

Hoe gaan we verder?

Een onderzoek naar de conflictsituatie in de samenwerkingsrelatie tussen het Voedingscentrum, het Centraal Bureau Levensmiddelen en supermarktformules bij de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper'.



Hoe gaan we verder?

Een onderzoek naar de conflictsituatie in de samenwerkingsrelatie tussen het Voedingscentrum, het Centraal Bureau Levensmiddelen en supermarktformules bij de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper'.



Student:
Studentnummer:
Datum:

Lise de Vroed
3221830
1 juli 2009

Instelling
Faculteit:
Adres:

Universiteit Utrecht
Sociale Wetenschappen
Martinus J. Langeveldgebouw
Heidelberglaan 1
Utrecht

Master:
Studiejaar:
Begeleidend docent/eerste lezer
Tweede lezer:

Vraagstukken van Beleid & Organisatie
2008/2009
Rense Corten
Carolien Klein Haarhuis

In opdracht van:
Adres:

Stichting Voedingcentrum Nederland
Eisenhowerlaan 108
2508 CK
Den Haag

Begeleiders organisatie:

Peter van den Broek



Universiteit Utrecht



Valérie Klostermann



Universiteit Utrecht



Samenvatting

Begin 2008 heeft het Voedingscentrum besloten, naar aanleiding van de resultaten uit een behoeftepeiling onder GGD's en brede scholen, om onder het project 'Goede Voeding' een nieuwe interventie te gaan ontwikkelen, een supermarktrondleiding genaamd 'Supershopper'. Om deze interventie goed te kunnen laten landen bij supermarkten is het Voedingscentrum hierbij een samenwerkingsverband aangegaan met het Centraal Bureau Levensmiddelen en verschillende supermarktformules. Hierbij zou het Voedingscentrum de inhoudelijke taak van de ontwikkeling van de interventie op zich nemen, het Centraal Bureau Levensmiddelen de taak van het creëren van draagvlak en de supermarktformules de taak van het beschikbaar stellen van locaties. Het Voedingscentrum dacht hiermee een goede taakverdeling te hebben gegenereerd. Maar de resultaten van de eerste testfase op gebied van het aantal gegeven rondleidingen waren echter volgens zowel door het Voedingscentrum als het Centraal Bureau Levensmiddelen teleurstellend te noemen en voor oorzaak van deze tegenvallende resultaten wezen beiden partijen naar elkaars richting. Een conflictsituatie was geboren.

Dit onderzoek heeft tot doel erachter te komen waar nu werkelijk de verklaring ligt voor de conflictsituatie en een beleidsadvies te geven om deze conflictsituatie op te lossen. Hiervoor is allereerst, aan de hand van de definitie voor interorganisatorische samenwerking (Vansina, Tailleu & Schruijer, 1998) een beschrijving gegeven over hoe de verschillende betrokken partijen zich verhouden ten aanzien van de diversiteit (doelen, belangen, rollen en perspectieven), ontwikkeling (van georganiseerd naar ongeorganiseerd) en probleemconstructie (waar ligt het probleem?) in het samenwerkingsverband. Voor het verkrijgen van deze inzichten zijn middels een kwalitatieve onderzoeksmethode negen interviews gehouden onder de verschillende betrokken partijen. Uit dit onderzoek is gebleken dat er op gebied van de diversiteit sprake is van voornamelijk gedeelde doelen en belangen en uiteenlopende perspectieven. Daarnaast hebben de verschillende partijen op gebied van de rollen wel een duidelijk beeld over de eigen rol maar komen de verwachtingen over van de rollen van de andere partijen niet overeen. Het conflict bleek dus te liggen in de rolverdeling en kan bestempeld worden als een taakconflict. Aan de hand van het theoretisch kader op gebied van conflicthantering is vervolgens onderzocht welke strategie het Voedingscentrum het beste in kan zetten om de conflictsituatie op te lossen. Uit de twee modellen die hiervoor zijn gebruikt, het model van de constructieve controverse (Tjosvold, 1998) en het tweevoudige zorgmodel (Blake & Mouton, 1964), kwam dezelfde uitkomst; het Voedingscentrum moet middels gezamenlijk actie de conflictsituatie te lijf gaan.

Aan de hand van de uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek en het onderzoek aan de hand van het theoretisch kader is een beleidsadvies uitgebracht aan het Voedingscentrum op gebied de samenwerkingsrelatie die deze organisatie is aangegaan met het Centraal Bureau Levensmiddelen en afzonderlijke supermarktformules ten aanzien van de interventie 'Supershopper'. Dit beleidsadvies is gericht op het oplossen van de huidige conflictsituatie die is ontstaan in dit samenwerkingsverband en daarnaast gericht op de toekomst. Deze beleidsadviezen komen op het volgende neer;

- Het Voedingscentrum wordt geadviseerd het taakconflict hanteren middels probleemoplossend onderhandelen in combinatie met forceren.
- Het Voedingscentrum wordt geadviseerd het samenwerkingsverband met het CBL en de supermarktformules meer te gaan formaliseren.
- Het Voedingscentrum wordt geadviseerd als een team met het CBL de supermarktformules te gaan overtuigen over de waarde van 'Supershopper'



Voorwoord

Na het succesvol doorlopen van een pre-mastertraject heb ik dit jaar mogen deelnemen aan de Master 'Vraagstukken van Beleid & Organisatie' van de Universiteit Utrecht. Daarbij is nu de laatste fase aangebroken, het afstuderen. In deze fase heb ik mijn kennis, houding en vaardigheden, die ik de afgelopen twee jaar heb opgedaan, ten uitvoering gebracht tijdens een afstudeerstage en het schrijven van een masterthesis bij het Voedingscentrum te Den Haag.

