deze logica's. Wanneer een individu de ander informeert, kiest deze persoon er eenzijdig voor om een logica toe te passen en de andere logica te verwerpen. Op het moment dat de twee actoren met elkaar in discussie raken, kan de uitkomst ofwel zijn dat één van de twee actoren overtuigd raakt ofwel dat er een compromis gesloten wordt. Hier horen respectievelijk de gedragingen van het voldoen aan de ene logica en het verwerpen van de andere logica en het

compartimenteren van de beide logica's bij. Tot slot laat het model zien dat er een dialoog nodig is om tot een combinatie van de conflicterende logica's te komen. In de afwezigheid van dialoog, zullen de twee logica's gecompartmenteerd worden, of wordt voldaan aan de ene logica en wordt de andere logica genegeerd dan wel verworpen. In deze laatste gevallen blijven de conflicterende logica's naast elkaar bestaan of wordt één van de oorspronkelijke logica's dominant.

Belangrijkste inzichten

Op basis van bovenstaande kritische bespreking van de bestaande literatuur over organisatielogica en communicatie, zijn er een aantal inzichten die in het achterhoofd gehouden moeten worden bij het lezen van de bevindingen en analyses over Van der Wal. Allereerst is dit dat een organisatielogica de impliciete relatie beschrijft tussen middelen en doelen. Een organisatielogica geeft met andere woorden antwoord op de vraag: hoe kunnen we ons het beste organiseren om onze doelen te behalen?

Soms zijn er twee of meerdere organisatielogica's voorhanden, waarvan de principes over hoe zich te organiseren met elkaar te conflicteren. Volgens verschillende onderzoeken kunnen individuele actoren op microniveau een modus vinden om hiermee om te gaan, waardoor de conflicterende logica's naast elkaar kunnen blijven bestaan. Pache & Santos (2013) ontwikkelden een model over welke gedragingen deze organisatieleden in zulke situaties vertonen. Zij onderscheiden: het voldoen aan de ene logica en het negeren dan wel verwerpen van de andere logica, het compartimenteren van de beide logica's of het combineren van de beide logica's.

Theoretisch gezien zou er een link moeten zijn tussen dit model en de verschillende niveaus van communicatie van informeren, discussiëren en het voeren van een dialoog. Op basis van inzichten uit de CCO-

stroming en recente onderzoeken naar de rol van communicatie in een institutionele context, lijkt het aannemelijk dat er dialoog tussen organisatieleden nodig is om te komen tot een combinatie tussen twee conflicterende logica's. Het nieuwe model dat ik in dit hoofdstuk heb gepresenteerd, vormt het belangrijkste middel om mijn resultaten te duiden.

4. Twee verschillende logica's

Hoe Jan en Peter van elkaar verschillen

Het (formele) leiderschap binnen Van der Wal heeft de vorm van een directie en enkele teamleiders. De directie van Van der Wal bestaat uit drie personen: Jan als eigenaar en CEO, Peter als Managing Director en Frank als Financial Director. Met zijn drieën besturen zij de organisatie. Binnen Van der Wal hebben met name Jan en Peter een prominente rol. Frank wordt door zowel hemzelf als door andere respondenten vooral gezien als faciliterende kracht op het gebied van de financiën en ICT.

De onderlinge verschillen tussen Jan en Peter waren in veel interviews en fieldnotes een centraal thema. Als rode draad komt naar voren dat zij andere opvattingen hebben over welk doel de organisatie moet nastreven en wat de beste weg daarnaartoe is. Feitelijk belichamen zij twee conflicterende organisatielogica's.

Duurzaamheid of winst?

De manier waarop Jan en Peter met elkaar samenwerken, was in veel interviews en fieldnotes een 'hot topic'. Respondenten vertellen dat Jan en Peter in hun ogen verschillen in hun opvatting over wat uiteindelijk het doel van Van der Wal zou moeten zijn.

Peter: "Geld is niet heel belangrijk voor hem [Jan]. Geld is een middel om te zorgen dat je als bedrijf verder kan gaan en aan het eind van het jaar, als daar nul staat en we hebben al het geld dat we verdiend hebben in het bedrijf gestopt, dan heeft een Jan een topjaar."

Peter: *“Het feit dat Jan inderdaad met milieu bezig is, ja dat geeft ons wel een stukje voorsprong. En als jij zegt ‘joh, ik ben daar heel hard mee bezig en ik doe daar verschrikkelijk mijn best voor’, ja dan heb je gewoon een streepje voor. En wat gaat er dan gebeuren als je zegt: ‘goed, ik heb een aanbieding van 310 euro en 315 euro en die van 315 is van Van der Wal die alleen maar bezig is met duurzaamheid, of voor 310 euro van één of andere boevenclub’, dan neem je toch Van der Wal?”*

Uit wat Peter hier zegt, kan worden opgemaakt op welk punt hijzelf en Jan van elkaar verschillen in opvattingen over wat het doel van Van der Wal is: voor Jan is het doel om het transport te verduurzamen en is winst een middel om dat mogelijk te maken, voor Peter is het doel om winst te maken en is duurzaamheid een aspect waarop je je als organisatie in de markt kunt onderscheiden. Overigens heeft de focus van Peter op het behalen van winst ook te maken met de reden dat hij bij Van der Wal is begonnen:

Peter: *“Toen ik kwam heeft Jan gevraagd: ‘jij moet gewoon een aantal zaken van mij overnemen waar ik a) een pesthikel aan heb, b) geen verstand van heb en c) me helpen om die organisatie verder te brengen. Dus ik pak ook een aantal zaken op waar hij gewoon niet goed in is. [...] Zeg maar, een betere kijk op de bottom line. Jan heeft wel ideeën, maar is daar niet mee bezig. Want geld is niet heel belangrijk voor hem.”*

Dit verschil tussen hen Jan en Peter wordt trouwens niet alleen door henzelf benoemd, maar kwam ook in interviews met andere medewerkers naar voren:

Mark: *“De één wil de duurzame kant op, de andere wil de winstmaximalisatie. En je merkt dat dat niet goed gaat.”*

Aksel: *“Peter kan soms wel eens de nuance net ergens anders leggen dan Jan. En dat gaat denk ik ook niet veranderen. [...] Peter zit veel meer op winstgevendheid te kijken en Jan op duurzaamheid.”*

Naast dat de verschillen tussen Jan en Peter benoemd werden in interviews, heb ik ze zelf ook op een aantal momenten tijdens mijn periode bij Van der Wal ervaren. Ik herinner me bijvoorbeeld een gesprek met Peter (fieldnote 11 januari 2018). Ik was niet aanwezig geweest bij de maandelijkse vergadering van de directie en teamleiders, ‘Voort en Verder meetings’ genoemd. In ons gesprek vroeg ik Peter hoe de meeting was geweest. Hij antwoordde: *“Het is maar goed dat je er afgelopen dinsdag niet bij was, want Jan is uit zijn slof geschoten”*.

Peter vertelde me dat de vergadering over duurzaamheid ging en dat Jan boos was geworden, omdat hij in zijn beleving de enige is die zich met dit thema bezighoudt. De maand daarop was er wederom een Voort en Verder vergadering waarin duurzaamheid werd besproken (fieldnote 12 maart 2019).

Jan: *“Een paar weken geleden [tijdens de vorige Voort en Verder vergadering] was ik blijkbaar boos, maar ik ga kapot aan die strijd [om duurzaamheid op de agenda bij klanten te krijgen] en dan heb ik jullie schouders nodig en een aai over mijn bol”*.

Eén van de aanwezige teamleiders legt de directie een dilemma voor. Hij vertelt dat veel klanten in zijn ogen toch alleen maar geïnteresseerd zijn in de kosten en niet in duurzaamheid en vraagt zich af hoe Van der Wal hiermee om kan gaan. Uit het antwoord wat Jan en Peter hierop geven, blijkt wederom het verschil tussen hen. Peter vertelt namelijk dat hij die week met Greif (een klant van Van der Wal) heeft gesproken en duurzaamheid als 'Unique Selling Point' heeft gebruikt om meer opdrachten binnen te halen. Greif is een klant die stalen vaten produceert waarin chemische stoffen worden vervoerd. Hierop vraagt Jan zich hardop af of Greif eigenlijk wel een klant is die bij de duurzaamheidsambitie van Van der Wal past.

Jan: "Misschien moeten we die zoi [de vaten van Greif en inhoud] ergens op de grond gooien en dan kunnen ze het op komen halen met een schep".

In het bovenstaande voorbeeld positioneert Jan zich heel duidelijk als degene die de verduurzaming van het transport als doel van Van der Wal ziet. Een moment waarop expliciet werd dat geld daarin voor Jan niet belangrijk is en voor Peter wel, was tijdens de medewerkersbijeenkomst in februari 2019:

Peter: "Nu ga ik iets vertellen over de cijfers. Daar wordt Jan toch niet zo opgewonden van."

Jan: "Hou het quick and dirty."

Ook in mijn interviews met Jan en Peter worden hun onderlinge verschillen tussen de regels door duidelijk. De rode draad in het interview met Jan is zijn loopbaan bij Van der Wal, zijn persoonlijke

drive om het transport te verduurzamen en zijn zorgen over hoe hij die missie kan laten voortleven in het bedrijf, wanneer hij met pensioen gaat. Peter daarentegen heeft het over het neerzetten van een efficiënte organisatie en spreekt in 'marketingtermen' ('star', 'problem child', 'cash cow').

Nou zou het op zich niet erg zijn als Jan en Peter zich elk met een andere doelstelling identificeren, mits die twee doelstellingen hand-in-hand zouden gaan. Als je de missie en visie van Van der Wal leest, lijken duurzaamheid en winst maken inderdaad heel goed samen te kunnen gaan.

Missie: Wij bieden de best mogelijke duurzame transportoplossing op basis van eerlijkheid en respect voor mens en samenleving.

Visie: Wij zijn goed in het bedenken en ontwikkelen van out of the box oplossingen die de vervoersefficiëntie op een slimme manier structureel verbeteren. Efficiënt vervoer is duurzaam vervoer. Precies daar zien we kansen om een rol van betekenis te spelen in de transitie naar duurzaam. Wij investeren in onze mensen: we gaan eerlijk en oprecht met ons personeel om. Wij zien de ontwikkeling van onze werknemers als een essentiële voorwaarde voor de groei en bloei van ons bedrijf. We stimuleren ondernemerschap, persoonlijke groei en de ontplooiing van talenten en streven ernaar dat werknemers gedurende hun hele loopbaan gezond en vitaal blijven. Wij nemen onze verantwoordelijkheid jegens de maatschappij serieus en treden onze leefwereld met respect tegemoet. Veiligheid heeft voortdurend onze aandacht en wij houden ons aan de wet. We streven naar een bedrijfsresultaat dat bovenstaande – ook op langere termijn – mogelijk maakt.

Uit deze missie en visie komen de twee doelen duidelijk naar voren: het transport verduurzamen en winst maken. De visie verwoordt het meest ideale scenario om dit doel te bereiken: *“efficiënt vervoer is duurzaam vervoer”*. Dan komen namelijk de twee poten ‘duurzaamheid’ en ‘winst maken’ samen: hoe efficiënter er gereden wordt (dat wil zeggen dat de vrachtwagens zo min mogelijk leeg rijden), hoe duurzamer dat is, maar ook hoe meer geld het oplevert. Wanneer bijvoorbeeld een vrachtwagen een lading in Eindhoven moet afleveren en de volgende lading in Rotterdam moet ophalen, wordt tussen Eindhoven en Rotterdam leeg gereden. Dat is niet duurzaam, want op die afstand wordt er ‘zinloze’ CO₂ uitgestoten. Tegelijkertijd is het ook commercieel onaantrekkelijk, want op de afstand tussen Eindhoven en Rotterdam is er geen betalende klant, maar wordt er wel brandstof verbruikt, een chauffeur betaald en lopen de afschrijvingen van het materiaal door.

Een ander voorbeeld waarbij duurzaamheid en commercie hand-in-hand gaan, is bij het gebruik van het systeem Fleetboard (fieldnote 29 mei 2019). Fleetboard is een systeem wat in de vrachtwagens zit ingebouwd en waarmee de rijstijl van chauffeurs gemonitord wordt. Door intensieve coaching van de chauffeurs op hun prestaties, kunnen er grote slagen gemaakt worden. Als het lukt om chauffeurs 3% zuiniger te laten rijden, scheelt dit bijna 250.000 kilo CO₂-uitstoot en €95.000 euro brandstofkosten (presentatie van de Fleetmanager, 27 mei 2019).

Door het reduceren van lege kilometers of het verbeteren van de rijstijl van chauffeurs, wordt met andere woorden een combinatie gemaakt tussen het nastreven van duurzaamheid en het nastreven van winst. Jammer genoeg blijkt de praktijk weerbarstiger te zijn dan de theorie. Niet in alle gevallen gaan commercie en duurzaamheid namelijk hand-in-hand:

Ik: *“Staan ze [duurzaamheid en commercie] ook wel eens tegenover elkaar?”*

Peter: *“Ja. Zeker.”*

Ik: *“En wat doe je dan? Of hoe ga je daar op dat moment mee om?”*

Peter: *“Nou, dat is bijvoorbeeld wat je in Voort en Verder hebt gezien, het Russische verhaal. Moeten wij, terwijl we weten dat het niets oplevert, dat het een bodemloze put is, moeten wij omwille van het milieu Rusland gaan sponsoren met een aantal vrachtauto's, EURO6? [...] dan krijg je een behoorlijk spanningsveld. Want commercieel kan het niet [...] dus die dingen kom je behoorlijk tegen, waarbij je denkt van 'oké, ja, kies je voor het milieu of kies je voor het geld?'.”*

‘Het Russische verhaal’ waaraan Peter refereert gaat over de Russische dochtermaatschappij van Van der Wal, Duet Saratov. Tijdens de Voort en Verder vergadering van maart (fieldnote 12 maart 2019).legde Jan een dilemma voor: *“ga nog even zitten, ik wil jullie wat voorleggen.”*

Jan vertelt dat Duet het financieel moeilijk heeft en zakelijk gezien zou hij de stekker eruit moeten trekken. Hij vertelt dat hij dit niet over zijn hart kan verkrijgen: *“die mensen werken er al meer dan 25 jaar en ze hebben het al zwaar. Waarschijnlijk komen ze niet meer aan een andere baan.”* Hij zegt ook dat hij het, in het kader van de missie en visie van Van der Wal, eigenlijk niet vindt kunnen dat ze bij Duet nog met vervuilende wagens rijden en hij vraagt zich af of Van der Wal Duet niet financieel moet ondersteunen door ze nieuwe, zuinigere wagens te geven. *“Nou, dit is dus waar ik mee worstel. Denk er over na en schiet me de komende tijd even aan met ideeën.”*, sluit Jan af. Later vraag ik Peter nog eens hoe dit nu eigenlijk is afgelopen

(fieldnote 29 mei 2019). Hij vertelt me dat Jan heeft besloten om Duet Saratov financieel te ondersteunen. Hij heeft met andere woorden voor duurzaamheid gekozen, zelfs al vielen de financiële resultaten van Van der Wal zelf behoorlijk tegen in die periode (fieldnote 7 mei 2019).

Ook op een meer operationeel niveau is de afweging tussen commercie en duurzaamheid en de zoektocht naar de meest optimale combinatie een dagelijkse bezigheid.

Dennis: “Je bent afhankelijk van heel veel variabelen. Dus je bent in eerste instantie afhankelijk van al je klanten. Daarnaast ben je afhankelijk van hoe jij je eigen operatie inricht. Want die lege kilometers reduceren, dat is hetgeen waar je voor gaat. Dus daar moet je ook je lanes [trajecten waarop een vrachtwagen rijdt tussen A en B] op afstemmen. Ja, dat is niet heel eenvoudig nee.”

De verschillende doelstellingen waarmee Jan en Peter zich identificeren, blijken dus in slechts een aantal gevallen hand-in-hand te gaan en vaak met elkaar te conflicteren.

Chaos of structuur?

Naast het verschil in opvatting over het uiteindelijke doel van Van der Wal, lijken Jan en Peter ook te verschillen in hun opvatting over wat de beste manier is om die doelstelling te behalen. Peter is van mening dat er een bepaalde mate van structuur en stabiliteit in de organisatie moet komen, terwijl Jan het liefst alle vrijheid behoudt om zijn creativiteit de vrije loop te laten.

Peter: *“Ik word gezien als degene die structuur brengt, terwijl ik zelf helemaal niet zo gestructureerd ben, haha. Maar ja, Jan werd er ook zeker in het begin wel een beetje kriegel van, want die was trots op zijn t-shirt. [...] Dat had hij een keer van een medewerker gekregen: ‘Jan brengt chaos in de orde’. Ja, maar je moet een bepaalde structuur hebben.”*

Eén van de belangrijkste momenten waarop dit verschil zichtbaar werd, was tijdens een Voort en Verder vergadering in december 2018. In juli van dat jaar had ik samen met de directie en enkele teamleiders een SWOT-analyse van Van der Wal gemaakt. Dit was een verplichte exercitie voor het ISO-9001 certificaat. In een dergelijke analyse worden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van de bedrijfsvoering benoemd. Eén van de zwaktes die door de directie en leidinggevendenden werd benoemd, was de afwezigheid van goed projectmanagement bij Van der Wal. Als gevolg hiervan, zo was de analyse, worden projecten wel gestart, maar niet afgemaakt.

Waan van de dag

We vervallen snel in de waan van de dag. Projecten worden daarom wel opgestart, maar vaak niet afgemaakt.

Missende disciplines

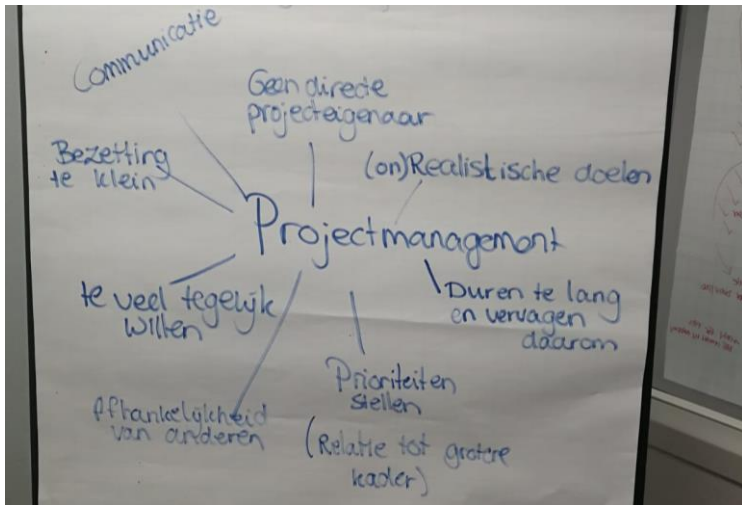
We hebben een tekort aan een aantal belangrijke disciplines, zoals project management en engineering.