Voor u ligt nu mijn masterthesis waarin verslag wordt gedaan over het onderzoek naar de conflictsituatie in de samenwerkingsrelatie tussen verschillende betrokken partijen bij de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper'. Naar de resultaten van dit onderzoek is een beleidsadvies opgesteld voor het Voedingscentrum.

Voor het tot stand komen van deze Masterthesis bedank ik in de eerste plaats mijn bedrijfsbegeleiders Peter van den Broek en Valérie Klostermann voor hun expertise, begeleiding en feedback gedurende de gehele stageperiode. Tevens wil ook graag Andrea Werkman en Frederike Mensink bedanken voor hun ondersteuning op gebied van kennis. De professionaliteit van de medewerkers, gezellige werksfeer, open cultuur, gezamenlijke lunches, SOC-feestjes en interessante bedrijfsvergaderingen hebben ervoor gezorgd dat ik mijn stageperiode bij het Voedingscentrum als zeer aangenaam heb ervaren.

Ik bedank ook mijn begeleider vanuit de Universiteit Utrecht, Rense Corten, voor zijn verhelderende en prettige feedback en begeleiding. De maandelijkse evaluatiebijeenkomsten met hem hebben zeker zijn vruchten afgeworpen.

Verder bedank ik de helpende hand van Henriette Crielaard van het Centraal Bureau Levensmiddelen bij het verkrijgen van contact met de juiste experts voor mijn interviews. Zonder haar hulp had dit waarschijnlijk veel meer voeten in de aarde gehad.

Ten slotte bedank ik mijn ouders André en Annemieke de Vroed, mijn zus Mara en broertje Roy voor de liefde, steun, advies en begrip dat ze hadden voor mijn drukke leven deze afgelopen maanden. Ook mijn vriendinnen en vrienden verdienen een bedankje voor hun oppeppende steunbetuigingen.

Na twee jaar Universiteit is het eind dan toch in zicht en breekt er in veel opzichten een nieuwe periode aan. Na het doorlopen van de Havo, HBO Facility Management en de Master Vraagstukken van Beleid & Organisatie is het nu tijd voor de werkende wereld. Een nieuwe fase, spannend.

Den Haag, 1 juli 2009

Lise de Vroed

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Inleiding	2
Hoofdstuk 2	Theoretisch kader	5
2.1	Samenwerken.....	5
	2.1.1 <i>Interorganisationele samenwerking</i>	5
	2.1.2 <i>Waarom een interorganisationeel samenwerkingsverband aangaan?</i>	6
2.2	Conflicterende situaties bij samenwerken.....	6
	2.2.1 <i>Wat is een conflict?</i>	6
	2.2.2 <i>Taak- en sociaal-emotionele conflicten</i>	7
	2.2.3 <i>Effecten van conflicten</i>	8
2.3	Conflicthanteringstrategieën.....	9
	2.3.1 <i>Eenzijdige actie</i>	10
	2.3.2 <i>Gezamenlijke actie</i>	12
	2.3.3 <i>Uitbesteden</i>	13
2.4	Wat bepaalt welke conflicthanteringsstrategie een partij kiest?.....	13
	2.4.1 <i>Wederkerigheid en complementariteit</i>	13
	2.4.2 <i>Constructieve controverse en tweevoudig zorgmodel</i>	14
2.5	Revisie.....	18
Hoofdstuk 3	Onderzoeksopzet	20
3.1	Dataverzameling.....	20
	3.1.1 <i>Soort onderzoek</i>	20
	3.1.2 <i>Onderzoeksmethode</i>	20
	3.1.3 <i>Werving respondenten</i>	20
	3.1.4 <i>Gegevensverzameling</i>	21
3.2	Analyse van gegevens.....	21
	3.2.1 <i>Uiteenrafelen</i>	21
	3.2.2 <i>Structureren</i>	22
Hoofdstuk 4	Resultaten kwalitatief onderzoek	24
4.1	Diversiteit.....	24
	4.1.1 <i>Doel</i>	24
	4.1.2 <i>Belang</i>	25
	4.1.3 <i>Rollen</i>	26
	4.1.4 <i>Perspectief</i>	27
4.2	Ontwikkeling.....	29
	4.2.1 <i>Afhankelijkheid</i>	29
	4.2.2 <i>Rolduidelijkheid</i>	30
	4.2.3 <i>Verantwoordelijkheid</i>	31
	4.2.4 <i>Communicatie</i>	31
4.3	Probleemconstructie.....	32
	4.3.1 <i>Probleem volgens Voedingscentrum</i>	32
	4.3.2 <i>Probleem volgens CBL</i>	33
	4.3.3 <i>Probleem volgens supermarktformules</i>	34
Hoofdstuk 5	Conclusie	36
5.1	Conclusie beschrijvende vraag.....	36
5.2	Conclusie verklarende vraag.....	37
5.3	Conclusie beleidsvraag.....	38
Hoofdstuk 6	Beleidsadvies	42
Hoofdstuk 7	Discussie	44
7.1	Kanttekeningen.....	44



7.2	Vervolgonderzoek.....	44
Literatuurlijst		45

Hoofdstuk 1 Inleiding

Door internationalisering en schaalvergroting wordt voedsel inmiddels vanuit de hele wereld naar Nederland verscheept en wordt de behoefte naar wetenschappelijk verantwoorde, betrouwbare informatie over de kwaliteitsaspecten van dit voedsel en over gezonde, veilige voeding steeds groter. Het Voedingscentrum, voluit Stichting Voedingscentrum Nederland, is een non-profit organisatie waar de Nederlandse bevolking terecht kan met vragen hierover (Voedingscentrum, 2009-1). Daarnaast verstrekt het Voedingscentrum ook zelf informatie over gezonde voeding via voornamelijk de eigen website en massamediale campagnes gericht op volwassenen, zoals de campagnes 'Jij kan kiezen' en 'Het Nieuwe Eten', en gericht op kinderen zoals de campagne 'Gezond eten en bewegen met kinderen' (Voedingscentrum, 2009-2). Het Voedingscentrum wordt hiervoor gefinancierd door het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) (Voedingscentrum, 2009-3).

Van voornamelijk massamediale campagnes naar interventies

Tot voor kort zette het Voedingscentrum hoog in op de ontwikkeling van haar massamediale campagnes maar de ministeries van VWS en LNV hebben sinds kort echter besloten dat ze, op gebied van kinderen, meer kennisoverdracht willen zien gericht op voeding en de herkomst van dit voedsel (Voedingscentrum, 2009-4). De ministeries zijn tot dit besluit gekomen naar aanleiding van een onderzoek naar de interesse van kinderen met betrekking tot de herkomst en gezondheid van voedsel, dat zij hebben laten uitvoeren door het Landbouw-Economisch Instituut (Lei). Uit dit onderzoek bleek dat kinderen redelijk geïnteresseerd zijn in de herkomst en gezondheid van voedsel, dat ze een goede basiskennis hebben hiervan maar bij de keuze van voedingsmiddelen vooral letten op zintuiglijke aspecten en niet op de herkomst en gezondheid. Ook bleek uit het experiment dat naar aanleiding van het onderzoek is uitgevoerd dat zintuiglijke prikkeling, dus door middel van doen, de opname van kennis positief beïnvloeden (Jager, Winter, Tacken & Kroon-Horpestad, 2008, p. 6). Naar aanleiding van deze resultaten hebben de ministeries het Voedingscentrum gevraagd minder in te zetten op massamediale campagnes gericht op kinderen en zich meer te gaan focussen op het ontwikkelen van interventies gericht op doen. Het is volgens het Voedingscentrum niet de bedoeling dat zij hierdoor verandert van een massamediaal campagne-instituut naar een interventieproducent, maar ze moeten zich wel meer gaan aansluiten bij partijen die al interventies maken en daar zorgen voor een verbeterstap. Wanneer de interventies van het Voedingscentrum een definitieve vorm hebben aangenomen moeten zij deze afleveren aan het Centrum Gezond Leven (CGL). Deze instelling onderzoekt en beoordeelt de kwaliteit van de interventies waarna deze, indien goedgekeurd, worden gecertificeerd en opgenomen worden in de interventie database ofwel de I-database (Loket Gezond Leven, 2008).

Naar welke interventies is behoefte?

Om aan de vraag van de ministeries te beantwoorden heeft het Voedingscentrum eind 2007, begin 2008 een behoefte peiling gehouden onder brede scholen en GGD's om zo in kaart te brengen welke interventies zij al hadden liggen en aan welke interventies zij behoefte hadden. Hier zijn globaal zo'n zeventig reacties uitgekomen waaruit al snel bleek dat er wel al supermarktrondleidingen en kinderkooklessen werden gegeven, maar dat hiervoor geen eenduidige handvaten bestonden op welke manier dit zou moeten gebeuren (Water, 2008). Het Voedingscentrum heeft toen besloten deze twee interventies op te pakken en verder te gaan ontwikkelen onder de hoede van het project 'Goede Voeding'. De doelstelling van dit project sloot namelijk goed aan op de wens van de ministeries om meer focus op 'doen en gedrag' in plaats van 'kennis en bewustwording' (Scheffers, Linden & Zadelaar, 2009, p. 5). Of er ook behoefte was voor een supermarktrondleiding bij de supermarktformules is volgens het Voedingscentrum niet van te voren gepeild. Of de supermarkten mee zouden gaan werken aan de interventie zou het Voedingscentrum in de pilot wel zien. De behoefte voor een supermarktrondleiding bij de supermarkten was voor het Voedingscentrum dus vooraf nog onduidelijk.

Samen ontwikkelen

Tijdens de aanloopfase naar de daadwerkelijke ontwikkeling van een supermarktrondleiding kwam het Voedingscentrum erachter dat het Centraal Bureau Levensmiddelen (CBL), de branchevereniging



Universiteit Utrecht



voor alle supermarktfomules, hetzelfde plan had. Dit plan kwam ter sprake tijdens de reguliere overleggen die het Voedingscentrum al had met het CBL over andere onderwerpen zoals onder andere Smaaklessen/Schoolgruiten. Het CBL had de opdracht, een supermarktrondleiding te ontwikkelen, gekregen van het ministerie van LNV. Dit ministerie is de financier van Smaaklessen en wilde aan dit lespakket een supermarktrondleiding gekoppeld zien, waarbij kinderen meer kennis zouden krijgen over voeding en waar voedsel vandaan komt. Dit idee hebben ze vervolgens belegd bij het CBL. Om te voorkomen dat er twee supermarktrondleidingen, met hetzelfde doel, parallel naast elkaar ontwikkeld zouden worden heeft het Voedingscentrum gevraagd of het CBL in samenwerking met hen een supermarktrondleiding zou willen ontwikkelen. Het CBL heeft met dit voorstel ingestemd maar de daadwerkelijk invulling van de interventie vervolgens overgelaten aan het Voedingscentrum.