Afbeelding 3: Een gedeelte van de uitkomst van de SWOT-analyse die door de directie en leidinggevendenden van Van der Wal is gemaakt in juli 2018.

Samen met Peter besloot ik om dit punt op de agenda te zetten van de Voort en Verder vergadering van december 2018. Mijn taak was om het gesprek te faciliteren en te zorgen dat de groep met een

oplossing zou komen om in het vervolg projecten meer gestructureerd aan te pakken.

Ik startte de vergadering door eerst nogmaals de SWOT-analyse te laten zien en te herhalen wat het management een halfjaar eerder zelf over de afwezigheid van projectmanagement had opgeschreven. "Zijn er mensen die zich niet in dit probleem herkennen?", vroeg ik. Ik zag wat nee-schuddende hoofden en kreeg verder geen reactie. Ik vervolgde: "mooi, wat zijn dan volgens jullie de redenen dat Van der Wal er niet in slaagt om projecten op af te maken en de voortgang te bewaken?" Verschillende mensen leverden input, behalve Jan.



Afbeelding 4: Flip-over met de input van de aanwezigen bij de Voort en Verder vergadering. De vraag was: waarom lukt het Van der Wal niet om projecten af te maken?

De sessie ging goed voor mijn gevoel. Toen kwam er plotseling een kantelpunt. Ik stelde aan de groep voor om de overstap te maken van het analyseren van oorzaken, naar het zoeken naar oplossingen. Op

dat moment sprak Jan voor het eerst: *“waarom is het erg om projecten niet af te maken?”* Hij legde uit dat hij niet vindt dat we allemaal structuren op moeten tuigen, omdat dat alleen maar beperkt, de flexibiliteit wegneemt en het mensen de lol in het werk ontnemt. *“Maar blijikbaar ben ik de enige die er zo over denkt, dus ga maar jullie gang”*.

Hoewel hij feitelijk mandaat gaf om door te gaan met het opzetten van een structuur voor projectmanagement, merkte ik een kentering in de groep. In een poging om Jan toch aan boord te houden op het onderwerp, vroeg ik aan Jennifer of zij vanuit haar kennis van HR iets over het aanbrengen van structuur kon zeggen. Jennifer legde aan Jan uit dat iedereen varieert in zijn natuurlijke behoefte aan structuur. *“Jij hebt zelf niet zo veel behoefte aan orde en structuur, maar andere mensen hebben dat wel”*, vertelt Jennifer.

Jan reageerde dat het volgens hem niet bij de cultuur van Van der Wal past om alles strak te regelen via plannings en projectplannen. *“Ik ben al 4 jaar bezig om de nieuwe harde schijf in te richten en waarschijnlijk komt het nooit af, maar dat is ook niet erg”*. Toen was het opeens al 10 uur en was de vergadering afgelopen. Ik deed nog een laatste poging om tot een eindbesluit te komen, maar de enige uitkomst was dat het onderwerp de volgende Voort en Verder vergadering op de agenda zou komen. Die volgende vergadering was ik er niet bij en werd het onderwerp niet besproken.

Name	Date modified	Type	Size
.JGTMS	5-4-2019 13:30	File folder	
.ALGEMENE INFORMATIE	4-4-2019 13:31	File folder	
.BUDGET	12-11-2018 18:03	File folder	
.Capacity Management	23-11-2018 12:19	File folder	
.Carrier Management	13-3-2019 9:56	File folder	
.CHAUFFEURSBEENKOMST	26-3-2019 18:31	File folder	
.COMMUNICATIE	26-3-2019 14:56	File folder	
.FACILITY & GEBOUWEN	26-3-2019 12:51	File folder	
.FOTO EN FRIJGALERS	27-3-2019 14:49	File folder	
.PURCHASING	4-4-2019 10:00	File folder	
.Voet en Verder	11-1-2019 9:13	File folder	
.TMW	15-8-2017 9:51	File folder	
0. Service Desk	25-4-2016 16:33	File folder	
1. Service Reparatie & Onderhoud	28-12-2018 16:10	File folder	
ADR	18-1-2019 9:11	File folder	
Archive made 2017	18-9-2018 13:45	File folder	
AV	5-7-2018 9:34	File folder	
Bedrijfsureau	5-2-2019 13:09	File folder	
BI L O	11-3-2019 16:37	File folder	
Commerce	3-4-2019 18:33	File folder	
Databankbeheer	5-4-2019 12:09	File folder	
DigitaleTache	30-7-2018 12:08	File folder	
Exceptioneel	9-3-2018 13:01	File folder	
F.A.B	7-2-2019 13:27	File folder	
F.A.B. exc	25-10-2017 16:27	File folder	
FleetBoard	21-12-2018 19:29	File folder	
Handeling spamfilter	3-3-2019 11:16	File folder	
Homebase GBR	5-9-2018 17:05	File folder	
IT_projects	28-3-2019 11:32	File folder	
Management	4-3-2019 11:40	File folder	
Planning	10-1-2019 17:20	File folder	
Profilen	4-2-2019 14:25	File folder	
Sales per 26-9-2008 Transport	20-3-2019 14:20	File folder	
Schade	5-4-2019 12:14	File folder	
Smartway Logistics	27-3-2019 8:32	File folder	
tmg	28-8-2017 11:44	File folder	
Transforum presentatie 2015	10-9-2015 10:04	File folder	
Van der Wal Exceptioneel BV	6-7-2018 18:45	File folder	
Van der Wal Expedite BV	18-3-2018 16:19	File folder	
Van der Wal Holding BV	16-4-2018 11:13	File folder	
Van der Wal Transport BV	24-9-2018 12:14	File folder	

Abbeelding 5: De indeling van de gedeelde schijf van Van der Wal. Hierop staan alle documenten. Jan is al een aantal jaar bezig om een nieuwe schijf in te richten. Tot die tijd is de huidige schijf in gebruik.

Weken later heb ik een interview met Frank. Als ik hem vraag wat voor hem kenmerkend is aan Van der Wal, haalt hij uit zichzelf de bewuste Voort en Verder vergadering aan:

Frank: *“Ik moet in één keer denken aan die Voort en Verder meeting die wij hadden over projectmanagement. Ja, dat is zo typisch Van der Wal. Zo typisch. Laten we zeggen Peter, die [...] gewend is om op een bepaalde manier te werken binnen een bepaalde structuur en een bepaalde organisatievorm, die eigenlijk zegt: ‘luister, ik heb wel behoefte aan een stuk projectmanagent en een stukje voortgangsbewaking’ en noem alles maar op, aan deze kant. En Jan aan de andere kant die zegt van ‘ja, voor mij hoeft dat eigenlijk helemaal niet. Wat is het probleem als we een project starten wat we niet afmaken? Dat is helemaal niet erg’.”*

Ook op andere aanwezigen heeft de vergadering indruk gemaakt. Jennifer sprak me een paar dagen later aan om te zeggen dat ze met me te doen had. Ik voelde me inderdaad nogal overdonderd toen de sessie opeens kantelde toen Jan zijn mening gaf. Opvallend genoeg hield Peter zich afzijdig in de discussie die er vervolgens ontstond tussen de aanwezigen. Toen ik later aan Peter vroeg hoe we nu verder moesten (projectmanagement was immers op zijn verzoek op de agenda gekomen), zei hij: *"wij gaan gewoon verder"*. In eerste instantie maakte ik een start met een voorstel voor een projectmanagementmethode die Van der Wal zou kunnen helpen. Toch kreeg ik steeds meer mijn twijfels: zou het geen conflict opleveren als ik Peter zou volgen, zonder dat er een gezamenlijk besluit met Jan was genomen?

Ik besloot om mijn twijfels met Peter te delen en hij was het met me eens. Het leek Peter beter dat hij het thema projectmanagement eerst in het directieoverleg met Jan en Frank zou bespreken. Uiteindelijk hoorde ik niks meer over het thema. De opzet die ik had gemaakt bleef liggen.

Later spreek ik nog eens in een informeel gesprek met Frank over de Voort en Verder vergadering over projectmanagement (fieldnote 5 februari 2019). Ik vertel hem dat het me verbaasde dat de sfeer zo omsloeg toen Jan aangaf geen structuur voor projectmanagement te willen.

Ik: *"maar feitelijk gaf Jan in de V&V wel zijn mandaat"*.

Frank: *"Jan vindt structuur prima, zo lang hij er zelf maar geen last van heeft. Vroeg of laat komt er een moment dat het Jan raakt [als je los van hem zou gaan structureren] en dan weet je dat het strandt."*

Jan en Peter verschillen dus duidelijk in de manier waarop zij Van der Wal graag zouden inrichten: Peter wil een zekere mate van structuur en stabiliteit, terwijl Jan van flexibiliteit en chaos houdt. Dat laatste heeft waarschijnlijk te maken met dat Jan zelf ook behoorlijk chaotisch kan zijn. Zo komt Jan bij bijna elke vergadering te laat binnenlopen. De rest is dan meestal al begonnen, want Peter hecht er juist veel waarde aan dat vergaderingen starten op de afgesproken tijd.

Tijdens een sessie met het team Planning werden er opmerkingen gemaakt dat Jan ideeën genereert en vervolgens, als de nieuwigheid er af is, weer wat nieuws bedenkt. Het idee, waar op dat moment al mensen aan werken, bloedt dan weer dood doordat de aandacht van Jan weer ergens anders is (fieldnote 5 maart 2019). Eén van de planners zei: *“ik kan nog actielijstjes van acht jaar geleden noemen, waar vandaag de dag nog steeds hetzelfde op staat”*. Ook in de manier waarop Jan besluiten neemt, schemert chaos door:

Marion: “Die klant zegt: ‘Jan, ik heb een probleem’. Jan zegt: ‘dat los ik voor je op! Ik stuur drie mensen naar Engeland en volgende week maandag kunnen we beginnen’. We hadden een nieuwe klant, een nieuw systeem, een nieuw proces. Haha. Dus we hebben het wel weer gered, maar je verzuipt en dat is gewoon zonde. Als je net iets meer tijd neemt, om dingen op te starten, dan kun je een goed plan maken, goed de mensen instrueren en dan kun je het monitoren en dan kun je zorgen dat het een succes wordt, in plaats van dat het weer zo voortkabbelt en eigenlijk net niet wordt wat de bedoeling was.”

Die chaotische manier van werken van Jan is zichtbaar in de hele organisatie. Toen ik een medewerker vroeg wat voor organisatie hij aantrof toen hij bij Van der Wal kwam werken, zei hij:

Dennis: *“En dan kom je hier en dan is het eigenlijk een beetje het... nou, het Wilde Westen wil ik het niet noemen, maar wat minder gestructureerd, om het netjes te zeggen. [...] Eensgezindheid. Dat ontbrak. Dus heel veel verschillende meningen. [...] Ja, een beetje het Wilde Westen. Het was niet duidelijk waar we nou eigenlijk met zijn allen naartoe willen gaan.”*

In een informeel gesprek met Peter (fieldnote 22 maart 2019) vertelt hij me dat hij júíst structuur in de organisatie brengt, om tegenwicht te bieden aan de chaotische manier van werken van Jan. Net zoals de wens om het transport te verduurzamen geregeld conflicteert met de wens om winst te maken, blijkt dus ook de wens van Jan om flexibiliteit (en de afkeer van structuur) te conflicteren met de wens van Peter om stabiliteit en structuur.

Conclusie: Jan en Peter als belichaming van twee conflicterende logica's

In hoofdstuk 3 werd het concept organisatielogica (Chen & O'Mahony, 2007) geïntroduceerd. Organisatielogica laat zich vertalen naar het antwoord op de vraag: hoe kunnen we ons het beste organiseren om onze doelstellingen te bereiken? Uit de verhalen over Jan en Peter blijkt dat zij twee verschillende organisatielogica's belichamen.

Zij verschillen namelijk allereerst in opvatting over welk doel er nagestreefd moet worden: Jan streeft naar verduurzaming van het transport en Peter streeft naar een goed bedrijfsresultaat. Deze twee elementen blijken maar in slechts een paar gevallen samen te kunnen gaan. Veel vaker zijn het twee doelen die met elkaar op gespannen voet staan. Daarnaast verschillen Jan en Peter ook in hun opvatting over wat de beste manier is om zich te organiseren om dat doel te

behalen: Jan wil het liefst zo veel mogelijkheid vrijheid en creativiteit en Peter wil het liefst een stabiele structuur. Ook deze twee elementen conflicteren met elkaar, omdat Jan structuur ziet als een bedreiging voor de vrijheid en creativiteit.

Deze verschillen zijn voor de organisatie goed merkbaar. Een keuze voor duurzaamheid en flexibiliteit of voor winst en structuur, wordt dan ook geïnterpreteerd als zijnde een keuze van óf Jan óf Peter, ook al wordt deze door de gehele directie aan het bedrijf gepresenteerd.

5. Een gecompartmenteerd bedrijf

Hoe Van der Wal in tweeën is gesplitst

Jan en Peter belichamen dus twee conflicterende organisatielogica's en dit sijpelt door in de organisatie. Het lukt Jan en Peter namelijk vaak niet om hun logica's te combineren in de zin van Pache & Santos (2013), waardoor de verschillen tussen hen zichtbaar worden voor de rest van het bedrijf.

Medewerkers gaan hier op twee verschillende manieren mee om. Enerzijds is er een groep mensen die een actieve reactie geeft: zij zetten Jan en Peter bij elkaar en forceren een combinatie, Anderzijds is er een groep mensen die een passieve reactie geeft: zij proberen een weg te vinden waardoor zij zo min mogelijk last ondervinden van de verschillen tussen Jan en Peter. Met name bij deze laatste groep leidt dit tot een afwachtende houding ten aanzien van veranderingen en het niet tonen van initiatief.

Espoused theory versus theory-in-use

Jan en Peter belichamen dus twee conflicterende organisatielogica's. Pache & Santos (2013) laten zien welke reacties hier vervolgens op gegeven kunnen worden: het voldoen aan de ene logica en het negeren of verwerpen van de andere logica, het compartimenteren van de beide logica's of het combineren van de beide logica's. Op papier vormen Jan en Peter de ideale combinatie. Wanneer je de missie en visie leest, lijkt het zo klaar als een klontje: duurzaamheid en commercie gaan hand-in-hand en versterken elkaar. Ook toen ik in mijn interview met Peter vroeg hoe hij de samenwerking met Jan zag, gaf hij in feite aan dat zij zich in het model van Pache & Santos (2013) in het vlak van de combinatie bevinden.

Ik: *“En hoe gaat dat in die onderlinge samenwerking tussen jou en Jan?”*

Peter: *“Heel natuurlijk. [...] We hebben een andere insteek. Jan realiseert zich ook terdege dat er geld verdiend moet worden, alleen hij vindt dat ik af en toe daar te veel de focus op leg. Ik ben niet iemand die afwijzend staat tegenover een goed klimaatbeleid, maar ik vind wel dat het moet passen binnen de organisatie en dat het moet helpen om die organisatie te ontwikkelen. Het moet niet een doel op zich zijn. [...] Ik denk dat [...] Jan en ik elkaar heel goed in balans houden. Ik ben wat dat betreft een stukje tegenwicht, zodat Jan niet te ver doorslaat en Jan is voor mij ook weer een stukje geweten om niet de winstmaximalisatie na te streven in deze organisatie. Dat is iets wat hier niet past.”*

In theorie zien ook enkele andere respondenten de mogelijkheid tot een combinatie. De communicatiemanager legt bijvoorbeeld uit dat er tussen Jan en Peter een zekere wederzijdse afhankelijkheid bestaat. Zij beschrijft de twee heren als een Yin en Yang.

Rian: *“Als je even de meningen polariseert: de één wil een heel duurzaam bedrijf en alles wat daar achter geschaard wordt en de ander wil vooral winst maken en een financieel gezond bedrijf. Dat zit ook ergens in elkaar. Vandaar de Yin en Yang. Want je kan namelijk niet een heel duurzaam bedrijf neerzetten als je niet een gezond bedrijfsresultaat hebt en met alleen een gezond bedrijfsresultaat kom je er niet, want je moet een diepere laag hebben, want mensen gaan echt je transport niet bij jou afnemen als je niet weet waarom je eigenlijk dit aan het*

doen bent. Dus ergens hebben ze elkaar nodig en weten ze dat ook wel van elkaar.”

De espoused-theory (Argyris, 1991), ofwel datgene wat mensen zeggen dat ze doen, is duidelijk dat Jan en Peter hun verschillende organisatielogica's weten om te vormen tot een combinatie, waarin ze de 'best practices' van elk van de beide logica's samenvoegen en zo elkaar in evenwicht houden. Toch lijkt de vergelijking die Rian met het Yin en Yang-teken maakt enorm treffend te zijn. Feitelijk is het Yin en Yang-symbool namelijk geen combinatie tussen zwart en wit, maar zijn de twee kleuren gecompartmenteerd. In een pure combinatie, in de zin van Pache & Santos (2013), zou de hele cirkel namelijk grijs zijn. Nu wordt de cirkel in een twee vlakken verdeeld, die elk één van deze twee uitersten belichamen: zwart of wit.



Figuur 3: Yin en Yang werd in een aantal interviews gebruikt om een balans tussen Jan en Peter aan te duiden. Als je naar het symbool van Yin en Yang kijkt, zie je dat het feitelijk geen combinatie van zwart en wit is (dan zou de hele cirkel grijs zijn), maar dat de twee kleuren gecompartmenteerd zijn.

Zo lijkt het ook met Jan en Peter te zijn. Zij slagen er namelijk vaak niet in om een combinatie (de Yin en Yang als grijze cirkel) te vinden tussen hun beider opvatting. In plaats daarvan wordt er, in termen van Pache & Santos (2013), voor gekozen om de ander te 'negeren' of 'verwerpen' en aan de eigen ideeën te 'voldoen'. De theory-in-use (Argyris, 1991), ofwel datgene wat mensen daadwerkelijk doen, blijkt dus anders te zijn dan de espoused-theory. In de situatie van de vergadering over projectmanagement, was het bijvoorbeeld Peter die zei dat we door moesten gaan met het opzetten van een structuur, terwijl Jan het daar niet mee eens was. Peter hanteerde op dat

moment namelijk de strategie van het verwerpen van de opvatting van Jan en het volgen van de eigen opvatting.

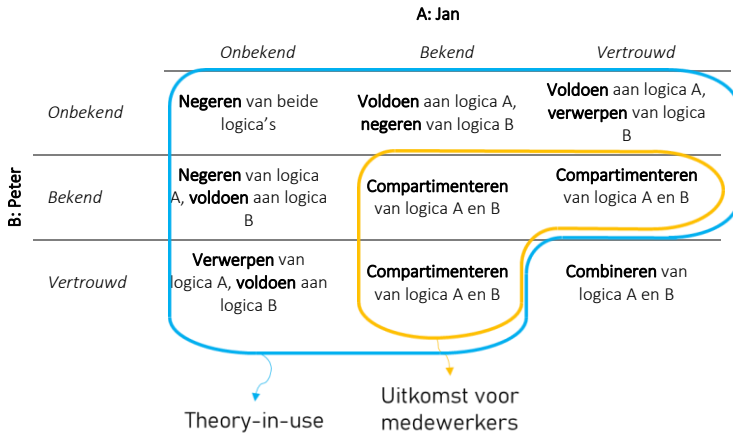
Voor de medewerkers van Van der Wal is het resultaat een gecompartmenteerde organisatie: op sommige gebieden trekt Jan aan het langste eind en op andere gebieden trekt Peter aan het laatste eind. Natuurlijk zijn er ook onderwerpen waarop het hen wél lukt om elkaar in een combinatie te vinden, maar dit zijn doorgaans de situaties waarin ze het toch al met elkaar eens waren of de meningen niet ver uit elkaar lagen.

Situaties waarin er door Jan en Peter geen combinatie wordt gevonden, maar een compromis gesloten wordt, zijn eigenlijk geen zuivere combinatie in de zin van Pache & Santos (2013). Omdat men bij een compromis allebei vast blijft houden aan het eigen standpunt (op sommige vlakken wint de één en op sommige vlakken wint de ander), is dit eerder een vorm van compartimenteren.

Waar de espoused-theory (Argyris, 1991) dus is dat Jan en Peter hun verschillende organisatielogica's combineren, blijkt de theory-in-use (Argyris, 1991) eerder te zijn dat zij om elkaar heen werken of een strijd voeren met als resultaat één winnaar of een compromis. In de praktijk passen Jan en Peter dus eerder de strategieën toe van het negeren of verwerpen van de logica van de ander, of het compartimenteren van de beide logica's. De uitkomst hiervan is dat medewerkers geconfronteerd worden met een gecompartmenteerde organisatie en dat het conflict tussen de organisatielogica's van Jan en Peter wordt verlegd naar de medewerkers.

Tabel 4: In theorie bestaat er tussen Jan en Peter een ideale combinatie, maar in de praktijk kiezen zij vaak voor het voldoen aan de eigen logica en het verwerpen of negeren van de logica van de

ander, of voor het compartimenteren van de beide logica's. Het resultaat hiervan is een gecompartmenteerd Van der Wal.



Hoe een gecompartmenteerd Van der Wal zichtbaar wordt

Het compartimenteren van Van der Wal, wordt op een aantal punten goed zichtbaar. Zo worden duurzaamheid en commercie in de praktijk vaker gecompartmenteerd, dan gecombineerd. Een voorbeeld hiervan is dat in mei 2019 besloten werd om niet te investeren in zonnepanelen, omdat dit veel geld kost en een lange terugverdientijd heeft. Aan de andere kant werden in 2018 de vrachtwagens versneld vervangen voor milieuvriendelijkere wagens. In de eerste keuze is aan het financiële aspect meer gewicht toegekend, terwijl in de tweede keuze het duurzame aspect voorrang heeft gekregen,

Ook fysiek is een gecompartmenteerd Van der Wal zichtbaar. Wanneer je buiten het hek van het terrein opent en in de richting van het grijze, vierkante gebouw loopt, kom je onderweg een fietsenhok tegen. Anderhalf jaar geleden, begin 2018, stonden hier nog de auto's van medewerkers. De fietsen hadden geen overkapping en stonden

op een plek waar in de regen altijd een enorme plas water ontstond, helemaal in de verste hoek van het terrein. Jan vond het idioot dat medewerkers die voor een duurzaam vervoersmiddel kozen hun fiets op de slechtste plek van het terrein moesten zetten, terwijl medewerkers die met een vervuilende auto kwamen direct voor de ingang konden parkeren. De aanschaf en plaats van een fietsenhok, werd wekenlang een onderwerp van discussie in het bedrijf.

Peter en enkele andere medewerkers vonden het maar lelijk: zo'n fietsenhok pal voor de ingang van het gebouw. "Nee, die auto's zijn mooi", had Jan gezegd (fieldnote 12 februari 2019). De heren sloten een compromis: Jan won dat er een fietsenhok kwam, pal voor de ingang van het gebouw. Peter won dat er ook nog enkele parkeerplekken overbleven voor klanten en eigen medewerkers.



Afbeelding 6: Het terrein van Van der Wal met rechts het fietsenhok en de auto's.

Ook het organigram (zie figuur 1 in hoofdstuk 2) symboliseert het compartimenteren van de organisatie. Het organigram komt namelijk niet samen in één persoon of één groep, maar is uiteen geknipt (gecompartimenteerd) in drie delen, die elk onder een ander

directielid vallen. Wanneer je het gebouw binnenloopt, komt dit uit elkaar geknipte organigram tot leven. Bij binnenkomst rechts zitten de teams die onder Jan vallen. Wanneer je vervolgens de trap op loopt, tref je recht voor je de werkplekken van de teams die onder Peter vallen. Als je daarna naar de vleugel rechts achter loopt, vind je Frank te midden van de teams die onder hem vallen.

De directiekamer bevindt zich eveneens op de eerste verdieping, bij de teams van Peter. In die kamer staan twee bureaus: één voor Jan en één voor Peter. Frank heeft hier geen bureau: symbolisch voor de meer faciliterende rol die hij heeft.



Afbeelding 7: de directiekamer, met rechts het bureau van Peter en links het bureau van Jan. In de praktijk zit alleen Peter hier. Jan zit beneden aan een bureau bij het blok van Communicatie en zijn secretaresse.

Kijkend naar de foto van de directiekamer, valt je waarschijnlijk al snel op dat maar één van de twee bureaus in gebruik is. Het ongebruikte bureau is van Jan. Hij zit in de praktijk altijd beneden, waar zijn 'eigen' teams zitten. Toen ik eens tegen Jan zei dat we voor onze afspraak in

de directiekamer gingen zitten, zei hij als grap: *“wil je dat niet de directiekamer noemen, maar ‘het hok van Peter’?”* (fieldnote 4 juni 2019).

De fysieke vorm van compartimenteren van de organisatie, is terug te leiden naar een thematische vorm van compartimenteren. In het organigram is te zien dat Peter alle stafdiensten aanstuurt, terwijl Jan een grote focus heeft op de transportoperatie. Op hun ‘eigen’ thema’s voeren Jan en Peter zo veel mogelijk hun ‘eigen’ beleid.

Een moment dat dit mij heel duidelijk werd, was toen Jan mij vroeg om aan te haken bij de communicatie rondom het initiatief Clean Road Transport (fieldnotes 13 en 17 december 2018). Clean Road Transport is een initiatief van Jan, waarbij vervoerders zich verenigen om ideeën uit te wisselen over het verduurzamen van het transport. Het platform is ontstaan als protestreactie op een verklaring van de Europese Vereniging van Automobiel-fabrikanten, waarin stond dat de brancheorganisatie de Parijsdoelstellingen voor CO₂-reductie onhaalbaar acht en tot maximaal 7% reductie (in plaats van 15%) wil gaan (www.cleanroadtransport.com, z.d.).

Ik deed wat Jan mij vroeg en bedacht samen met hem en twee externe communicatieadviseurs een tekst voor op LinkedIn. Een aantal dagen later kreeg ik van Peter de vraag om de tekst op LinkedIn te verwijderen, omdat de toon die in het bericht werd aangeslagen volgens hem klanten zou kunnen wegjagen. Jan wilde juist een prikkelend bericht plaatsen. Als klanten daarvan weg zouden lopen, *“so be it”*. Hij wilde een duidelijk standpunt innemen. *“Als ik de communicatie aan Peter overlaat, maakt hij er een afgezwakte versie van de boodschap van”*.

Blijkbaar waren Jan en Peter het niet eens bij wiens compartiment het thema externe communicatie hoorde. Jan vond bij hem, want externe communicatie is een belangrijk middel in de verduurzaming van het transport. Peter wilde juist een andere toon aanslaan in de externe

communicatie, omdat het voor hem een middel is om klanten binnen te halen en te binden.

Niet alleen ikzelf, maar ook andere medewerkers hebben ervaringen dat zij geconfronteerd worden met verschillende boodschappen van Jan en Peter, omdat zij hun organisatielogica's niet tot een combinatie hebben weten te vormen.

Aksel: "Jan wil alles door 3G [het transport-managementsysteem] laten lopen en dan hadden we het gevoel dat die marges... nou, die konden wel kleiner blijven. We hebben gewoon veel transporten nodig en dan moet die machine gaan werken. Peter kijkt dan van: 'nee, sorry, daar gaan we het niet voor doen, het moet toch minimaal 13% zijn'. Ja, dan zit je in een conflict van, ja, welke kant gaan we nu op?"

Dit brengt medewerkers in de lastige positie dat zij moeten kiezen: volg ik Jan, volg ik Peter of forceer ik een eenduidige boodschap? Soms ondervinden ook teams onderling de verschillen tussen Jan en Peter (fieldnote 11 april 2019). Zo klaagde het team Planning eens in een teamsessie dat het team Customer Service II van Peter de opdracht krijgt om voor hoge marges te gaan en dit staat volgens hen op gespannen voet met de wens van Jan om lege kilometers te reduceren (want dan zou het team vooral ladingen moeten zoeken die vervoerd moeten worden tussen locaties waar leeg wordt gereden, waarbij het van ondergeschikt belang is of de marges hoog zijn).

Passieve en actieve reacties

Op de momenten dat medewerkers geconfronteerd worden met de gecompartmenteerde organisatie, brengt dit hen in een lastige en

ongemakkelijke positie: wie van de twee directieleden moet ik volgen? Zelf ervaarde ik deze spagaat zowel in het voorval met de opzet van een structuur voor projectmanagement, als in het vooral met de communicatie over Clean Road Transport. In de eerste situatie koos ik ervoor om geen actie te ondernemen (en dus beide logica's te 'negeren') voordat Jan en Peter met een eenduidige (gecombineerde) opdracht kwamen. Rian signaleert dit mechanisme bij meer medewerkers in de organisatie:

Rian: "Ik denk het belangrijkste is dat mensen een beetje lamgeslagen worden en onbewust zich er een beetje van gaan distantiëren. Dus denken van 'nou, het zal wel overwaaien'. Terwijl iedereen echt wel wil instappen, maar op het moment dat de ene A roept en de ander B, de ene wit en de ander zwart en je kan er zelf geen donkergrijs of lichtgrijs meer van bakken, dan stappen mensen niet meer in."

In de tweede situatie, toen het over de communicatie rondom Clean Road Transport ging, koos ik ervoor om de opdracht van Jan te 'negeren' en aan de opdracht van Peter te 'voldoen', Dit zijn allebei passieve reacties, in de zin dat ik zelf geen actie ondernam om de logica van Jan en de logica van Peter tot een combinatie te brengen. Ook andere medewerkers heb ik een soortgelijke passieve reactie zien geven.

Fieldnote 7 maart 2019: "Een teamleider vertelt dat er een aantal [minder duurzame] vrachtwagens zijn die Peter wil houden om pallets mee terug te vervoeren [dat levert geld op] en waar Jan vanaf wil. Hij zegt: "ik ben met Peter op pad, ik ben dan mee als middenmanagement. Ik rapporteer aan Jan, dus

als Jan zegt dat hij van die wagens af wil, dan moet ik dat doen. Maar Peter wil ze houden. Dus dan zit ik tussen twee vuren en dan denk ik wel eens: neem eens samen een besluit”.

De medewerker uit de bovenstaande fieldnote zegt bijvoorbeeld: *“ik rapporteer aan Jan, dus als Jan zegt dat hij van die wagens af wil, dan moet ik dat doen”*. Dit is met andere woorden de strategie van het ‘negeren’ van datgene wat Peter wil en het ‘voldoen’ aan datgene wat Jan wil.

Een andere strategie is om beide logica’s te negeren. Dit zag ik gebeuren toen aan het eind van de zomer van 2018 door Jan en Peter werd besloten om het één en ander te veranderen in de taken van twee teams: het team dat de West-Europese markt bediende en het team dat de Oost-Europese markt bediende. Deze beide teams hielden zich bezig met enerzijds het bedienen van klanten en anderzijds het uitbesteden van vrachten aan derde-partij vervoerders. De directie besloot om dit te veranderen. Het team dat de West-Europese markt bediende zou voortaan alleen nog maar klanten gaan bedienen en Customer Service II gaan heten. Het team dat de Oost-Europese markt bediende zou voortaan alleen nog maar vrachten gaan uitbesteden en Capacity Management gaan heten. Omdat in Capacity Management een aantal nieuwe medewerkers zaten, vroeg de verandering niet alleen een overdracht van taken, maar ook het inwerken van nieuwe collega’s.

Peter wilde vasthouden aan de nieuwe structuur, maar Jan besloot al snel om Capacity Management de oude taken van de Oost-Europese markt weer uit te laten voeren. Op datzelfde moment was het de bedoeling dat het nieuwe Customer Service II hun oude taken aan Capacity Management zou overdragen. In de praktijk kwam daar niets van terecht. Customer Service II bleef precies dezelfde werkzaamheden uitvoeren als toen zij nog de West-Europese markt moesten bedienen. Ook toen ik samen met Moniek de overdracht van

Customer Service II moest begeleiden, konden wij geen stappen zetten voordat Jan en Peter een gezamenlijk besluit hadden genomen over welk team welke taken uit moest voeren. De overdracht kwam hierdoor maandenlang stil te liggen.

Naast de mensen die het beleid van één van de beide directieleden volgen of afwachten, zijn er ook mensen die op een actieve manier op verschillen tussen Jan en Peter reageren. Hun manier is om een eenduidige boodschap van Jan en Peter af te dwingen, door hen bij elkaar te brengen en een gezamenlijk besluit te forceren. Zij dwingen met andere woorden een combinatie af, wanneer ze geconfronteerd worden met een gecompartmenteerde boodschap.

Aksel: "Als we zo een projectje hebben, van tevoren goed afspreken: wat gaan we doen? Dan maar die twee mannen bij elkaar, en 'dit is de afspraak' en dan gaan we die tender zo invullen, of dan gaan we hem zo benaderen."

Rian: "Er worden genoeg besluiten genomen, maar dan is het of Peter degene die het besluit neemt of Jan of Frank of iemand anders, en dan zijn de anderen het niet altijd met het besluit eens. Dus hoe heb ik dat gedaan? [...] Doordat ik ze bij elkaar gezet heb en ze elkaar in de ogen heb laten kijken en gekozen heb voor verslaglegging van de agenda en de genomen besluiten."

Ik onderscheid dus met andere woorden twee groepen medewerkers bij Van der Wal: degenen die een passieve reactie geven en degenen die een actieve reactie geven wanneer zij met een dubbele boodschap geconfronteerd worden. Tijdens mijn werk voor het project 'organisatieontwikkeling' heb ik meerdere malen gezien dat

medewerkers ook een passieve houding aannemen wanneer er géén sprake is van tegenstrijdige boodschappen van Jan en Peter. Een voorbeeld hiervan is toen ik samen met Moniek een teamsessie begeleidde en het team aangaf bepaalde informatie graag eerder van Jan gehad te willen hebben. Toen Moniek het team vroeg waarom ze dan niet gewoon naar Jan toe waren gegaan om de informatie te halen, was de reactie *“uhh...ja, dat had gekund, daar hebben we niet aan gedacht”*.

Los van eventuele verschillen in persoonlijkheden (de ene medewerker is van nature meer geneigd om initiatief te tonen dan de ander), lijkt het alsof medewerkers op basis van eerdere ervaringen anticiperen op dat besluiten teruggedraaid kunnen worden. Dit kan zijn door de chaotische manier van werken van Jan of doordat Jan of Peter een besluit heeft genomen waar de ander het niet mee eens is. Wanneer medewerkers verwachten dat één van beide situaties het geval is, nemen zij (terecht of onterecht) een passieve houding aan. Zij kijken dan eerst ‘de kat uit de boom’, totdat er meer zekerheid is over of het genomen besluit inderdaad uitgevoerd gaat worden. Toen ik hier in een interview met een respondent over sprak, zei zij:

Marion: “Er is al zo veel gezegd en zo veel beloofd en zo veel gestart. Maar als het niet afgemaakt wordt... je moet wel verder. De klant moet wel bediend worden. Dus dan maar gewoon verder zoals je gewend bent. Ja, dan ben je niet meer zo enthousiast na de zoveelste keer en dan neem je geen initiatief meer.”

Zelf ervaarde ik iets soortgelijks toen Jan een aantal weken na het voorval rondom Clean Road Transport een vergadering had met de twee externe communicatieadviseurs die ook hadden meegewerkt aan de tekst voor op LinkedIn (fieldnote 14 mei 2019). Toen de

vergadering op het punt stond om te beginnen, vroeg Jan mij om aan te schuiven. Overdonderd door de vraag zei ik dat ik niet kon, omdat ik in een flits bedacht: “wat zou Peter daar van vinden?”. Door mijn eerdere ervaring met de communicatie over Clean Road Transport, was ik op mijn hoede geworden. Op het gebied van dit onderwerp wilde ik geen initiatief meer tonen, om een situatie zoals de eerste keer dat ik initiatief toonde te voorkomen.

Tabel 5: Twee verschillende reacties van medewerkers. Er is een groep die een passieve reactie geeft en een groep die een actieve reactie geeft.