'Supershopper'

De supermarktrondleiding verkeert is inmiddels in ontwikkeling genomen onder de naam 'Supershopper'. 'Supershopper' is een supermarktrondleiding geworden voor kinderen van tien tot twaalf onder leiding van een diëtist. Met deze rondleiding worden kinderen geholpen bij het kopen van gezonde(re) producten en krijgen zij inzicht in hoe een supermarkt in de praktijk werkt. Met de start van het schooljaar 2008, is de 1^{ste} pilot uitgevoerd. (Scheffers, Linden & Zadelaar, 2009, p. 8). Uit de resultaten uit het evaluatierapport van deze 1^{ste} pilot is gebleken dat er knelpunten bestonden op het gebied van het organiseren van de setting supermarkt. Zo zijn er in totaal slechts acht rondleidingen gegeven in drie verschillende regio's. Dit waren minder rondleidingen dan vooraf als minimum was vastgesteld. Vooral het Voedingscentrum en CBL hebben hun ongenoegen uitgesproken over deze tegenvallende resultaten en wijzen voor de oorzaak in elkaars richting. Maar waar ligt de oorzaak van de deze resultaten nu werkelijk? Doen alle partijen wel mee om dezelfde reden? En hoe kunnen de partijen verder gaan richting de tweede pilot als zij niet tevreden zijn over elkaar?

Onderzoek

Voordat het Voedingscentrum de doorstart gaat maken naar de 2^{de} pilot wil zij eerst meer inzicht verkrijgen in de samenwerking met de brancheorganisatie CBL en met de individuele supermarktketens ten aanzien van 'Supershopper'. Onduidelijkheden in deze samenwerking liggen voornamelijk in het veld van de belangen, doelen, rollen en perspectieven die de verschillende betrokken actoren hebben. Het onderzoek is dan ook toegespitst op verduidelijken van deze belangrijke aspecten die benodigd zijn voor de samenwerkingsrelatie. Wanneer duidelijk met belangen, doelen, rollen en perspectieven de partijen meewerken aan 'Supershopper' wordt gekeken waar het knelpunt ligt die ervoor zorgt dat de partijen ontevreden zijn over de samenwerking. Ten slotte zal een beleidsadvies worden gegeven hoe men het knelpunt het beste op kan lossen en hoe de partijen het beste met elkaar verder kunnen gaan naar de tweede pilot van 'Supershopper'

Onderzoeksvragen

Het onderzoek naar de conflicterende situatie binnen de samenwerking rond de ontwikkeling van 'Supershopper' kan verwoord worden tot drie onderzoeksvragen, te noemen een beschrijvende vraag, verklarende vraag en een beleidsvraag:

- Beschrijvende vraag:
Met welke doelen, belangen, rollen en perspectieven werken de verschillende betrokken partijen, het Voedingscentrum, het Centraal Bureau Levensmiddelen en de supermarktfomules, samen aan de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper'?
- Verklarende vraag:
'Waar ligt de verklaring voor de conflicterende situatie in het samenwerkingsverband tussen de verschillende betrokken partijen, het Voedingscentrum, het Centraal Bureau Levensmiddelen en de supermarktfomules, ten aanzien van de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper'?
- Beleidsvraag:
'Op welke manier kunnen de verschillende betrokken partijen, het Voedingscentrum, het Centraal Bureau Levensmiddelen en de supermarktfomules, de conflicterende situatie oplossen en komen



tot een samenwerkingsrelatie waarmee men richting de tweede pilot in de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper' kan gaan ?

Relevantie

Met het onderzoek naar de samenwerkingsrelatie tussen de verschillende betrokken actoren bij de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper' is beoogt inzicht te geven in het praktijkprobleem waar het Voedingscentrum op is gestuit tijdens de 1^{ste} pilot op te lossen. Door op zoek te gaan naar de oorzaak van deze conflicterende situatie en in kaart te brengen hoe iedere partij tegen het samenwerkingsverband rondom 'Supershopper' aankijken kan een eind komen aan de onduidelijkheden en de daardoor ontstaande ergernissen, wat het samenwerkingsverband ten goede kan komen. Daarnaast kan het Voedingscentrum met de uitkomsten van het onderzoek besluiten haar huidige beleid ten aanzien van de samenwerkingsrelatie met de andere partijen voor de 2^{de} pilot aan te houden of juist aan te passen. De uitkomsten van het onderzoek dragen bij aan de wetenschap in zoverre dat het een nieuw perspectief werpt op samenwerkingrelaties en conflicten tussen onafhankelijke organisaties en hiermee voor vergelijking gebruikt kan worden bij andere onderzoeken.

Leeswijzer

Nu een inleiding is gegeven op de achtergrond van het onderzoek en duidelijk is met welke vragen het Voedingscentrum zit worden in het tweede hoofdstuk, het theoretisch kader, de twee hoofdthema's van dit onderzoek uiteen gezet, te noemen samenwerking en conflict. Na het theoretisch kader wordt in hoofdstuk vier overgegaan op de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek. In navolging hiervan worden in hoofdstuk vijf de conclusies getrokken aan de hand van de onderzoeksvragen. Middels deze conclusies wordt in hoofdstuk zes een beleidsadvies gegeven aan het Voedingscentrum. Ten slotte wordt in hoofdstuk zeven in de discussie een voorstel gegeven voor vervolgonderzoek en de kanttekeningen aan het onderzoek weergegeven.



Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

Het onderzoek naar de samenwerkingsrelatie tussen de betrokken partijen bij de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper' heeft als doel inzicht verkrijgen in drie zaken:

- Hoe kijken de verschillende partijen tegen de samenwerking aan;
- Met wat voor conflicterende situatie hebben de partijen te maken;
- Hoe kunnen zij deze situatie oplossen en tot een optimale samenwerkingsrelatie komen.

Hiervoor wordt in dit hoofdstuk, in een breed kader, weergegeven wat onder samenwerken wordt verstaan, welke conflictsituaties er bij samenwerken kunnen voorkomen en met welke strategieën partijen deze conflictsituaties kunnen oplossen.