		A: Jan		
		Onbekend	Bekend	Vertrouwd
B: Peter	Onbekend	Negeren van beide logica's	Voldoen aan logica A, negeren van logica B	Voldoen aan logica A, verwerpen van logica B
	Bekend	Negeren van logica A, voldoen aan logica B	Compartmenteren van logica A en B	Compartmenteren van logica A en B
	Vertrouwd	Verwerpen van logica A, voldoen aan logica B	Compartmenteren van logica A en B	Combineren van logica A en B

Passief
Actief

Conclusie

Pache & Santos (2013) beschrijven in hun model verschillende strategieën die medewerkers ontwikkelen als zij geconfronteerd worden met twee conflicterende logica's. Omdat het Jan en Peter niet altijd lukt om hun verschillende opvattingen binnenskamers tot een combinatie te brengen, krijgen medewerkers te maken met een gecompartmenteerde organisatie. Zij geven hierop twee verschillende reacties. Sommige medewerkers negeren de beide

logica's, of voldoen aan één van beide logica's en negeren of verwerpen de logica van de ander. Een tweede groep medewerkers neemt het heft in eigen hand en forceert een eenduidig standpunt door Jan en Peter bij elkaar te zetten en een gesprek over de te vormen combinatie te faciliteren. Het lijkt bovendien het geval te zijn dat medewerkers op basis van eerdere ervaringen anticiperen op besluiten die teruggedraaid worden (doordat Jan en Peter elkaar tegenspreken of door een chaotische manier van werken). Als gevolg hiervan nemen deze medewerkers al voorhand een passieve houding aan.

6. De afwezigheid van dialoog

Waarom de communicatie vooral informerend is

In de vorige hoofdstukken is besproken dat Jan en Peter twee conflicterende organisatielogica's belichamen. De 'espoused-theory' is dat het hen lukt om de onderlinge verschillen te overbruggen en hun organisatielogica's te combineren in één nieuwe logica. De 'theory-in-use' blijkt echter anders te zijn. De vraag die nog onbeantwoord blijft, is: waarom lukt het hen niet om tot een combinatie te komen?

Het antwoord op die vraag is dat Jan en Peter uit zichzelf geen échte dialoog met elkaar voeren, waardoor het hen vaak niet lukt om hun verschillen binnenskamers te overbruggen. Maar niet alleen Jan en Peter voeren geen dialoog. Het niet voeren van een dialoog is een patroon in de hele organisatie: ook de directie en de medewerkers en medewerkers onderling voeren geen dialoog, waardoor er onbegrip ontstaat wanneer gekozen wordt voor de strategie van het compartimenteren van de twee organisatielogica's. Binnen de hele organisatie valt het op dat er vaak een buitenstaander nodig is om de dialoog op gang te brengen en om te bewaken dat de dialoog niet uitloopt op een discussie of zelfs een conflict.

Jan en Peter niet met elkaar in dialoog

In hoofdstuk 3 werd een verband gelegd tussen het model van Pache & Santos (2013) en literatuur over communicatie in organisaties. De conclusie was dat het voor twee mensen die zich beiden identificeren met een andere logica eigenlijk alleen mogelijk is om tot een combinatie tussen hun logica's te komen, wanneer zij hierover een

dialogo voeren. Het is precies die dialoog die afwezig lijkt te zijn tussen Jan en Peter.

De fysieke scheiding van hun werkplekken en het opgeknipte organigram symboliseren deze afwezigheid van dialoog. Het is belangrijk om op te merken dat dit niet betekent dat er geen enkele vorm van communicatie is. Elke dinsdag komen Jan, Peter en Frank samen in het directieoverleg. Deze communicatie is volgens Frank echter veelal informerend van aard.

Frank: "Het is geen vaste agenda, het is gewoon wat op dat moment op je bordje ligt. Ten minste, zo doe ik het. Jan schrijft meestal niks op. Peter heeft altijd wel een lijstje. Ik probeer ook altijd even mijn puntjes van tevoren op te schrijven. Ik verzamel gewoon de puntjes waarvan ik denk: die moet ik even erin gooien. En het is ook wel een beetje informatie delen, omdat we nooit precies helemaal op de hoogte zijn van wat ieder voor zich aan het doen is. Dus dat delen we, van 'ik ben nu even hier mee bezig' of 'volgende week doen we dit of dat'. Zo gaat dat."

Deze vorm van communicatie houdt verband met situaties waarin langs elkaar heen gewerkt wordt: het voldoen aan de eigen logica en het negeren van de ander. Soms gaat de communicatie verder dan het puur informeren van elkaar en moet er ergens een gezamenlijk besluit over genomen worden. Een respondent typeert deze vorm van communicatie tussen Jan en Peter als volgt:

Jennifer: "Als Peter A zegt, zegt Jan al automatisch B. Maar andersom ook. En ik denk wel eens bij mezelf: waarom? Ja, ik vind het vermoeiend. En dat ventileren ze dus ook naar de organisatie. Ja, en ik heb dan het geluk dat ik lang genoeg mee

ga dat ik automatisch al weet hoe Jan gaat acteren of Peter. Maar het is wel verrekke moeilijk voor iemand op een andere positie.”

Die vorm van communiceren vertoont sterke gelijkenis met de discussie, zoals die door Bohm (2013) werd gedefinieerd. De uitkomst is dat één van de twee directielieden ‘wint’ of dat er een compromis wordt gesloten. Het resultaat van deze vorm van communicatie is dus ofwel dat aan de ene logica wordt voldaan en de andere logica wordt verworpen, of dat de beide logica’s worden gecompartmenteerd.

Toch moet hierbij de kanttekening geplaatst worden dat het in de kern gewoon goed zit tussen Jan en Peter. Het is niet zo dat de afwezigheid van dialoog betekent dat zij niet met elkaar overweg kunnen.

Jennifer: “Nee, de kern is goed. Ze hebben heel veel respect voor elkaar, maar het is toch vaak een beetje een concurrentiestrijd. En dat komt ook omdat Jan teleurstellingen heeft gehad in het leven, qua managers en qua directie, maar ik denk niet dat hij dat bij Peter hoeft te doen. Ik denk dat hij dat moet omarmen. En Peter kan natuurlijk ook weer heel veel leren van Jan natuurlijk. Maar aan de andere kant vind ik ook dat ze daar slagen in maken. Ja, weet je, het leven is nooit helemaal perfect hè.”

De directie niet in dialoog met de medewerkers

Naast dat er tussen Jan en Peter weinig échte dialoog plaatsvindt, is er ook weinig sprake van dialoog tussen de directie en de medewerkers. Doorgaans heeft de communicatie tussen de directie en de medewerkers de vorm van informeren. De informatie die wordt

gegeven gaat veelal alleen over genomen besluiten en bevat geen uitleg over het 'waarom' hiervan. Het effect van het compartimenteren van de organisatie door Jan en Peter op de medewerkers wordt hierdoor vergroot. Zij snappen namelijk niet waarom in sommige gevallen de logica van Peter voorrang krijgt en in andere gevallen die van Jan. Besluiten in lijn met de ene of de andere logica worden dan geïnterpreteerd alsof de directie inconsequent is in haar standpunten.

Als we nog even teruggrijpen op het verschil in affiniteit met duurzaamheid en commercie tussen Jan en Peter, valt bijvoorbeeld op dat veel medewerkers het niet zien alsof het bedrijf een balans in deze twee verschillende doelen probeert te vinden door ze te compartimenteren. Keuzes waarin de logica van de commercie de voorrang krijgt, worden dan opgevat als het negeren of verwerpen van de logica van de duurzaamheid. Verschillende keren heb ik medewerkers opmerkingen horen maken met de strekking: het bedrijf zegt wel duurzaam te willen zijn, maar ondertussen zijn we dat niet of niet volledig.

Roald: "Maar als je dan naar buiten kijkt naar hoe die vrachtwagens erbij staan. Ik vind het nou niet heel milieuvriendelijk eruit zien. Ik bedoel, het is een blauwe bak met rode poten er onder, met een witte auto die saai is ervoor. Ik bedoel: doe wat met milieuvriendelijke kleuren. Straal uit naar de buitenwereld dat je staat voor een milieuvriendelijk transport. Dat heb ik ook wel eens genoemd tegen Peter. Ik zeg van: je maakt hier een standpunt van, maar het hele bedrijf spreekt daarover niks uit."

Dennis: "Maar van sommige klanten weet ik het ook niet, hoe ze daar mee om willen gaan. Ja, kijk... we hebben bepaalde

klanten die...dat is een grote fabrikant voor de petrochemische industrie. Ja, dan moet je jezelf afvragen of we die echt het stukje duurzaamheid mee willen geven. Ja, uiteindelijk draait het daar inderdaad gewoon om die euro's."

De sleutel zit hem in de uitleg waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. Op mijn vraag hoe Van der Wal om zou moeten gaan met de keuze tussen commercie en duurzaamheid, zegt de manager Communicatie:

Rian: "Maar dat moeten mensen snappen en daar moet je mensen even in meenemen. Want ik denk dat dat heel logisch is. De ene keer ga je voor een Greif en dat is misschien een vatenboer waarbij je denkt 'ja, wat doen zij aan duurzaamheid en past het überhaupt wel bij ons?' Maar ja, het is een mega grote klant en we draaien er enorm veel volume van. Dus ergens is er een afweging geweest waarom we dat wel of niet moeten gaan doen. En dat het niet altijd hand in hand gaat per casus, dat weet ik wel zeker. Soms wel, maar vaak ook niet. Maar als het onder de streep maar duidelijk is dat we de ene keer linksaf en de andere keer rechtsaf gaan."

Wat Rian hier eigenlijk zegt, is dat het vinden van een combinatie tussen de twee logica's zelden lukt. Dat is volgens haar niet erg, zo lang je de medewerkers maar uitlegt wanneer je duurzaamheid en commercie compartimenteert: dus waarom je in het ene geval voor A kiest en in het andere geval voor B. Het gevolg van dat deze uitleg ontbreekt is dat medewerkers de initiatieven waarin wél voor duurzaamheid wordt gekozen, niet altijd meer serieus nemen.

Sander: "En nu was het vorige week in één keer hectisch en toen had ik retourvrachten gevonden van vlakbij waar we

leegkwamen terug naar België en toen om 11, 12 uur kwam de planner in één keer van: 'ja, sorry, ik kan die retour niet pakken, want er is veel te veel werk hier in Nederland, dus ik moet van Jan leeg terugrijden naar Roermond, vanuit Koblenz. Dus besteedt die vracht maar uit, al moet er geld achteraan, we gaan het niet doen, want we hebben te veel werk hier'. Dan denk ik: ja, dan ben je niet consequent, weet je. Dan moet je gewoon tegen je klant zeggen: 'sorry, ik kan het niet doen, want ik sta en daar leeg en wij gaan gewoon geen lege kilometers meer rijden'. Dus ja, ik bedoel als je een standpunt inneemt, dan moet je je er wel aan houden, want anders kom je ook niet geloofwaardig over naar je werknemers."

Uit bovenstaande voorbeeld blijkt hoe medewerkers de directie minder geloofwaardig vinden wanneer er geen duidelijke uitleg gegeven wordt bij een keuze voor duurzaamheid óf winst. Zoals Rian in het citaat hiervoor al zei, moet het onderaan de streep duidelijk zijn waarom de ene keer voor winst en de andere keer voor duurzaamheid wordt gekozen. Wanneer deze uitleg ontbreekt, worden keuzes voor winst geïnterpreteerd als zijnde inconsequente besluiten van de directie.

Daarnaast wordt uit het voorbeeld van Sander ook mooi duidelijk dat de tegenstelling tussen duurzaamheid en winst niet alleen voortkomen uit een tegenstelling tussen Jan en Peter, maar ook uit een tegenstelling binnen Jan. Eerder werd al besproken dat Jan zeer chaotisch kan werken. Dit voorbeeld laat goed zien wat er gebeurt in een stressvolle situatie waarin er tijdsdruk is: Jan is dan in staat om ad hoc een besluit te nemen dat (ogenschijnlijk) niet past bij zijn missie om het transport te verduurzamen. Hij neemt dan een besluit wat bij medewerkers op zijn minst tot opgetrokken wenkbrauwen leidt, maar geeft hierover geen uitleg.

Ook van andere besluiten wordt alleen de einduitkomst gecommuniceerd. Zo werd er in mei 2019 besloten om de naam van het team Capacity Management te veranderen in Customer Service III

en werden twee medewerkers in een ander team geplaatst. Hierover werd de organisatie (slechts) geïnformeerd via onderstaande mail. De beloofde “*guidelines you can use in your daily work*” zijn nooit verzonden. Ook het waarom van de verandering is nooit nader toegelicht.

All,

Providing the best possible sustainable logistic solution based on fairness and respect for people and society, that's our mission.

To achieve this mission it is important to plan efficiently with as few empty kilometers as possible and therefore less CO2. We do this by optimally filling our two production machines: our own fleet and 3G. The different CS teams are now well equipped and can, with the help and input of Carrier Management, do their own tendering in 3G.

This means the following:

- **Customer Service 1 (CS1)** will continue to focus on the well established business of existing customers. This team will also cover the customer service of UK customers like Mayborn, Perspex and British Sugar which was handled in the UK before.
- **Customer Service 2 (CS2)** will continue to focus on new business, express, ad hoc requests and, very important and needed, the in- and out sourcing of loads for our own fleet (dat betekent het uitbesteden van lading én het vullen van eigen auto's). Derk will participate in CS2 and therefore he has joined the CS2 team upstairs.
- **Customer Service 3 (CS3)**: the former Capacity team will be renamed into Customer Service 3. The focus of this team will be East and X-dock. Inan will participate in CS3 and will continue to help Wander.

In the coming days we will send another mail with guidelines you can use in your daily work.

If you have questions please let us know.

Henk & Gertjan

Figuur 4: Mail van Jan en Peter aan de hele organisatie over een verandering in de Customer Service teams.

Ook hier leidt de afwezigheid van een uitleg over het waarom van een keuze tot onbegrip. Zo zat ik een keer in de kantine, toen een aantal medewerkers in gesprek raakten over dat er bij Van der Wal niet vanuit huis gewerkt mag worden (fieldnote 24 maart 2019). “*Trust comes with trust*” merkte één van de medewerkers op. De groep vindt namelijk dat hun output makkelijk te controleren is en ze weten bovendien een aantal collega's te noemen die wél thuis mogen werken. Dus waarom zichzelf dan niet? Ze begrijpen het niet. Zo eenzelfde reactie krijg ik in een interview als ik vraag naar de geplande overdracht van taken rondom het uitbesteden van vrachten, van Customer Service II naar Capacity Management.

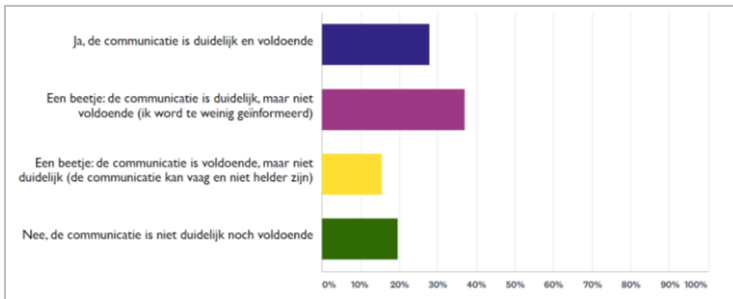
Sander [Customer Service II]: *“Nou ja, Peter zei dat we in eerste instantie nog gewoon die hybride rol blijven vervullen, maar dat het op den duur wel het doel is. Maar goed, ik zie weinig actie om dat doel na te leven of om dat doel te bereiken, dus er zal wel het een en ander... andere dingen zijn die belangrijker zijn misschien.”*

Naast onbegrip kan de afwezigheid van dialoog en een uitleg over waarom een bepaalde keuze is gemaakt ook tot demotivatie of scepticisme leiden.

Marion: *“Nou ja, ze zeiden dat ze vervanging zouden zoeken voor Ruben en toen ging het naar Polen en toen kwam er geen vervanging voor Ruben. Toen dacht ik: ‘you tricked us’.”*

In de medewerkersbijeenkomsten die ongeveer één keer per kwartaal worden georganiseerd, is de hoofdmoot eveneens informeren. Uit mijn interview met een chauffeur blijkt dat de communicatie voor deze groep medewerkers sporadischer is dan voor het kantoorpersoneel. De berichten op het intranet zijn volgens hem heel kort en worden nauwelijks gelezen en de chauffeursbijeenkomst is maar één keer per jaar.

Toen uit het medewerkersonderzoek kwam dat minder dan 30% van de medewerkers van de Nederlandse vestigingen vindt dat de communicatie duidelijk en voldoende is, zei Peter *“ik communiceer me helemaal suf”*. Hiermee doelde hij op de vele mails met informatie en updates die hij naar alle medewerkers stuurt. Uit de voorgaande analyse maak ik op dat de roep om betere communicatie van medewerkers niet zo zeer een roep om meer informatie is, maar juist een roep om dialoog.



Figuur 5: Uitkomsten van een vraag over communicatie uit het medewerkersonderzoek Van der Wal in maart 2019.

De HR manager benoemt deze behoefte aan dialoog zelfs letterlijk, wanneer zij vertelt hoe de beoordelingsgesprekken die ze gaat opzetten eruit moeten komen te zien.

Jennifer: “Ik heb bij veel beoordelingsgesprekken gezeten en dan dacht ik: dit is niks voor mij. ‘Jij doet het niet goed, jij doet het niet goed, jij doet het niet goed.’ [kreeg de medewerker te horen]. Maar ik weet dat op dat moment die manager ook niet goed functioneerde en ik zie iemand helemaal wegtrekken. Snap je? Dus ik heb een combinatie gemaakt dat er ook een dialoog kan zijn, van: ‘hé, dat vind ik niet leuk, of: ik heb liever dat je het zo aanpakt. Zodat er van beide kanten een wisselwerking is.”

Ook een medewerker uit één van de Customer Service teams benoemt impliciet de behoefte aan dialoog, wanneer zij schetst hoe nieuwe initiatieven geïntroduceerd worden door het management. In

het theoretische hoofdstuk bleek namelijk dat het voeren van dialoog ook betekent dat beide partijen participeren in de besluitvorming.

Marion: “Maar ook als er dan wel iets gestart wordt, wordt onze mening weer niet gevraagd, waardoor we iets door de keel geduwd krijgen waarvan we denken: het had beter zo of zo gekund. Maar dan moet het zó. Dus dan heb je een nieuw plan, maar daar zijn we dan eigenlijk niet 100% gelukkig mee. [...] Terwijl als onze mening dan gevraagd wordt, dan kunnen we er met zijn allen een succes van maken. Dan kunnen we het dragen. En als je het dan monitort, dan wordt het écht een succes.”