2.1 Samenwerken

Het begrip samenwerken kan gedefinieerd worden als 'het met elkaar, met vereende krachten, gemeenschappelijk aan eenzelfde taak werken' (Van Dale, 2005). Men gaat met elkaar samenwerken wanneer een partij iets bezit dat van waarde is voor een andere partij. De partijen kunnen elkaar dan helpen bij het realiseren van elkaars doelen en een wederzijdse afhankelijkheid ervaren met behoud van onafhankelijkheid. Hierbij is het belangrijk dat er constructief om wordt gegaan met diversiteit op diverse gebieden zoals bijvoorbeeld de belangen. Samenwerking betreft dus het inspelen op diversiteit in tegenstelling tot het reduceren ervan door bijvoorbeeld machtsmisbruik (Schruijer & Vansina, 2007, p. 213).

2.1.1 Interorganisationale samenwerking

Bij het samenwerkingsverband ten aanzien van de interventie 'Supershopper' is sprake van meerdere betrokken partijen, ook wel interorganisationale samenwerking genoemd. Voor dit soort samenwerkingsverbanden bestaan veel verschillende beschrijvingen. Voor de beschrijving van het interorganisationale samenwerkingsverband tussen het Voedingscentrum, Centraal Bureau Levensmiddelen en diverse supermarktfarmules is gekozen voor twee verschillende definities die elkaar raken en aanvullen.

- *Interorganisationale samenwerking met diversiteit, ontwikkeling en probleemconstructie centraal*

Interorganisationale samenwerking kan beschreven worden als 'The characteristic of an emerging or developing work-system of people who, because of their membership in other groups, institutions or social categories, come to work together on a largely self-constructed task or problem domain'. Deze definitie bestaat uit drie elementen, te noemen diversiteit qua groeps- of organisatieledenmaatschap, ontwikkeling en probleemconstructie. Het element diversiteit slaat terug op de verschillen in belangen, doelen en competenties waardoor juist een samenwerkingsverband wordt aangegaan. Daarnaast staat ontwikkeling centraal in deze definitie in de zin van dat het samenwerkingsverband een proces doormaakt van ongeorganiseerd naar georganiseerd, waarbij aan het begin nog geen structuur of normen gedeeld worden door de verschillende partijen. Ten slotte het element probleemconstructie. Hierbij gaat het erom dat alle betrokken partijen een eigen probleemconstructie formuleren en de uitdaging aangaan om gezamenlijk tot een gedeelde probleemconstructie te komen. Hierbij is het een streven een probleemdefinitie te bereiken waarin alle partijen hun eigen belangen in kunnen herkennen. Daarnaast is het belangrijk dat de wederzijdse afhankelijkheden worden onderzocht (Vansina, Tailieu & Schruijer, 1998, p.162).

- *Interorganisationale samenwerking met duurzaamheid centraal*

Interorganisationale samenwerking wordt ook wel beschreven als 'een vorm van organiseren waarbij autonome organisaties ertoe overgaan duurzame afspraken aan te gaan en zo delen van het werk op elkaar af te stemmen, wat leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn'. De elementen die in deze definitie centraal staan zijn veelal gericht op duurzaamheid, namelijk organiseren, autonome organisaties, duurzame afspraken en duurzame maar eindige intenties. Interorganisationale samenwerking moet ten eerste dus alle eigenschappen van organiseren hebben. Zo moet er sprake van doelgerichtheid, de betrokken partijen moeten er energie in willen steken, het moet betekenis en waarde hebben en moet het leiden



tot resultaten. Hierbij ontwikkelt elke partij ook een eigen dynamiek. Hiermee komt het volgende element in beeld, namelijk autonomie. Het gaat bij interorganisationele samenwerking om samenwerking tussen autonome organisaties die gezamenlijk moeten beslissen. Hierbij wordt verwacht dat partijen vrijwillig delen van hun autonomie loslaten met de verwachting dat dit voordelen oplevert. Hierbij bestaat geen directe besturing waardoor het gaat om speculeren, wederzijdse beïnvloeding, communiceren, onderhandelen en vertrouwen op de goede intentie van de andere betrokken partijen (Kaats, Klaveren & Opheij, 2005, p. 31). Belangrijk is dat de samenwerking gebaseerd is op duurzame afspraken. Hierbij kan het gaan om impliciete of expliciete afspraken en deze kunnen veel verschillende vormen aannemen. Zo kunnen ze formeel zijn en vastgelegd in contracten maar ook informeel in de vorm van mondelinge afspraken. Deze afspraken dienen een duurzame intentie te hebben maar wel een eindige. Hierbij doelt men op afspraken tussen eenmalige afspraken, die dus niet duurzaam zijn, en afspraken waarbij partijen ophouden met bestaan. Hierbij geeft een partij zijn autonomie op en beëindigt de afspraak (Kaats, Klaveren & Opheij, 2005, p. 32).

2.1.2 Waarom een interorganisationeel samenwerkingsverband aangaan?

Bij het aangaan van een interorganisationeel samenwerkingsverband komt elke partij voor de keuze te staan, wel of niet te participeren (Kaats, Klaveren & Opheij, 2005, p. 37). Samenwerkingsverbanden ontstaan niet altijd op basis van weldoordachte, expliciete en rationele overwegingen maar kunnen ook ontstaan door toevalligheden of een samenloop van omstandigheden. Macht is hierbij een belangrijke factor. Niet iedere organisatie heeft namelijk de macht zijn samenwerkingspartners te kiezen. In sommige situaties kunnen de omstandigheden zo zijn dat men gekozen wordt. Dit is vaak het geval bij omgevingen waar grote dynamiek heerst of een sterke concurrentie speelt (Kaats, Klaveren & Opheij, 2005, p. 38). Het vormen van een samenwerkingsverband kan zich op verschillende manier manifesteren maar wat alle vormen verbindt is dat ze partijen bij elkaar brengen onder de vlag van de gezamenlijke doelstelling. Maar daartegenover ligt ook het belangrijke verschil tussen de vormen in de aard van die gezamenlijke doelstelling. Een interorganisationeel samenwerkingsverband kan namelijk ontstaan vanuit de noodzaak of wens om te concurreren of een gezamenlijk doel te verwezenlijken. Daarnaast kan een samenwerkingsverband worden gemotiveerd vanuit de noodzaak of wens om een gezamenlijk operationeel resultaat te realiseren, een probleem op te lossen of een maatschappelijk belang veilig te stellen (Kaats, Klaveren & Opheij, 2005, p. 39)