Ik heb dus verschillende medewerkers een wens horen uitspreken om meer met elkaar en met de directie in dialoog te gaan. Toch moet de afwezigheid van dialoog en uitleg over gemaakte keuzes met en richting medewerkers niet geïnterpreteerd worden als een antisociaal beleid van Van der Wal. Ik zie het zelf meer als het onderschatten van het belang van dialoog. Ik heb Van der Wal namelijk leren kennen als een sociaal en rechtvaardig bedrijf richting haar medewerkers. Een chauffeur illustreerde dit mooi:

Arie: “Ik zat in Roemenië, in Boekarest. [...] Ik kom aangereden en toen kwam de klant naar mij toe, van: ‘je moet naar huis bellen’. Toen was mijn schoonvader overleden. Ik heb naar huis gebeld en alles was geregeld. Ik kon mijn auto parkeren. Die man bracht me naar het vliegveld. Zo’n hurry was het niet meer, hij was toch al overleden. Maar ja, ik moest wel thuis zijn, ik hoorde thuis te zijn natuurlijk. En ik zat de volgende morgen ook thuis. [...] Jan had dat allemaal geregeld, met die mensen

in Boekarest, waar hij wel redelijk contact mee had toentertijd. Ik werd op het vliegveld neergezet en de tickets waren geregeld. Kijk, dat is Jan van der Wal. Dat is Van der Wal. En dat gebeurt nog. Als het vandaag gebeurt, gebeurt het op dezelfde manier.”

De medewerkers niet in dialoog met elkaar

Naast de directieleden onderling en de directie en de medewerkers, voeren ook de medewerkers onderling veelal geen dialoog met elkaar. Medewerkers onderling zijn geneigd om elkaar inhoudelijk te informeren, of om het conflict (de discussie) op te zoeken. In mijn werk bij Van der Wal heb ik samen met Moniek vooral gefaciliteerd dat er dialogen gevoerd worden binnen en tussen teams.

In veel teamsessies klaagden medewerkers over andere teams waar zij mee samen moeten werken (fieldnotes 6 november 2019, 20 november 2019, 10 december 2019, 14 maart 2019). Zo zei een medewerker vanuit Customer Service eens:

“Wij werken ons gigantisch uit de naad en bij andere teams hebben ze de tijd om te kletsen en grapjes te maken. Als ze in plaats daarvan ons nou eens zouden helpen...”

Een andere keer vang ik een gesprek op van twee medewerkers van Customer Service (fieldnote 1 maart 2019). Eén van de twee collega's vertelt dat hij naar het team Planning was gelopen om te vragen of ze een bepaalde rit in konden plannen. Ik hoor hem vertellen dat ze bij Planning hadden gereageerd met: 'wij zijn de afvalbak, nu zijn we wél goed genoeg?'. "*Lekker samenwerken met die Planning zeg*", is de conclusie.

De week daarop begeleid ik een sessie met het team Planning. Wanneer we in kaart brengen wat er verbeterd kan worden in hun werkzaamheden, kaart het team de samenwerking met Customer Service aan: *“het is moeilijk samenwerken met Customer Service. Ze klagen altijd”*.

In geen van de bovenstaande gevallen hadden teamleden zelf georganiseerd dat er met het andere team gesproken werd over de problemen. Het waren Moniek en ik die de sessies faciliteerden waarin de samenwerking met andere teams werd besproken. Ook binnen teams was er schuring waarover niet gesproken werd. Soms hoorde ik conflicten tussen collega's waarin het hard tegen hard kon gaan. Het uitpraten van de situatie kwam pas op gang wanneer een teamleider of de HR-manager dit op gang bracht en bemiddelde (fieldnote 14 maart 2019, 6 juni 2019).

Waarom geen dialoog?

In de hele organisatie lijkt er dus structureel een dialoog te ontbreken. Een interessante vervolgvraag is: waarom is die dialoog er niet? Het lastige van iets onderzoeken dat er niet is, is dat het er niet is. Ik kan daarom niet een eenduidige oorzaak voor de afwezigheid van dialoog aanwijzen, maar alleen aangeven welke oorzaken *lijken* mee te spelen.

Allereerst is dat de 'waan van de dag'. Deze term werd vaak gebruikt in interviews, informele gesprekken en zelfs in de SWOT-analyse die is gemaakt door het management. Met 'de waan van de dag' wordt bedoeld dat de kerntaak van Van der Wal, het voeren van ladingen van A naar B, zo veel snelheid vraagt dat de operationele taken meer dan dagvullend zijn. Toen ik het team Planning ging begeleiden in het afmaken van verbeterprojecten, ondervond ik dit aan den lijve (fieldnote 6 juni 2019). Simpele taken bleven een aantal weken onafgemaakt liggen, tot een planner mij aansprak en vertelde dat het

hem simpelweg niet lukte deze taak af te maken, omdat hij telkens na een paar minuten alweer de telefoon op moest nemen om chauffeurs te woord te staan.

Deze hectiek is er in de hele organisatie. Ikzelf kon mij daar, vanwege de aard van mijn functie, grotendeels aan onttrekken. Toch merkte ik dat meetings die ik plande vaak uitgesteld werden, later begonnen of zelfs afgezegd werden. Ik vermoed dat 'de waan van de dag' dus ook een grote rol speelt in de afwezigheid van dialoog: men neemt er simpelweg de tijd niet voor, omdat de druk van de operationele werkzaamheden altijd gevoeld wordt. Daarom zijn medewerkers van Van der Wal geneigd om hieraan voorrang te geven, boven het voeren van een dialoog waarvan op het eerste gezicht misschien niet altijd duidelijk is wat het op gaat leveren.

Datzelfde geldt tevens voor de directie. Jan vertelde mij eens dat het hem niet lukt om minder dan 11 uur per dag te werken (fieldnote 23 mei 2019) en ook Peter heeft het altijd druk. Los van het directieoverleg heeft de afstemming van Jan en Peter dan ook vaak de vorm van 'even snel' informatie uitwisselen en wat afspreken.

Een tweede factor die volgens mij van invloed is op de afwezigheid van dialoog is 'de aard van het beestje'. Er zijn een aantal medewerkers die niet zo snel geneigd zijn om het gesprek aan te gaan, maar eerder het conflict op zoeken. Met name Jan lijkt niet iemand te zijn die snel een dialoog zou beginnen met één van de medewerkers. Frank verwoordt dit als volgt:

Frank: "Kijk, het gaat ook zoals het gaat, omdat het zo gaat. Dat is een beetje cryptisch, maar het gaat zo, omdat Jan akkoord is met de manier waarop het gaat. Als het echt heel anders zou moeten, dan moet je Jan er uit halen. Dan moet je er iemand neerzetten met andere ambities en andere kwaliteiten en een andere visie. Dit past heel erg, denk ik, bij de

manier waarop Jan in het leven staat, hoe hij wil werken, hoe hij om wil gaan met mensen en met onze partners, met de leveranciers en met de klanten.”

Het chaotische van Jan zorgt ervoor dat hij niet snel de tijd zal nemen om een uitvoerige dialoog te voeren. Jan zijn voorkomen zorgt er bovendien voor dat de medewerkers daar vice versa ook niet zo toe geneigd zijn.

Roald: “Jan komt altijd een beetje agressief of boos of mopperig over. Mensen in het bedrijf zijn altijd een beetje bang voor Jan of zo, om de een of andere reden. Dan denken ze: ‘oh, dat is Jan. Niet boos worden hoor Jan!’ Hij vind het echt niet erg om weerwoord te geven, dat geeft hij ook echt op een goede strakke manier. Heel veel mensen die zien dat aan voor een soort van: ‘oh, ik moet oppassen, want ik maak hem boos’. Ik heb dat niet zo. Ik loop Jan altijd een beetje in de zeik te nemen, grapjes met hem te maken.”

Een ander voorbeeld hiervan is dat de communicatiemanager in een vergadering over duurzaamheid de directie op een gegeven moment wees op de manier waarop zij zich richting de organisatie verwoordden (fieldnote 23 april 2019). Zij waarschuwde ervoor om mensen niet belerend toe te spreken, omdat hierdoor volgens haar de motivatie om iets aan duurzaamheid te doen enorm afneemt bij medewerkers.

Jan: “Ik begrijp dat er mijn kant op gekeken wordt. Maar er zijn bepaalde dingen waar ik niet vrolijk van wordt, dus daar ga ik

niet positief over doen. Het is altijd belonen en straffen. Belonen en stimuleren is allebei positief en dan krijg je een samenleving zoals je die nu hebt. Net als met kinderen, die ga je toch ook niet alleen maar belonen. Als een kind zijn fiets sloopt, dan zeg je toch ook niet 'goed gedaan' en geef je een aai over zijn bol?"

Tussen de regels door zegt Jan hier iets over zijn opvattingen over hoe leiding gegeven moet worden aan de organisatie en over de essentie van een medewerker. Het idee is dat een medewerker alleen gemotiveerd wordt om bepaald gedrag te vertonen wanneer de leidinggevende externe stimulatie geeft, in de vorm van het belonen van goed gedrag en het bestraffen van verkeerd gedrag. De vraag die bij mij opkomt is of het voeren van een dialoog met medewerkers past in die visie op leiderschap en medewerkers.

Een derde partij nodig om de dialoog te faciliteren

Uit de bovenstaande analyse blijkt dat de dialoog tussen de directie onderling, tussen de directie en de medewerkers en tussen de medewerkers onderling doorgaans niet vanzelf op gang komt. Wanneer er wél een dialoog voert, is het opvallend dat er vaak een derde partij nodig is om de dialoog op gang te brengen, of om te bewaken dat de dialoog niet terugvalt in een discussie of zelfs een conflict.

De communicatiemanager heeft deze rol van buitenstaander die Jan en Peter bij elkaar brengt bijvoorbeeld aangenomen in het herformuleren van de missie en visie. Eerder benoemde ik al dat volgens die twee documenten Jan en Peter (op papier) een goede combinatie weten te maken van hun organisatieloga's. Feitelijk is dit het resultaat van een dialoog die is gefaciliteerd door een derde partij.

In een gesprek met een medewerker van Van der Wal vertel ik vervolgens dat ik gemerkt heb dat als Moniek, Rian of ik medewerkers of de directie van Van der Wal forceren om bij elkaar te zitten, er dan wél gezamenlijke besluiten genomen worden (fieldnote 1 mei 2019). Het antwoord dat ik hierop krijg luidt: *"ja, maar dan gaan er hier geluiden op dat dat komt omdat jullie lang haar en borsten hebben. Maar dat is een beetje een plat grapje."* Hoewel het grapje misschien plat is (en in ieder geval gender-geladen), erkent en herkent deze medewerker wel het fenomeen dat er bij Van der Wal beter wordt overlegd wanneer een derde partij het gesprek faciliteert. Dat dit volgens hem komt omdat het een vrouw is die het gesprek begeleidt, komt niet overeen met mijn bevinding dat ook mannelijke respondenten in interviews hebben benoemd dat zij Jan en Peter bij elkaar zetten en een gesprek faciliteren.

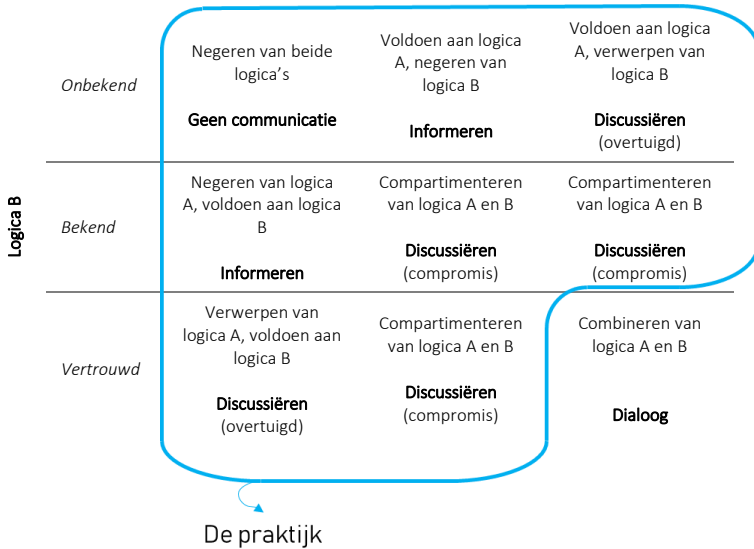
Blijkbaar is er dus een buitenstaander nodig die zich kan onttrekken aan de waan van de dag en medewerkers kan 'dwingen' om tijd te nemen voor een dialoog. Andere keren is er een buitenstaander nodig om de dialoog te faciliteren en bewaken dat hij niet vervalt in een discussie of slechts informeren.

Logica A

Onbekend

Bekend

Vertrouwd



Conclusie

De niveaus van communiceren (informereren, discussiëren en dialoog voeren) werden in hoofdstuk 3 verbonden aan het model van Pache & Santos (2013). In de voorgaande hoofdstukken is uiteengezet dat Jan en Peter twee conflicterende organisatielogica's belichamen en dat hun dominante strategie is om de organisatie te compartimenteren. In dit hoofdstuk bleek dat zij, in lijn met de theorie over communiceren, voornamelijk elkaar informeren en met elkaar discussiëren. Gezien de afwezigheid van een échte dialoog is het dan ook niet zo gek dat zij hun conflicterende organisatielogica's vaak niet samen weten te brengen in een combinatie.

De afwezigheid van dialoog bleek niet uniek voor Jan en Peter. Ook de directie en de medewerkers en de medewerkers onderling informeren en discussiëren het grootste gedeelte van de tijd. Toch is

er duidelijk behoefte aan een andere vorm van communicatie, zoals het voeren van een dialoog. Op dit moment is dia dialoog er niet en dat heeft waarschijnlijk te maken met de hectiek van de werkzaamheden en de persoonlijkheden in het bedrijf, die van nature niet zo geneigd zijn om een dialoog te voeren. De crux lijkt te zijn dat er een buitenstaander nodig is om de dialoog op gang te brengen en te houden. Dit is iemand die ofwel de verschillen tussen twee partijen weet te overbruggen en zo bewaakt dat de dialoog niet vervalt in een discussie of conflict, ofwel iemand die de waan van de dag doorbreekt en tijd claimt voor een goed overleg.

7. Conclusie en discussie

Wat heeft dit onderzoek opgeleverd?

Na de beschrijvingen van mijn bevindingen bij Van der Wal volgt tot slot nog een reflectie op de praktische en wetenschappelijke implicaties hiervan. Als laatste bespreek ik in de discussie nog een aantal punten die van invloed kunnen zijn geweest op de kwaliteit van mijn onderzoek.

Samenvatting van de bevindingen

Het onderzoek bij Van der Wal heeft geleid tot een drietal belangrijke inzichten over deze organisatie. Het eerste inzicht is dat er bij Van der Wal twee even dominante opvattingen zijn over hoe de organisatie zich dient te organiseren. Deze twee opvattingen zijn terug te leiden tot de twee directieleden Jan van der Wal en Peter Boom, die zich elk met een andere logica identificeren. Jan houdt van flexibiliteit en is geneigd om op een redelijk chaotische manier te werken. Hij heeft als missie het transport te verduurzamen. Peter vindt het juist belangrijk om een zekere mate van structuur aan te brengen in het bedrijf en heeft als primair doel om de organisatie winstgevend te houden. Deze verschillen komen feitelijk voort uit twee conflicterende organisatielogica's. Jan en Peter hebben de organisatie op een aantal punten gecompartmenteerd, waardoor zij op hun 'eigen terrein' de eigen organisatielogica toe kunnen passen. Meestal ontbreekt tussen hen de echte dialoog, waardoor er geen combinatie gemaakt wordt van hun beide logica's en deze naast elkaar blijven bestaan.

Medewerkers worden daardoor geconfronteerd met dubbele boodschappen. Op een aantal onderwerpen hanteert Peter een ander beleid dan Jan. Sommige medewerkers kiezen ervoor om zich hier zo

veel mogelijk aan te onttrekken; zij wachten af tot er een duidelijke en eenduidige boodschap komt of volgen één van beide directieleden in hun beleid. Bij hen lijkt over het algemeen een afwachterende houding te ontstaan. Medewerkers die de ervaring hebben dat een initiatief opeens afgebroken kan worden doordat er geen (voldoende) afstemming is geweest tussen de directieleden, zullen in een volgende situatie minder geneigd zijn om een proactieve houding aan te nemen. Een andere groep medewerkers neemt het heft in eigen hand en organiseert een gesprek om zo tot een eenduidige boodschap te komen.

Wat deze groep medewerkers feitelijk doet, is het op gang brengen van een dialoog. De afwezigheid van dialoog bleek niet uniek te zijn voor Jan en Peter. Ook tussen de directie en de medewerkers en tussen de medewerkers onderling is de communicatie met name informerend en discussiërend van aard. Het effect hiervan is dat medewerkers niet snappen waarom de directie in het ene geval een keuze maakt die in lijn is met de logica van Jan (bijvoorbeeld voor duurzaamheid) en de andere keer een keuze die in lijn is met de logica van Peter (bijvoorbeeld voor winst).

De dialoog kan echter wel op gang worden gebracht, maar hiervoor is vaak een derde partij nodig. De afwezigheid van echte dialoog bij Van der Wal lijkt namelijk te maken te hebben met de drukte van de operationele werkzaamheden, ofwel 'de waan van de dag'. Deze derde partij wordt niet beïnvloed door die hectiek en kan daardoor aandacht vragen voor de dialoog.

Samenvattend geven de bovenstaande bevindingen over Van der Wal antwoord op de hoofdvraag die ik in de inleiding introduceerde. Deze hoofdvraag luidde: *op welke wijze speelt communicatie tussen organisatieleden een rol in hun omgang met conflicterende organisatieleden's?* Het antwoord op deze vraag is dat de manier waarop organisatieleden met elkaar communiceren (elkaar informeren, met elkaar discussiëren of met elkaar in dialoog gaan)

samenhangt met het gedrag dat deze organisatieleden laten zien als reactie op twee conflicterende logica's (negeren, verwerpen, voldoen, compartimenteren of combineren). Concreet betekent dit dat de communicatie tussen organisatieleden bepalend is voor of de twee conflicterende logica's naast elkaar blijven bestaan, of dat deze gecombineerd worden tot één nieuwe logica.

Praktische implicaties en aanbevelingen voor Van der Wal

De praktische implicatie van de situatie bij Van der Wal is dat de organisatie minder slagvaardig is dan zij zou kunnen zijn. In de contextschets werd al aangegeven dat de grootste uitdaging voor de komende jaren is om een organisatie neer te zetten die onafhankelijk van Jan kan blijven functioneren. De huidige manier van werken zorgt ervoor dat een deel van de medewerkers een passieve houding aanneemt en zich afwachtend opstelt. Hierdoor zullen zij minder snel meegaan in veranderingen. Voor de groep medewerkers die de dialoog tussen Jan en Peter faciliteert geldt dat dit hen minder efficiënt maakt, omdat het tijd en energie kost om het gesprek tussen en met de directie op gang te brengen.

Mijn praktische aanbeveling zou dan ook zijn om een speerpunt te maken van het voeren van dialoog tussen Jan en Peter, zodat zij voortaan een eenduidige boodschap presenteren aan de rest van de organisatie. Daarnaast raad ik de directie aan om in gesprek gaan met medewerkers over het beleid van Van der Wal en dialogen tussen medewerkers onderling te stimuleren. Sinds januari 2019 is Rian Wolters aangetrokken als communicatiemanager. Toch is haar huidige opdracht met name gericht op het verbeteren van de informatieverschaffing vanuit de directie. Wellicht dat deze opdracht verbreed zou kunnen worden naar het implementeren van een methode om meer *met* elkaar in gesprek te gaan, in plaats van elkaar slechts te informeren.

Ook in de maandelijkse Voort en Verder vergadering valt mij op dat het vooral de directie is die informatie verschaft aan de rest van de aanwezigen. Ik zou willen adviseren om van dit overleg meer een moment van dialoog te maken. Het kan helpen om de agenda voorafgaand aan de vergadering door de hele groep samen te laten stellen. In hoofdstuk 3 over de theoretische achtergrond legde ik al uit dat het voeren van een dialoog niet gemakkelijk is. Ik raad daarom aan om (zeker in het begin) een gespreksmethode met een duidelijke structuur en spelregels te hanteren, om zo te bewaken dat de dialoog niet vervalt in een discussie.

Niet alleen voor Van der Wal, maar voor andere organisaties benadrukt mijn onderzoek het belang van het voeren van dialogen tussen organisatieleden. Ik laat zien dat een organisatie minder slagvaardig wordt wanneer dit niet gebeurt, specifiek in de aanwezigheid van twee conflicterende organisatieloga's. Daarnaast laat ik zien hoe belangrijk het is dat de leiders van een organisatie eenduidig zijn in hun boodschap richting medewerkers en uitleggen waarom bepaalde keuzes worden gemaakt.

Wetenschappelijke implicaties en richtingen voor vervolgonderzoek

Naast praktische implicaties heeft dit onderzoek ook wetenschappelijke implicaties. Allereerst is dat voor de institutionele theorie, waarvan literatuur over organisatieloga's een onderdeel vormt. Het uitvoeren van een etnografisch onderzoek bleek voor deze wetenschappelijke stroming zeer waardevol. Deze vorm van onderzoek, stelde mij namelijk in staat om dynamieken op microniveau te onderzoeken waar ik geen toegang toe zou hebben gehad wanneer ik niet gedurende lange tijd intensief bij de organisatie betrokken zou zijn geweest.

Het is juist dit microniveau waarover binnen de literatuur over organisatieloga's nog relatief weinig bekend is (Lounsbury &

Boxenbaum, 2013). Toch levert een microperspectief belangrijke inzichten op over hoe actoren in organisaties in de dagelijkse praktijk omgaan met organisatielogica's. Het valt op dat veel onderzoekers die zich richten op dit microniveau een organisatielogica nog altijd beschouwen als een kracht die van buitenaf (vanuit het macroniveau) op een organisatie werkt (zie bijvoorbeeld Svenningsen, Boxenbaum & Ravasi, 2016; Meyer & Hammerschmid, 2006; Martin, Currie, Finn & McDonald, 2017; Bertels & Lawrence, 2016). Mijn onderzoek bij Van der Wal voegt op dit punt nieuwe kennis toe, door onderzoek te doen naar een situatie waarin de oorsprong van organisatielogica's zich bevindt in het microniveau.

De theorie over organisatielogica's en specifiek het model van Pache & Santos (2013) bleken zeer waardevol om een dergelijke situatie te duiden. Dit perspectief op logica's vergroot de verklarende waarde van de institutionele theorie en doet bovendien recht aan de constatering dat organisaties gekenmerkt worden door complexiteit (Bertels & Lawrence, 2016). Het uitsluitend beschouwen van organisatielogica's als zijnde krachten die van buitenaf op een organisatie werken, heeft te weinig oog voor het feit dat er op microniveau een grote heterogeniteit in organisatielogica's en gedrag kan zijn. Bovendien is het binnen het onderzoek naar conflicterende logica's gebruikelijk om te kijken naar homogene groepen medewerkers die één dominante gedragsstrategie laten zien. Mijn onderzoek bij Van der Wal brengt ook op dit punt de wetenschap een stukje verder door te laten zien dat er op microniveau een grote verscheidenheid in gedrag bestaat. Bij Van der Wal zag ik alle gedragingen uit het model van Pache & Santos (2013) voorbijkomen.

Ik besloot om bij deze toepassing van Pache & Santos (2013) de mate waarin iemand onbekend, bekend of vertrouwd is met een organisatielogica geen rol te laten spelen in mijn onderzoek en deze dimensie achterwege te laten. Een belangrijke reden hiervoor was dat ik op basis van de theorie twijfels had over of deze dimensie een rol zou spelen in de context van Van der Wal. Bovendien plaatste ik

enkele kritische noten bij de manier waarop deze dimensie op voorhand uitsluit dat inzichten worden verkregen over eventuele heterogeniteit in gedragingen van organisatieleden. Terugkijkend op deze keuze, heb ik zowel aanwijzingen gevonden dat de mate van onbekendheid, bekendheid of vertrouwdheid inderdaad geen rol speelde, als dat deze dimensie tóch impliciet aanwezig was.

Op sommige momenten koos ik er zelf voor om de logica van Jan te negeren en de logica van Peter te volgen (bijvoorbeeld toen ik besloot om geen initiatief meer te tonen rondom Clean Road Transport). Op andere momenten koos ik voor de strategie om de dialoog tussen organisatieleden te faciliteren. Dat duidt er op dat de mate waarin ik mij vertrouwd voelde met één van de twee logica's geen rol heeft gespeeld in mijn keuze voor een bepaalde gedragsstrategie. Een andere respondent deed daarentegen een uitspraak die er op lijkt te duiden dat de dimensie over de mate waarin diegene vertrouwd is met een logica wel degelijk een (impliciete) rol heeft gespeeld in zijn keuze voor een gedragsstrategie.

Dennis: "De enige reden dat ik hier op dit moment werk, is dat Jan deze visie [het transport verduurzamen] heeft. Dat heb ik ook tegen hem gezegd. Dat is de enige reden. Op het moment dat dit welk ander transportbedrijf ook zou zijn, dan was ik direct iets anders gaan doen. Dat klinkt misschien heel cru, maar ik heb iets nodig in mijn leven en dat is een stuk maatschappelijk belang vertegenwoordigen. Ergens voor gaan, iets wat ook echt betekenisvol is. En als het alleen maar draait om cijfers en geld verdienen...zo ben ik niet, zo zit ik niet in elkaar. Dus voor mij is dit echt de enige reden waarom ik hier voor wil strijden."

Bovenstaand citaat lijkt te duiden op een vertrouwdheid van de betreffende respondent met de organisatielogica van Jan (het transport verduurzamen) en bekendheid met de organisatielogica van Peter (geld verdienen). In de praktijk bleek bovendien dat deze respondent vaak koos om aan de logica van Jan te voldoen.

Het is kortom nog steeds onduidelijk of de mate waarin iemand onbekend, bekend of vertrouwd is met een organisatielogica een rol van betekenis speelt binnen de context van MKB-familiebedrijven. Dit geldt zowel voor de toepassing van het model van Pache & Santos (2013) als voor de toepassing van het nieuwe model over communicatie en organisatielogica's. Vervolgonderzoek moet uitwijzen of en zo ja, op welke manier deze dimensie een rol speelt.

Het is opvallend dat de logica's binnen Van der Wal vooral voort lijken te komen uit twee leiders. Het onderzoek van Ling et al (2008) laat zien dat CEO's en CEO-eigenaars in MKB-bedrijven een grote impact hebben op de bedrijfsvoering. In dat licht lijkt het niet vreemd dat de logica's van Jan en Peter een grote invloed hebben op de organisatie. Toch zou het ook kunnen zijn dat de focus op het leiderschap te maken heeft met het feit dat ik mijn respondenten in zekere zin de focus van mijn onderzoek heb laten bepalen. Ik startte mijn eerste ronde interviews met de vraag: wat is volgens jou kenmerkend aan Van der Wal? Alle zes de respondenten uit mijn eerste ronde interviews noemden in dat kader Jan en / of Peter. Op basis daarvan ben ik verder gaan onderzoeken wat respondenten over het leiderschap van Jan en Peter en diens onderlinge samenwerking vertelden. Ik kan me voorstellen dat in situaties waarin er minder uitgesproken verschillen bestaan tussen twee leiders, de focus op het leiderschap minder groot zal zijn dan bij Van der Wal. Mijn bevindingen bij Van der Wal willen dus niet zeggen dat het ook in andere organisaties zo is dat organisatielogica's met name voortkomen uit het leiderschap. Het is raadzaam om hier vervolgonderzoek naar te doen.

Verder legde ik in mijn onderzoek als één van de eerste wetenschappers een expliciete link tussen organisatielogica's en communicatie. In lijn met de stroming CCO (Schoeneborn et al, 2018) zocht ik de verklaring van datgene wat ik bij Van der Wal zag gebeuren in communicatie. Hiermee verrijkte ik de institutionele theorie: volgens Cornelissen et al (2015) vergroot dit de verklarende waarde van deze theorie en biedt de lens van communicatie nieuwe inzichten over dynamieken op microniveau. Bovendien verbreedde ik hiermee de toepasbaarheid van de CCO-stroming, door een brug te slaan naar één van de belangrijkste theoretische stromingen binnen de organisatiewetenschap.

Het model dat ik in hoofdstuk 3 presenteerde bleek inderdaad mijn bevindingen bij Van der Wal te kunnen duiden. Ik observeerde dat de afwezigheid van dialoog de verklaring is voor het niet vinden van een combinatie tussen de twee organisatielogica's. In plaats daarvan werd er vaak 'slechts' geïnformeerd of gediscussieerd. Ik constateerde dan ook dat de organisatieleden van Van der Wal veelal voor de strategieën van het negeren dan wel verwerpen van de ene logica en het voldoen aan de andere logica kiezen, of voor het compartimenteren van de beide logica's. Het is aan te raden om vervolgonderzoek te doen naar de verklarende waarde van mijn model in andere organisaties en contexten. Zoals eerder al gezegd, zal vervolgonderzoek eveneens uit moeten wijzen of in dit nieuwe model de mate waarin iemand onbekend, bekend of vertrouwd is met een organisatielogica een rol speelt.

Een ander belangrijk thema waarvoor vervolgonderzoek raadzaam is, gaat over de mogelijkheden van het voeren van dialoog in de context van conflicterende organisatielogica's. Cornelissen et al (2015) lieten al zien dat in de institutionele theorie in toenemende mate aandacht is voor de manier waarop logica's worden geproduceerd en gereproduceerd wanneer organisatieleden met elkaar in dialoog raken. In mijn onderzoek bij Van der Wal liet ik zien dat deze relatie ook de andere kant op werkt. Niet alleen worden organisatielogica's

gevormd in dialoog, het bleek ook zo te zijn dat in de afwezigheid van dialoog geen combinatie tussen conflicterende logica's wordt gevonden. De rol van dialoog (en in bredere zin communicatie) is er eentje om verder te onderzoeken. Een mogelijk onderzoeksthema zou zijn of dialoog de mogelijkheid biedt om gemarginaliseerde logica's boven tafel te halen.

Kortom, mijn onderzoek heeft de wetenschap op een aantal belangrijke punten verder geholpen door nieuwe inzichten te genereren in de heterogeniteit in dynamiek (communicatie en gedrag) rondom conflicterende logica's op microniveau. Dit biedt waardevolle aanknopingspunten voor vervolgonderzoek.

Discussie over gemaakte keuzes

In dit onderzoek heb ik een aantal keuzes gemaakt waarbij een kanttekening geplaatst kan worden. De eerste hiervan is de respondentenselectie. Vanwege taalbarrières en de afstand heb ik ervoor gekozen om geen medewerkers uit de buitenlandse vestigingen te interviewen of observeren. Mogelijk speelt voor deze groep medewerkers in mindere mate of op een andere manier de situatie die ik in mijn onderzoek heb beschreven. Op sommige locaties werken namelijk uitsluitend chauffeurs en op de andere locaties is er een filiaalmanager aanwezig. Al het contact met Jan en Peter verloopt via deze persoon. De overige medewerkers zullen daardoor wellicht minder meekrijgen van de verschillen tussen Jan en Peter. Hoe het zit met het voeren van dialogen in de verschillende buitenlandse vestigingen weet ik niet.

Naast dat ik alleen medewerkers uit Nederland heb gesproken, heb ik ook slechts één chauffeur kunnen interviewen, omdat zij vanwege hun werk moeilijk te bereiken zijn. Een deel van de chauffeurs van Van der Wal spreekt bovendien geen Nederlands. Deze ondervertegenwoordiging van chauffeurs in mijn onderzoek kan een

enigszins vertekend beeld opleveren. Omdat de communicatie met chauffeurs met name via de Planners verloopt en voornamelijk van informerende aard is, verwacht ik dat de verschillen in opvattingen van Jan en Peter voor hen minder aan de orde zijn. Het lijkt er op dat de bevinding over de afwezigheid van dialoog juist des te meer voor chauffeurs geldt, omdat er veel minder contactmomenten met chauffeurs zijn dan met kantoormedewerkers. De chauffeur die ik heb geïnterviewd gaf aan wel behoefte te hebben aan meer contactmomenten en uitleg over beleidskeuzes.

Een andere kanttekening gaat over mijn rol bij Van der Wal. Doordat ik gedurende lange tijd betrokken ben geweest bij deze organisatie, bestond de kans dat 'het vreemde vertrouwd zou geworden'. Ik heb door middel van methodische keuzes op verschillende manieren geprobeerd om deze kans zo klein mogelijk te houden (zie appendix A), waaronder het combineren van verschillende methoden van dataverzameling, het laten controleren van de transcripten door de respondent, het op gezette tijden fysieke afstand nemen van de organisatie, het reflecteren op mijn eigen ideeën en gevoelens bij de organisatie en het bespreken van en feedback vragen op deze ideeën en gevoelens met en aan anderen. Toch blijft er altijd een kans dat ik belangrijke informatie over het hoofd heb gezien, maar die kans acht ik gezien bovenstaande maatregelen klein.

Tot slot is het belangrijk om stil te staan bij de grote rol die mijn persoonlijke ervaringen bij Van der Wal spelen in het onderzoeksrapport. Het inbrengen van persoonlijke ervaringen heeft als kracht dat het levendige beschrijvingen oplevert en inzichten biedt in een 'first-person'-perspectief. De keerzijde is dat er een risico is van een vertekening van de onderzoeksresultaten. Mijn persoonlijke ervaringen hoeven namelijk niet per se representatief te zijn voor de rest van de organisatie. Bovendien is er het risico dat me door mijn eigen ervaringen of emoties eerder situaties opvallen die hiermee in lijn, waardoor ik onbewust zoek naar bevestiging van mijn eigen gevoel. Ik heb er tijdens mijn onderzoek voor gewaakt dat dit niet

gebeurde door een interpretatie of analyse nooit uitsluitend te doen op basis van mijn eigen ervaringen. Ik ondersteunde dit altijd met minimaal één fieldnote of citaat van een andere persoon. Ook de keuze voor het onderwerp van mijn onderzoek heb ik me niet laten leiden door mijn eigen ervaringen, maar door wat respondenten mij vertelden, hoewel mijn eigen ervaringen wel onderschreven wat ik bij andere organisatieleden observeerde of terug hoorde in interviews.

Appendix A: Methoden

Welke keuzes ik in dit onderzoek maakte en waarom

In het ontwerp van dit onderzoek heb ik een aantal keuzes gemaakt, die betrekking hebben op de onderzoeksstrategie, de wetenschapsfilosofische insteek, het onderzoeksdesign en de methoden voor dataverzameling. Deels heb ik deze keuzes voorafgaand aan het onderzoek gemaakt, maar voor een deel heb ik dit ook gedaan tijdens het onderzoek, op basis van voortschrijdend inzicht. In dit hoofdstuk geef ik een verantwoording voor deze keuzes en reflecteer ik op de implicaties hiervan voor de kwaliteit van mijn onderzoek.

Het startpunt: de organisatie en het design

Mijn masterscriptie startte officieel in februari 2019, maar al vanaf het najaar van 2018 wist ik dat ik mijn masteronderzoek wilde doen bij Van der Wal. Het idee dat ik hier écht de diepte in zou kunnen gaan en een organisatie holistisch zou kunnen bekijken, trok mij enorm. Mijn scriptiebegeleider Maikel van Waardenburg wees me op een specifiek soort onderzoeksdesign dat hier goed bij zou passen: de organisatie-etnografie.

Ik begon met het lezen van het boek ‘Enabling Creative Chaos’ van Chen (2009). Haar etnografisch onderzoek naar de organisatie van het Burning Man event in Amerika, vormde een grote inspiratiebron voor de theoretische achtergrond van mijn onderzoek, het onderzoeksdesign en de opbouw en schrijfstijl van mijn eindrapport. Na het lezen van fragmenten uit Ybema, Yanow & Kamsteeg (2009), die een meer methodologisch boek schreven over organisatie-

etnografieën, besloot ik dat mijn onderzoek bij Van der Wal ook een etnografie zou worden.

Ybema et al (2009, p. 5-9) beschrijven welke kenmerken typerend zijn voor etnografisch onderzoek. Een van de belangrijkste kenmerken is dat de onderzoeker een onderdeel wordt van de organisatie die hij of zij bestudeert en (werk)relaties aangaat met de mensen in het bedrijf. De onderzoeker doet daarmee 'first-hand' ervaringen op in de onderzoeksorganisatie. Dit was precies de rol die ik binnen Van der Wal innam. Verderop in dit hoofdstuk volgt een nog wat uitgebreidere reflectie op de keuze voor een etnografisch onderzoek.

Impliciet gekozen: de strategie en de wetenschapsfilosofische positie

Doordat ik de keuze had gemaakt voor een etnografisch onderzoek, had ik feitelijk twee andere keuzes met betrekking tot mijn onderzoeksontwerp al gemaakt.