2.2 Conflicterende situaties bij samenwerken

Waar onafhankelijke partijen samenwerken kan men te maken krijgen met conflict. Daarbij vertoont het gedrag van onafhankelijke partijen vaak sterke parallellen met het gedrag van partijen binnen organisaties (Dreu, 2005, p. 2). Om te begrijpen om wat voor gedrag het hier gaat wordt in deze paragraaf allereerst verhelderd wat onder het begrip conflict wordt verstaan en wat voor soorten conflicten er zijn. Wanneer dat eenmaal duidelijk is kan in paragraaf 2.3 worden gekeken met welk gedrag partijen de conflicten in kunnen gaan. Onder gedrag wordt in dit geval de conflictaneringstrategie bedoeld die de partijen kunnen inzetten om het conflict te bestrijden.

2.2.1 Wat is een conflict?

Het woord 'conflict' wordt in de literatuur beschreven zowel als definitie als een proces.

- *Conflict als definitie*

Een conflict wordt door veel onderzoekers gedefinieerd als onverenigbare doelen en ambities (Dreu, 2005, p. 7). Zo preken onder andere Lewicki, Saunders, Minton & Barry (2003), Neale & Bazerman (1991) en Pruitt (1998) over 'incompatible aspirations'. Bij onverenigbare doelen en ambities speelt de gedachte dat er een conflict bestaat wanneer de doelen en ambities van de ene partij onverenigbaar zijn met de doelen en ambities van een andere partij. De doelen van de ene partij zullen in dat geval niet gerealiseerd kunnen worden zolang die andere partij niet meewerkt. Er zijn ook veel conflictsituaties denkbaar waarin het om andere zaken gaat dan onverenigbare doelen, zoals botsende persoonlijkheden, verschillen van inzicht in de te voeren strategie of een verschil in de normen en waarden van partijen. Wanneer partijen wel duidelijke gedeelde doelen en ambities hebben en toch met een conflicterende situatie te maken krijgen, ligt de oorzaak vaak in onverenigbare gedragingen (Dreu, 2005, p. 8).



- *Conflict als proces*

Een conflict kan ook opgevat worden als een proces. Dit proces begint wanneer een partij ervaart dat een andere partij iets doet of (na)laat of zal gaan doen of (na)laten dat negatieve gevolgen heeft voor de eigen belangen, opvattingen of normen en waarden (Dreu, 2005, p. 8). Deze definitie voor conflict wordt onder andere gebruikt door Dreu (1999), Thomas (1992) en Vliert (1997). Wanneer een partij constateert dat het eigen belang of de eigen inzichten, meningen en/of interpretaties strijdig zijn met die van de andere partij zal zij deze constatering bijna vanzelfsprekend ervaren als onplezierig, frustrerend of stressvol. De reden hiervoor is dat mensen en organisaties waarde hechten aan hun eigen belangen, inzichten, meningen of interpretaties. Deze conflicterende situatie zal men willen veranderen, waarbij de ene partij over zal gaan op conflicthantering die een reactie zal oproepen bij de andere partij. Deze reactie kan de strijdigheden tussen de eigen belangen, inzichten, meningen of interpretaties van de partijen versterken of verzwakken en gaat net zolang door totdat één van de partijen zich gewonnen geeft, het veld ruimt, de tegenpartij overtuigt en gelijk krijgt of er gezamenlijk een oplossing gevonden wordt waarmee beide partijen goed kunnen leven (Dreu, 2005, p. 9).