Allereerst was dit de keuze voor de onderzoeksstrategie. Dit gaat over de keuze voor kwantitatief of kwalitatief onderzoek. Maxwell (2013, p. 29-31) beschrijft hoe kwalitatief onderzoek gaat over het begrijpen van processen, terwijl kwantitatief onderzoek gaat over het verklaren van (oorzakelijke) verbanden. Volgens Berg & Lune (2012, p. 163) is etnografisch onderzoek primair een proces dat probeert om sociale expressies tussen mensen en groepen te beschrijven en interpreteren. Dit proces is daarmee inherent kwalitatief van aard. Bovendien past het *begrijpen*, dat centraal staat in kwalitatief onderzoek, het beste bij het thema van mijn scriptie.

Ook de keuze voor de onderzoeksbenadering (de wetenschapsfilosofische opvattingen die ten grondslag liggen aan het onderzoek), werd sterk gevoed door mijn keuze voor etnografisch onderzoek. Ybema et al (2009, p. 7-8) leggen uit dat de wetenschapsfilosofische opvatting over de rol van onderzoeker in

etnografisch onderzoek varieert van het beeld van de onderzoeker als “objectieve observator en ‘kenner’ van natuurlijke sociale fenomenen” tot het beeld van de onderzoeker als “volledig onderdeel van sociale werkelijkheden die sociaal geconstrueerd worden”.

Binnen deze masterscriptie nam ik zelf de positie van het interpretivisme aan en sloot ik me aan bij het beeld van de onderzoeker als onderdeel van de sociaal geconstrueerde werkelijkheid. De interpretatieve wetenschapsfilosofie gaat er vanuit dat er een objectieve wereld is, maar dat deze alleen (subjectief) kenbaar is door de interpretaties van mensen (Deetz, 1996). Dit is enerzijds de meest gebruikelijke wetenschapsfilosofische positie in etnografisch onderzoek (Ybema et al, 2009, p.7-8), waarin het *interpreteren* van data (die dus niet objectief kenbaar is) centraal staat (Blommaert & Dong, 2010). Anderzijds is het interpretativisme ook mijn persoonlijke overtuiging als het gaat om de vragen rondom zijnsleer (wat is de werkelijkheid?) en kennisleer (hoe kunnen we hierover kennis vergaren?).

Het verzamelen van data

Tijdens mijn onderzoek heb ik gebruik gemaakt van vier verschillende methoden: fieldnotes, (participatieve) observaties, interviews en documentanalyses. Dit zijn tevens de vier methoden die gebruikelijk zijn in etnografisch onderzoek (Van Hulst, 2008). Het gebruik van verschillende methoden naast elkaar (triangulatie), vergroot volgens Maxwell (2013, p. 125-129) de kwaliteit van een onderzoek. Vanwege de fysieke bereikbaarheid en taalbarrières heb ik me in de dataverzameling gefocust op de Nederlandse vestigingen en organisatieleden.

Fieldnotes

Gedurende het gehele onderzoek heb ik regelmatig aantekeningen gemaakt van informele gesprekken die ik voerde met medewerkers van Van der Wal, ideeën en reflecties over mijn eigen mening of gevoelens bij het bedrijf en beschrijvingen van gebeurtenissen en van opvallende zaken. Dit deed ik in de vorm van, zoals Bryman (2016, 450-451) dat noemt, 'full fieldnotes'. Dat wil zeggen dat ik zo snel mogelijk na een gesprek of gebeurtenis de situatie zo gedetailleerd mogelijk uitschreef, waarin ik specifiek aandacht besteedde aan wat mensen zeiden en hoe ze zich gedroegen. Ook beschreef ik mijn eigen interpretaties en conceptuele ideeën. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in een bestand van ruim 100 fieldnotes. Wanneer ik fragmenten uit mijn fieldnotes liet terugkomen in het verslag, heb ik die altijd geanonimiseerd, omdat medewerkers zich wellicht niet bewust zijn geweest van het feit dat ik op dat moment vanuit mijn rol als onderzoeker opereerde. Door mijn fieldnotes te anonimiseren blijf ik toch integer richting de betreffende medewerkers.

Observaties

Naast fieldnotes over zaken die me opvielen, heb ik ook tijdens een aantal momenten formele observaties gehouden. Observaties zijn een waardevolle aanvulling op interviews (Becker & Geer, 1957). Mensen vertellen namelijk niet altijd alle relevante informatie in een interview, omdat zij bepaalde informatie niet kunnen vertellen, niet willen vertellen of vergeten te vertellen. Observaties bieden de mogelijkheid om toch achter dergelijke informatie te komen. Bovendien is er soms een verschil tussen wat mensen zichtbaar doen ('theory-in-use', wat is te observeren) en wat mensen zeggen dat ze doen ('espoused theory, wat is te achterhalen in interviews) (Argyris, 1991). Voor mijn observaties heb ik een topiclijst gebruikt die is afgeleid van de topiclijst voor mijn interviews. De topiclijst is te vinden

in appendix B. De momenten waarop ik formele observaties heb gehouden, zijn:

Tabel 6: Lijst van de verschillende observatiemomenten

Observatiemoment	Omschrijving
Voort en Verder (4x)	Maandelijks MT-vergadering over diverse thema's
Medewerkersbijeenkomst februari	Update over financiën, aankondiging 'Kill Empty Running' en medewerkersonderzoek
Medewerkersbijeenkomst mei	Update over financiën, update over 'Kill Empty Running' en uitkomsten medewerkersonderzoek
Directieoverleg met Communicatie (2x)	Besluiten over te starten duurzaamheidsinitiatieven

Interviews

Een derde belangrijke methode voor mijn onderzoek, was het afnemen van interviews met medewerkers van Van der Wal. Mijn interviews hield ik in twee rondes. In de eerste ronde van zes interviews, sprak ik met twee directieleden en met vier teamleiders. Ik besloot om dit te doen in de vorm van open interviews. Op die manier wilde ik borgen dat ikzelf niet sturend zou zijn in het gesprek. Ik liep destijds immers al bijna een jaar bij Van der Wal rond en had logischerwijs in mijn hoofd al een eerste analyse gemaakt van de thema's die speelden. Mijn respondenten vroeg ik daarom voorafgaand aan het interview om een foto te maken van iets wat zij kenmerkend vonden aan de organisatie. Die foto diende daarmee als gespreksopening en als vehikel voor informatieoverdracht (Warren, 2005). Hoewel elk interview een eigen zwaartepunt kende, ontdekte ik na een eerste analyse een rode draad: al mijn respondenten

spraken telkens over spanningsvelden en tegenstellingen die zij voelden binnen de organisatie.

In een tweede ronde van nog eens zes interviews, ging ik over op semigestructureerde interviews waarin de spanningsvelden uit de eerste ronde mijn topiclijst vormden. Deze topiclijst is te vinden in appendix B. In deze interviews vroeg ik mijn respondenten vooral naar anekdotes, verhalen, gebeurtenissen en grappen. Soms vroeg ik hen te reflecteren op een situatie uit mijn fieldnotes of observaties waarin zijzelf een rol hadden gespeeld.

Alle interviews uit de beide rondes heb ik opgenomen en vervolgens woordelijk getranscribeerd. De transcripten uit de eerste ronde heb ik eerst open gecodeerd door middel van aantekeningen in de kantlijn van de geprinte interviews. Vervolgens ben ik overgegaan op axiaal coderen. De interviews uit de tweede ronde heb ik alleen nog selectief gecodeerd, op basis van de codeboom die in de eerste ronde is ontstaan. Hiermee heb ik de drie fasen van coderen van Boeije (2005) gevolgd. Voor het proces van axiaal en selectief coderen heb ik het computerprogramma Nvivo gebruikt. De codeboom en een voorbeeld van een gecodeerd interviewfragment zijn te vinden in appendix C.

Uiteindelijk heb ik 12 interviews afgenomen van ongeveer 45 minuten elk. Ik wilde in ieder geval alle drie de directieleden interviewen. Daarnaast heb ik gestreefd naar een gelijke verdeling tussen het middenmanagement en operationele medewerkers en tussen medewerkers uit verschillende teams. Doordat chauffeurs zeer moeilijk te bereiken zijn, heb ik slechts één chauffeur kunnen interviewen. Wel heb ik de chauffeurscoach en enkele andere chauffeurs in informele gesprekken gesproken. Hiervan heb ik fieldnotes gemaakt.

Tabel 7: Lijst van de respondenten van mijn interviews

Naam respondent	Functie
R1 – Jan	Eigenaar
R2 - Peter	Managing Director
R3	Financial Director
R4	HR manager
R5	Transport coördinator
R6	Sales manager
R7	Carrier manager
R8	Communicatiemanager
R9	Medewerker Capacity Management
R10	Medewerker Customer Service II
R11	Medewerker Customer Service I
R12	Chauffeur

Elke respondent heeft van mij het woordelijk getranscribeerde interview en de opname ontvangen. Eén respondent heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid die ik bood om uitspraken uit het interview te nuanceren dan wel terug te nemen. In overleg met deze respondent heb ik besloten om het betreffende citaat over de samenwerking tussen Jan en Peter te verwijderen uit het onderzoeksrapport. Er waren twee respondenten die van bepaalde quotes graag wilden dat die geanonimiseerd werden weergegeven. Bij die citaten heb ik een fictieve naam gebruikt. Voor alle andere citaten geldt dat de respondenten hebben aangegeven er geen bezwaar tegen te hebben dat ik hun eigen voornaam heb gebruikt.

Documentanalyses

De laatste methode die ik gebruikte, was de documentanalyse. De missie, visie en kernwaarden waren de drie officiële documenten die ik middels een discoursanalyse heb bestudeerd. Daarnaast heb ik gedurende mijn onderzoek tientallen e-mails verzameld van (met name) de directie en HR aan verschillende medewerkers in de organisatie. Documenten weerspiegelen namelijk de normatieve opvattingen die in een organisatie leven (Fitzgerald, 2007) en vormden om die reden een vierde belangrijke databron voor mijn onderzoek. Net als de transcripten van de interviews, heb ik ook de documenten open, axiaal en selectief gecodeerd in Nvivo. Hiervoor heb ik dezelfde codeboom gebruikt als voor de interviews (zie appendix C).

Het interpreteren van data

De interpretatie van de data heb ik voor een belangrijk deel gedaan aan de hand van het model van Pache & Santos (2013). Ik realiseerde me terdege dat ik hun model toepaste op een context waarvoor het niet per se ontworpen is. Bovendien liet ik een element los dat in de oorspronkelijke versie van het model zeer belangrijk is, namelijk de mate waarin een individuele actor onbekend, bekend of vertrouwd is met de organisatieprincipes die bij een bepaalde logica horen. Toch heb ik geen reden om aan te nemen dat deze alternatieve toepassing de kwaliteit van mijn onderzoek heeft geschaad.

Dat heeft te maken met het feit dat ik me tijdens de dataverzameling niet heb laten leiden door het model, maar dit juist past in de analysefase heb gebruikt als middel om mijn resultaten te duiden. De kracht hiervan is dat zowel de dataverzameling als de analyse van de rode draad hierin op geen enkele manier beïnvloed zijn geweest door het model van Pache & Santos (2013). Ik heb mijn onderzoek nadrukkelijk laten leiden door datgene wat de organisatieleden van

Van der Wal mij vertelden en wat ik hen zag doen. Ik wilde in dit proces niet geleid worden door een theoretisch model, waardoor ik mogelijk informatie die wel belangrijk is maar niet binnen het model past over het hoofd zou zien. De keerzijde hiervan is dat ik pas tijdens de theoretische duiding van mijn resultaten ontdekte dat de gedragingen uit het model van Pache & Santos (2013) overeenkwamen met wat ik bij Van der Wal had gezien. Hierdoor heb ik onvoldoende kunnen onderzoeken of de dimensie over de mate waarin iemand onbekend, bekend of vertrouwd is met een logica een rol heeft gespeeld in de gedragingen van organisatieleden van Van der Wal, omdat ik mijn respondenten hier in de interviews niet specifiek op heb bevraagd.

Hoewel ik het model dus op een manier heb toegepast waarvoor het niet per se ontwikkeld is, bleek dit juist een verrijking voor de wetenschap en heb ik geen redenen om aan te nemen dat mijn resultaten vertekend zijn door het alternatieve gebruik van het model van Pache & Santos (2013).

Reflectie op de kwaliteit van het onderzoek

De keuzes die ik voorafgaand aan en tijdens mijn onderzoek heb gemaakt, zijn van invloed geweest op de kwaliteit ervan. Vaak gebruiken wetenschappers vrij 'kwantitatief georiënteerde' maatstaven om deze kwaliteit te beoordelen, namelijk de criteria van bruikbaarheid, validiteit en betrouwbaarheid. Ik vond het niet passend om mijn onderzoek langs die drie criteria te leggen, vanwege de kwalitatieve en interpretatieve aard ervan. Tracy (2010) stelt een alternatieve manier voor om de kwaliteit van kwalitatieve onderzoeken te beoordelen. In haar acht criteria maakt ze een onderscheid tussen de kwaliteit van het eindproduct van kwalitatief onderzoek en de kwaliteit van het proces daarnaartoe.

De gedachte achter deze kwaliteitscriteria is dat je in interpretatief onderzoek nooit aan kan tonen of een uitspraak waar is of niet, maar dat je uitspraken wél aannemelijk kan maken. Het doel van mijn onderzoek bij Van der Wal was dan ook niet om één waarheid te verschaffen, maar juist om betekenis te geven, zodat Van der Wal bewuster over bepaalde onderwerpen na kan denken en hier gericht op kan acteren. Hieronder reflecteer ik op de kwaliteit van mijn eigen onderzoek, aan de hand van de acht criteria van Tracy (2010), zijnde: waardig onderwerp, significante bijdrage, geloofwaardigheid, rijkheid, oprechtheid, ethiek, resonantie en betekenisvolle coherentie.

Waardig onderwerp en significante bijdrage

Het eerste criterium van Tracy (2010) is dat het onderzoeksonderwerp op dit moment relevant, significant en interessant moet zijn. Met het criterium 'significante bijdrage' bedoelt Tracy (2010) dat daarnaast ook de uitkomsten van het onderzoek waardevol moeten zijn, in de zin dat ze theoretisch, praktisch, methodologisch of moreel van toegevoegde waarde zijn.

Toen ik mijn onderzoek bij Van der Wal begon, was ik al enige tijd werkzaam voor het bedrijf. Ik had daardoor al mijn eigen ideeën gevormd over welke onderzoeksthema's voor de organisatie relevant zouden kunnen zijn. Ik wilde echter niet een thema dat alleen voor mijzelf relevant zou zijn, maar ook voor de organisatie. Doordat ik de eerste ronde interviews op een open manier heb vormgegeven, kon ik de onderwerpen ophalen die op dat moment voor mijn respondenten belangrijk en interessant waren. Doordat feitelijk het onderwerp van mijn onderzoek door de leden van de organisatie zelf is aangedragen, zijn de uiteindelijke inzichten ook praktisch van waarde voor Van der Wal.

Daarnaast bleken de uitkomsten van het onderzoek ook de bestaande theorie uit te breiden, doordat ik de concepten uit de institutionele theorie en de stroming van 'Communication Constitutes Organization' met elkaar heb verbonden. De alternatieve manier waarop ik het model van Pache & Santos (2013) heb gebruikt, maakt het onderzoek bovendien methodologisch van toegevoegde waarde.

Geloofwaardigheid en rijkheid

Het criterium 'geloofwaardigheid' zoomt in op de vraag of de resultaten van het onderzoek aannemelijk en plausibel zijn. Ik heb geprobeerd om mijn lezers hiervan te overtuigen door triangulatie toe te passen, mijn bevindingen bij Moniek Berende te toetsen, respondenten de mogelijkheid te geven uitspraken uit hun interviews achteraf te nuanceren en door zeer rijke beschrijvingen ('thick descriptions') te geven van de data. Dit laatste hangt samen met het criterium van 'rijkheid': wordt er voldoende gebruik gemaakt van theoretische constructen, voorbeelden, (context)-beschrijvingen en uitgebreide analyses?

In het hele verhaal over Van der Wal heb ik geprobeerd om zo rijk mogelijke data te verschaffen. Doordat ik bijna anderhalf jaar lang bij de organisatie betrokken ben geweest, heb ik veel gegevens over Van der Wal kunnen verzamelen, waardoor het beeld dat ik van de organisatie heb geschetst mijns inziens een genuanceerd beeld is. Elke analyse of interpretatie heb ik ondersteund met meerdere voorbeelden of quotes en in het eerste hoofdstuk neem ik de ruimte om een uitgebreide contextschets te geven van Van der Wal.

De lange tijd dat ik bij het bedrijf betrokken ben geweest, is een grote kracht van mijn onderzoek, omdat ik hierdoor een insider-perspectief heb kunnen aannemen (Ybema et al, 2009, p. 101-119). Het risico van het insider-perspectief is echter dat het vreemde vertrouwd wordt en dat ik als onderzoeker daardoor belangrijke informatie zou kunnen

missen. Om dat risico te verkleinen, heb ik altijd minimaal één dag in de week vanuit huis gewerkt, om op die manier ook geregeld afstand te kunnen nemen van de organisatie en een outsider-perspectief aan te nemen. Daarnaast ben ik in de twee weken dat ik mijn analyses uitvoerde in zijn geheel niet bij Van der Wal aanwezig geweest. Tot slot heb ik in fieldnotes gereflecteerd op mijn eigen rol bij de organisatie, om alert te blijven en niet dusdanig vertrouwd te raken met het bedrijf, dat ik zaken over het hoofd ging zien.

Moniek Berende is gedurende mijn hele onderzoek een goede sparringspartner geweest. Bij haar kon ik mijn inzichten checken, omdat zij enerzijds de organisatie goed kent, maar anderzijds veel minder vaak aanwezig was bij het bedrijf dan ik. Soms wees ze mij op inconsistenties in mijn analyse, vulde ze me aan, of wees ze me op patronen waar ik nog niet naar had gekeken. Mijn scriptiebegeleider Maikel Waardenburg wees me tijdens feedbackmomenten op artikelen die de theoretische inbedding steviger maakten.

Oprechtheid en ethiek

Het criterium 'oprechtheid' gaat over de mate waarin de onderzoeker reflecteert op de eigen rol als onderzoeker en open is over de methodologische keuzes. Hoe transparanter je hier als onderzoeker over bent, hoe hoger de kwaliteit van het onderzoek (Tracy, 2010). Het criterium 'ethiek' schuurt hier tegenaan en gaat over of de onderzoeker integer omgaat met de onderzoeksorganisatie, de respondenten en het delen van de resultaten.