- *Conflictvrij samenwerken?*

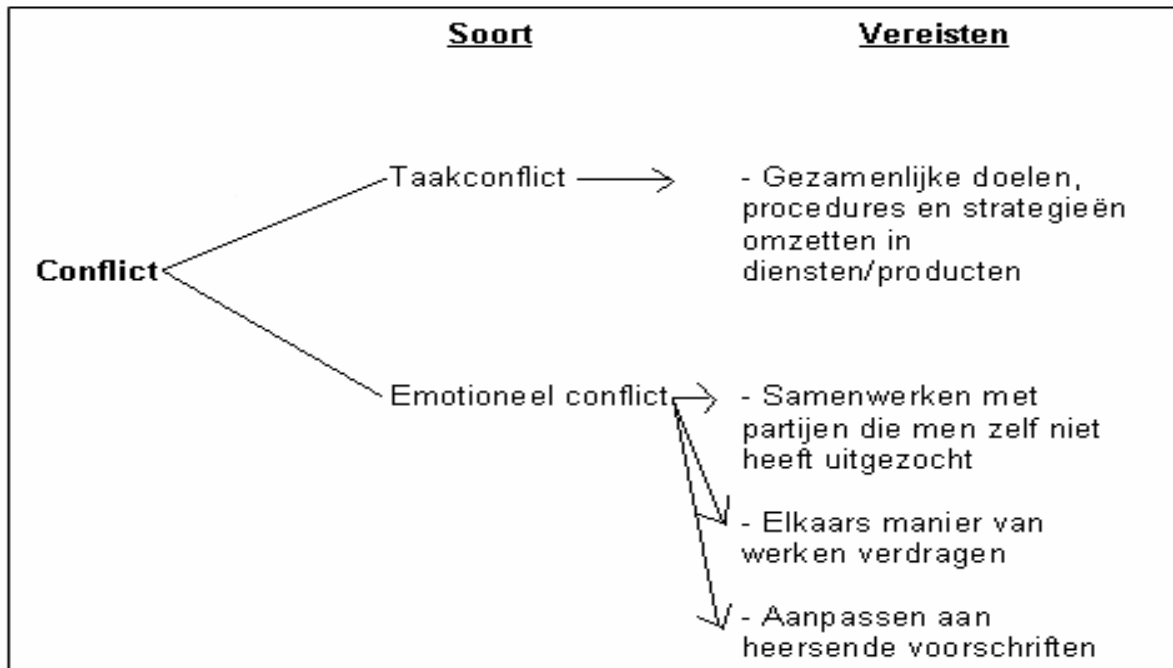
Het is ondenkbaar dat er conflictvrije samenwerkingsverbanden bestaan. Hiervoor zijn er twee redenen. Ten eerste verschillen partijen in structuur en cultuur, en in de daaruit voortvloeiende wensen en behoeften, van elkaar. Ten tweede geldt dat wanneer partijen samen bepaalde doelstellingen proberen te realiseren en het te verrichten werk en de organisatie verdelen, de kans op conflicten automatisch wordt ingebouwd. De betrokken partijen verschillen immers in hun wensen, behoeften, opvattingen en interpretaties, zijn afhankelijk van elkaar voor het bereiken van de uitvoering van taken en het realiseren van gedeelde doelstellingen en moeten op de één of andere manier met elkaar communiceren. Naarmate er meer partijen met elkaar samenwerken om bepaalde doelstellingen te bereiken zal de kans op conflicten alleen maar toenemen. Maar conflicten tussen partijen hoeven geen probleem te zijn en kunnen zelfs als normaal ervaren worden (Dreu, 2005, p. 12).

2.2.2 Taak- en sociaal-emotionele conflicten

Waar partijen samenwerken wordt men geconfronteerd met allerlei taakgerelateerde eisen zoals de gezamenlijke doelen, procedures en strategieën omzetten in diensten en producten. Daarnaast worden de partijen geconfronteerd met sociaal-emotionele vereisten. Zo moet men samenwerken met partijen die men niet zelf heeft uitgezocht of zou hebben uitgezocht, moet men elkaars manier van werken verdragen en bijvoorbeeld de eigen kledingstijl aanpassen aan de heersende voorschriften. Conflicten zijn op deze manier op te delen in twee soorten, namelijk taakconflicten en sociaal-emotionele conflicten (Dreu, 2005, p. 13). In figuur 1 is de verdeling van conflicten naar soort en vereisten afgebeeld.

Figuur 1. Verdeling conflict



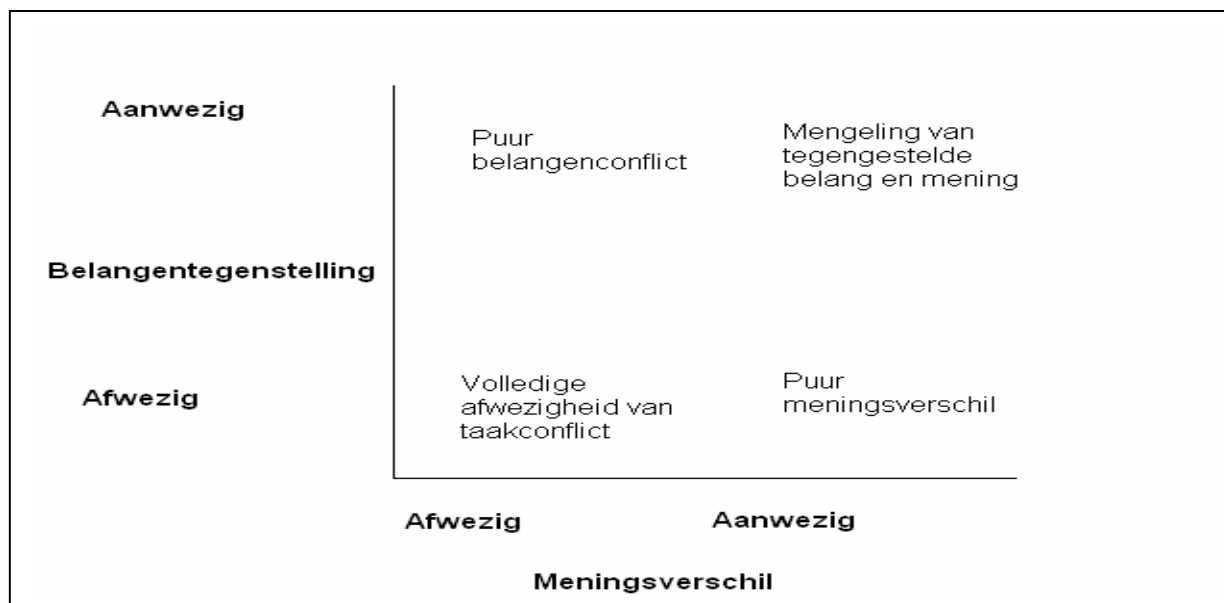


De aanwezige vereisten bepalen de kans waarop de betrokken partijen te maken krijgen met taakconflicten en/of sociaal-emotionele conflicten. Taak- en sociaal-emotionele conflicten kunnen naast elkaar bestaan maar ook in elkaar overlopen (Dreu, 2005, p. 14).