Mijn eigen positie en ervaringen vormen één van de belangrijkste verhaallijnen in mijn onderzoek. Ik heb geprobeerd om hier telkens zo expliciet en transparant mogelijk over te zijn, zodat mijn interpretaties en (methodische) keuzes navolgbaar zijn. Mijn rol binnen Van der Wal was te typeren als een 'overt full member' (Bryman, 2016, p. 441). Dat wil zeggen dat ik een volledig medewerker was bij Van der Wal en dat

ik mijn tweede rol als onderzoeker bij de organisatie bekend heb gemaakt door het sturen van een e-mail aan alle medewerkers van het bedrijf.

Deze roldualiteit heeft mij enorm geholpen tijdens het onderzoek, want door mijn status als medewerker had ik toegang tot alle documentatie, was ik aanwezig bij verschillende soorten vergaderingen en had ik al vertrouwensbanden opgebouwd met medewerkers van Van der Wal. Bovendien kon ik hierdoor expliciete vergelijkingen maken tussen datgene wat respondenten me in interviews vertelden of wat in documenten stond en wat ik tijdens mijn aanwezigheid in de organisatie zag gebeuren. Door mijn rol als facilitator van teamsessies zag ik bovendien van dichtbij welke dynamieken er tussen collega's plaatsvonden.

Een enkele keer stelde mijn dubbele status mij voor een ethisch dilemma. Een medewerker vertelde bijvoorbeeld over frictie met een collega, toen ik vanuit mijn rol als medewerker een sessie met het team faciliteerde. Een andere keer deelde een medewerker in een interview kritiek op het beleid bij Van der Wal. Beide voorvallen waren ook interessant vanuit mijn andere rol. Het gesprek met de vrouw wilde ik ook gebruiken als data voor mijn onderzoek, terwijl ik met de kritiek van de man aan de slag wilde vanuit mijn status als medewerker.

Telkens als ik voor een dergelijk dilemma kwam te staan, liet ik mijn moraal spreken. Wat is integer tegenover de organisatie en de mensen die mij in vertrouwen namen en hoe kan ik mijn onderzoek zo goed mogelijk recht doen? Op basis van die overweging besloot ik om het verhaal van de vrouw over haar collega wel mee te nemen in mijn scriptie, maar anoniem en zonder inhoudelijk te vertellen wat er speelde. De kritiek die de man in het interview uitte, nam ik in mijn achterhoofd mee, maar ik ondernam geen actie op zijn informatie en ik noemde nooit wat hij me in het interview had verteld. Op die manier heb ik tijdens mijn gehele onderzoek telkens de afweging geprobeerd te maken welke informatie belangrijk was voor mijn scriptie, zonder

daarbij het respect en de integriteit naar de organisatie en haar medewerkers uit het oog te verliezen.

Omdat mijn rol als medewerker veelal faciliterend van aard was (het begeleiden van teamsessies, het beschrijven van werkwijzen), conflicteerde dit zelden met mijn rol als onderzoeker. Als onderzoeker wilde ik de medewerkers van Van der Wal zo min mogelijk 'besmetten' met mijn denkbeelden door mijn eigen mening zo veel mogelijk voor me te houden. In mijn rol als facilitator van teamsessies was het gelukkig precies die vaardigheid die de sessies tot een succes maakten: ik hield mijn eigen mening op de achtergrond en probeerde juist het team te stimuleren om zelf met oplossingen te komen. Daarnaast zorgde ik ervoor dat ik tijdens de formele observatiemomenten nooit een taak had vanuit mijn rol als medewerker van Van der Wal, zodat ik uitsluitend aanwezig was als observator. Soms kwam het voor dat ik vanuit mijn rol als onderzoeker fieldnotes maakte van situaties waarin ik opereerde vanuit mijn rol als medewerker. In die fieldnotes reflecteerde ik altijd op de invloed die dit had op de situatie en in het eindverslag was ik hier altijd transparant over.

Tijdens mijn hele onderzoek is het twee keer voorgekomen dat medewerkers zich expliciet bewust waren van mijn dubbele rol. De eerste keer dat dit gebeurde was toen ik, vanuit mijn rol kwaliteitsmanager, de nieuwe eisen van de ISO9001-norm besprak met de inkoper.

Ik: "Want hoe registreer je de beoordeling van de leveranciers?"

Ingrid: "Dat doe ik in mijn Excel. Ja, eigenlijk doe ik dat niet zo heel gestructureerd. Mag ik dat zeggen? Of komt dit nu in je onderzoek, haha".

De tweede keer was toen ik in de kantine zat met een vijftal andere medewerkers. Zij voerden een gesprek over dat thuiswerken niet is toegestaan bij Van der Wal en wat zij daarvan vonden. Ik was stil en probeerde zo veel mogelijk van wat er gezegd werd in me op te slaan.

Anne-Louise: *“Brechje, wat is jouw mening over dit onderwerp? Je bent zo stil.”*

Ik: *“Ik ben aan het luisteren.”*

Marco: *“Ze neemt ons stiekem op voor haar scriptie, haha”*

Los van deze twee gebeurtenissen, heb ik op geen enkel moment tijdens mijn onderzoek het idee gehad dat medewerkers zich ongemakkelijk of bekeken voelden door mijn aanwezigheid, dan wel dat zij zich anders gedroegen dan in de periode dat ik uitsluitend medewerker was en nog niet de rol van onderzoeker had.

Hoewel ik nooit het gevoel kreeg dat mensen het vervelend vonden dat ik het gesprek met hen zou kunnen gebruiken in mijn onderzoek, heb ik vanuit ethische overweging alle fieldnotes geanonimiseerd weergegeven. Mijn respondenten heb ik zelf laten kiezen of ik hun uitspraken wel of niet anoniem zou maken. Voordat ik de onderzoeksresultaten met de medewerkers van Van der Wal heb gedeeld, heb ik mijn bevindingen eerst met de directie besproken, omdat sommige passages kritische noten over hun manier van leidinggeven bevatten.

Resonantie

Het vijfde criterium van Tracy (2010) is resonantie. Zij bedoelt hiermee dat de resultaten van het onderzoek moeten ‘raken’. Ik heb

dit geprobeerd te doen door een analysestijl en schrijfstijl te hanteren die tot de verbeelding spreekt. Onder het motto “show, don’t tell” hoop ik mijn lezers zowel emotioneel als intellectueel geprikkeld te hebben.

De praktische bruikbaarheid van mijn onderzoek heb ik geprobeerd te bewaken door specifieke aanknopingspunten voor verbetering aan te geven in een aantal aanbevelingen in de conclusie en discussie. Daarnaast heb ik het rapport beschikbaar gesteld aan alle leden van de organisatie. Mogelijk is het verhaal over Van der Wal ook bruikbaar voor andere familiebedrijven in de logistieke sector. Maxwell (2013, p. 139) noemt dit *face generizability*. Er is dan geen reden om aan te nemen dat mijn resultaten niét bruikbaar zijn voor gelijksoortige organisaties als Van der Wal.

Betekenisvolle coherentie

Het laatste criterium van Tracy (2010) gaat over of het onderzoek bereikt wat het zegt te willen bereiken, of er methoden gebruikt zijn die daaraan bijdragen en of het onderzoek waardevolle verbindingen bevat tussen theorie, empirie en interpretaties.

Mijn onderzoek is gestart met de wens om Van der Wal op een diep niveau te leren begrijpen. Ik koos daarom voor de vorm van een organisatie-etnografie, omdat dit onderzoeksdesign me in staat stelt om inzicht te verkrijgen in dimensies en processen die diep in organisaties verscholen zitten en daarom soms in andere onderzoeken over het hoofd worden gezien (Ybema et al, 2009, p. 5-9). Tijdens mijn periode als onderzoeker bij Van der Wal ondervond ik aan den lijve dat mijn analyse nauwkeuriger en diepgaander werd, naarmate ik langer bij de organisatie betrokken was. Juist in een onderzoek naar dynamieken op microniveau, zoals het onderzoek bij Van der Wal, liggen de antwoorden op vragen in dimensies en processen besloten die gemakkelijk over het hoofd worden gezien.

Daarom is het bij uitstek voor deze wetenschappelijke stroming waardevol om voor een etnografisch design te kiezen.

Alle methodologische keuzes, die ik in dit hoofdstuk uiteen heb gezet, zijn gevoed door de keuze voor mijn onderzoeksdesign. Ook de manier waarop ik dit onderzoek heb geschreven, past bij een etnografisch onderzoek. De verbinding tussen theorie en praktijk en mijn eigen interpretaties van de praktijk, gaf ik bewust in hetzelfde hoofdstuk weer. Ik heb geprobeerd er een prettig leesbaar stuk van te maken, door de theorie en empirie met elkaar in gesprek te laten gaan.

Mijn eigen interpretaties van de theorie en de praktijk en mijn reflecties daarop vormen het hart van dit onderzoek, in lijn met wat Ybema et al (2009, p. 5-9) benoemt als een van de centrale kenmerken van een organisatie-etnografie.

Appendix B: Topiclijsten

De leidraad voor interviews en observaties

De onderstaande topiclijsten hebben de leidraad gevormd voor mijn tweede ronde met interviews en voor mijn formele observaties.

Topiclijst tweede ronde interviews

Topic 1: Jan versus Peter

- Hoe verhouden Jan en Peter zich in de ogen van de respondent tot elkaar?
- Wat is een situatie/verhaal/aneddote waaruit dit concreet blijkt?
- Wat deed de respondent toen?
- Wat betekende dat voor de respondent?

Topic 2: Duurzaamheid versus commercie

- Hoe verhouden duurzaamheid en commercie zich in de ogen van de respondent tot elkaar?
- Wat is een situatie/verhaal/aneddote waaruit dit concreet blijkt?
- Wat deed de respondent toen?
- Wat betekende dat voor de respondent?

Topic 3: Directie versus de werkvloer

- Hoe verhouden de directie en de werkvloer zich in de ogen van de respondent tot elkaar?
- Wat is een situatie/verhaal/aneddote waaruit dit concreet blijkt?
- Wat deed de respondent toen?
- Wat betekende dat voor de respondent?

Topiclijst observaties

Topic 1: Jan versus Peter

- Hoe interacteren Jan en Peter met elkaar?
- Wat doen en zeggen ze concreet?
- Hoe reageren andere aanwezigen hierop?

Topic 2: Duurzaamheid versus commercie

- Hoe wordt over duurzaamheid en commercie in relatie tot elkaar gesproken?
- Wat wordt er concreet gezegd en gedaan?
- Hoe reageren anderen hierop?

Topic 3: Directie versus de werkvloer

- Hoe wordt door de directie over de werkvloer gepraat en vice versa?
- Wat wordt er concreet gezegd en gedaan?
- Hoe reageren anderen hierop?

Appendix C: Codeboom

De basis van de analyse

Het axiaal coderen (Boeije, 2005) heeft geleid tot de onderstaande codeboom. De subcodes onder de vier thema's zijn ontstaan vanuit het proces van axiaal coderen. Vervolgens heb ik deze subcodes ondergebracht in vier overkoepelende thema's, die tevens de leidraad vormen voor de beschrijving van mijn onderzoeksresultaten. Na de selectieve codering hebben alle relevante fragmenten dus minimaal twee codes. Het onderstaande fragment heeft bijvoorbeeld de code van thema 1 (samenwerking Jan en Peter) en de code 'Jan vindt geld niet belangrijk'.

Peter: "Geld is niet heel belangrijk voor hem [Jan]. Geld is een middel om te zorgen dat je als bedrijf verder kan gaan en aan het eind van het jaar, als daar nul staat en we hebben al het geld dat we verdiend hebben in het bedrijf gestopt, dan heeft een Jan een topjaar."

Thema 1: Samenwerking Jan en Peter

- Jan gaat voor duurzaamheid
- Peter gaat voor winst
- Jan vindt geld niet belangrijk
- Jan houdt van flexibiliteit / chaos
- Jan is zelf chaotisch
- Peter houdt van structuur
- Peter is zelf gestructureerd
- Jan en Peter vullen elkaar aan

- Jan en Peter verschillen van elkaar / spreken elkaar tegen / conflicteren met elkaar

Thema 2: Duurzaamheid en winst

- Duurzaamheid en winst gaan hand-in-hand
- Duurzaamheid en winst staan op gespannen voet met elkaar

Thema 3: Hoe medewerkers omgaan met de verschillen tussen Jan en Peter

- Jan en Peter bij elkaar zetten en een eenduidige boodschap afdwingen
- Afwachten tot er vanzelf duidelijkheid komt
- Luisteren naar Jan óf Peter
- Geen initiatief meer nemen

Thema 4: Communicatie

- Tussen Jan en Peter
 - Informeren
 - Strijd voeren
 - Derde partij nodig om ze bij elkaar te brengen
- Tussen de directie en de medewerkers
 - Informeren
 - Geen uitleg
 - Gevolgen van geen uitleg
 - Directie wordt ongeloofwaardig
 - Medewerkers snappen keuzes niet
 - Behoeftte aan meer / andere communicatie

- Derde partij nodig om ze bij elkaar te brengen
- Tussen medewerkers onderling
 - Informeren
 - In conflict raken
 - Derde partij nodig om ze bij elkaar te brengen
- Waarom is er geen uitgebreidere vorm van communicatie?
 - De waan van de dag
 - De aard van Jan
 - Opvatting over straffen en belonen

Appendix D: Literatuur

Welke onderzoeken een inspiratiebron vormden

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard business review*, 69(3).
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Becker, H., & Geer, B. (1957). Participant observation and interviewing: A comparison. *Human organization*, 16(3), 28-32.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (8th ed.). New Jersey: Pearson.
- Bertels, S., & Lawrence, T. B. (2016). Organizational responses to institutional complexity stemming from emerging logics: The role of individuals. *Strategic Organization*, 14(4), 336-372.
- Binder, A. (2007). For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics. *Theory and society*, 36(6), 547-571.
- Blomgren, M., & Waks, C. (2015). Coping with contradictions: hybrid professionals managing institutional complexity. *Journal of Professions and Organization*, 2(1), 78-102.

- Blommaert, D. J., & Dong, J. (2010). *Ethnographic Fieldwork: A Beginner's Guide*. Bristol, United Kingdom: Multilingual Matters.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Bohm, D. (2013). *On dialogue*. Routledge.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- CBS (2017). *Familiebedrijven in Nederland*. Den Haag.
- Chen, K. K. (2009). *Enabling Creative Chaos: The Organization Behind the Burning Man Event*. Chicago: University of Chicago Press.
- Chen, K. K., & O'Mahony, S. (2007). The selective synthesis of competing logics. *Academy of management proceedings*, 2006(1), L1-L6.
- Cornelissen, J. P., Durand, R., Fiss, P. C., Lammers, J. C., & Vaara, E. (2015). Putting communication front and center in institutional theory and analysis.
- Deetz, S. (1996). Crossroads—Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization science*, 7(2), 191-207
- Fitzgerald, T. (2007). *Reading between the lines: Documents and documentary analysis*. Research methods for educational leadership and management. London: Sage.

- Fitzgerald, T., & Shepherd, D. (2018). Emerging structures for social enterprises within nonprofits: An institutional logics perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 474-492.
- Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization science*, 11(3), 285-298.
- Hallett, T. (2010). The myth incarnate: Recoupling processes, turmoil, and inhabited institutions in an urban elementary school. *American Sociological Review*, 75(1), 52-74.
- Hodges, J. (2016). Managing and leading people through organizational change: the theory and practice of sustaining change through people. Kogan Page Publishers.
- Hulst, van, M. (2008) Quite an Experience: Using Ethnography to Study Local Governance. *Critical Policy Studies* 2(2):143-159
- Koopmans, F. & Bosch, S. (2016). *Managementvaardigheden. Theorie en praktijk*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). The impact of transformational CEOs on the performance of small-to medium-sized firms: does organizational context matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 923.
- Lok, J. (2010). Institutional logics as identity projects. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1305–1335.

- Lounsbury, M., & Boxenbaum, E. (2013). Institutional logics in action. In *Institutional Logics in Action, Part A* (pp. 3-22). Emerald Group Publishing Limited.
- Martin, G., Currie, G., Weaver, S., Finn, R., & McDonald, R. (2017). Institutional complexity and individual responses: delineating the boundaries of partial autonomy. *Organization Studies*, *38*(1), 103-127.
- Maxwell, J. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach*, 3rd edition, London: Sage Publications
- Meyer, R. E., & Hammerschmid, G. (2006). Changing institutional logics and executive identities: A managerial challenge to public administration in Austria. *American Behavioral Scientist*, *49*(7), 1000-1014.
- Pache, A. C. (2011). When competing logics enter organizations: The politics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Essec Business School*.
- Pache, A., & Santos, F. (2013). Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to competing institutional logics. In M. Lounsbury & E. Boxenbaum (Eds.), *Institutional logics in action, Part B: Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 39b, pp. 3–35). Bingley, UK: Emerald.
- Powell, W. W., & Sandholtz, K. W. (2012). Amphibious entrepreneurs and the emergence of new organizational forms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *6*(2), 94–115.

- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization studies*, 30(6), 629-652.
- Reay, T., & Jones, C. (2016). Qualitatively capturing institutional logics. *Strategic Organization*, 14(4), 441-454.
- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D. (2018). The communicative constitution of organization, organizing, and organizationality. *Organization Studies*, 0170840618782284.
- Smets, M., Burke, G. T., Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2012). Reinsurance trading in lloyd's of london: Balancing conflicting-yet-complementary logics in practice. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 99-128.
- Tilcsik, A. (2010). From ritual to reality: Demography, ideology, and decoupling in a post communist government agency. *Academy of Management Journal*, 6, 1474-1498.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative inquiry*, 16(10), 837-851.
- Svenningsen, V., Boxenbaum, E., & Ravasi, D. (2016). How individuals cope with institutional complexity in organizations: a case study in the energy transition. In 32nd EGOS Colloquium (EGOS 2016).

Van der Wal (2018). Stakeholderanalyse en SWOT-analyse t.b.v. ISO9001 audit.

Van der Wal (2019). Algemene bedrijfspresentatie.

Warren, S. (2005). Photography and voice in critical qualitative management research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(6), 861-882.

Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. H. (2009). *Organizational Ethnography: Studying the Complexity of Everyday Life*. Thousand Oaks, CA: SAGE.



Utrecht University

Juni 2019

Auteur: Brechje Kuiper

Studentnummer: 4241320

Master: Organisaties, Verandering en Management

Instelling: Universiteit Utrecht

Begeleider: Maikel Waardenburg