- *Taakconflict*

Onder taakconflicten worden strijdigheden met betrekking tot (of opvattingen over) de uitvoering van de groepstaken verstaan. Taakconflicten gaan dus over de manier waarop partijen binnen een samenwerkingsverband het werk uitvoeren, de beschikbare middelen verdelen en inzetten, doelen stellen en strategieën afstemmen. Onder dit soort conflicten vallen ook meningsverschillen, irritaties en onderlinge strijd hierover (Dreu, 2005, p. 14). Taakconflicten kunnen onderverdeeld in belangenconflicten en conflicten over oordelen en inschattingen, kortweg meningsverschillen. Deze indeling is gebaseerd op een indeling van Kelley & Thibaut (1978). In figuur 2 is onderverdeling van taakconflicten weergegeven.

Figuur 2. *Conflicten als combinatie van belangentegenstelling en meningsverschil*



In figuur 2 is af te lezen dat een taakconflict puur een belangenconflict kan zijn. In dat geval gaat het conflict meestal over de toegang, toekenning en/of verdeling van schaarse middelen als tijd, aandacht, geld, macht en status. Deze conflicten eisen een zoektocht naar een acceptabele verdeling van opbrengsten, middelen en verantwoordelijkheden. Wanneer een taakconflict een puur meningsverschil is gaat het conflict meestal over tegengestelde inzichten, preferenties, meningen en oordelen. Hierbij is zoeken naar het juiste antwoord, een correcte oplossing of een optimaal oordeel een vereiste. Maar zoals in figuur 2 ook te zien is kunnen taakconflicten zowel over de vraag wie wat doet gaan, wat duidt op de belangen, als over wat de beste manier is om het te doen, wat duidt op meningsverschillen (Dreu, 2005, p. 16).

- *Sociaal-emotionele conflicten*

Onder sociaal-emotionele conflicten worden strijdigheden met betrekking tot (of opvattingen over) de interpersoonlijke omgang verstaan. Sociaal-emotionele conflicten gaan over de wijze waarop partijen binnen een samenwerkingsverband met elkaar omgaan. Hieronder vallen verschillen van mening, irritaties en onderlinge strijd over normen en waarden, omgangsvormen en botsende persoonlijkheden (Dreu, 2005, p. 14).

2.2.3 Effecten van conflicten

Conflicten tussen partijen in een samenwerkingsverband kunnen effecten hebben op het functioneren van deze partijen op gebied van de werkprestaties en op gebied van welzijn en gezondheid. Vaak wordt aangenomen dat conflicten voornamelijk negatieve consequenties hebben op de individuele- en groepsprestaties. Ze zouden geld kosten, de aandacht van het werk afleiden en leiden tot verloop van partijleden. Maar conflicten kunnen ook voor positieve uitkomsten zorgen zoals een sterkere saamhorigheid, groter leervermogen, verhoogde creativiteit en verbeterde teameffectiviteit (Dreu, 2005, p. 63).

- *Effecten bij sociaal-emotionele conflicten*

Sociaal-emotionele conflicten blijken voornamelijk een negatief effect te hebben op groepsprestaties (Dreu & Weingart, 2003a, Jehn, 2005, Vliert & Dreu, 1994). Daarbij blijkt dat dit soort conflicten de tevredenheid met en de betrokkenheid bij het werk ondermijnen (Amason, 1996, Janssen, Vliert & Veenstra, 1999). De beste aanpak voor dit soort effecten is te accepteren dat zich binnen elk samenwerkingsverband van tijd tot tijd sociaal-emotionele conflicten kunnen voordoen en dat er dan op dat moment iets aan gedaan moet worden om te voorkomen dat de groepsprestaties er onder gaan lijden. Er is veel onderzoek gedaan naar de manieren waarop samenwerkingsverbanden met



sociaal-emotionele conflicten omgingen. Hieruit bleek dat zij het conflict probeerden op te lossen via gezamenlijk overleg of juist via forceren. In een aantal gevallen werd zelfs een meer passieve en vermijdende houding aangenomen. Opmerkelijk was dat deze laatsten minder slechter presteerden dan de samenwerkingsverbanden waarin via probleemoplossen of forceren met de conflicten werd omgegaan (Dreu & Vianen, 2001, Jehn, 1997, Murnighan & Conlon, 1991, Dreu, 2005, p. 64).

Effecten bij taakgerelateerde conflicten

In tegenstelling tot sociaal-emotionele conflicten kunnen taakgerelateerde conflicten een positieve bijdrage leveren aan groepsprestaties. Hierbij is het de gedachte dat wanneer partijen met elkaar in discussie gaan over taakinhoudelijke zaken, zij geconfronteerd worden met andere en vaak nieuwe inzichten en argumenten. Aangezien samenwerking en gezamenlijke oplossingen het uiteindelijke doel vormen zijn de partijen gemotiveerd om de verschillende gezichtspunten samen te brengen en goed te begrijpen. Taakgerelateerde conflicten bevorderen dus een goed begrip van het probleem en zorgen voor een multi-dimensionele benadering van de taak wat op haar beurt de prestaties van het samenwerkingsverband bevordert (Amason, 1996, Jehn, 1995, Vliert & Dreu, 1994). De geldigheid van deze theorie is in 2003 onderzocht door middel van een meta-analyse van dertig gepubliceerde en ongepubliceerde onderzoeken op het gebied van relaties tussen taakgerelateerde en sociaal-emotionele conflicten enerzijds en effecten anderzijds (Dreu, 2005, p. 65). Deze meta-analyse toonde een negatieve en significante gemiddelde correlatie aan tussen sociaal-emotionele conflicten en prestaties. Dus hoe meer sociaal-emotionele conflicten tussen partijen voorkomen, hoe slechter de prestaties van dit samenwerkingsverband zijn. Deze uitkomst komt overeen met de theorie die is beschreven in de sectie 'effecten bij sociaal-emotionele conflicten' hierboven. Een opmerkelijke uitkomst van de meta-analyse was echter dat er ook een negatieve en significante gemiddelde correlatie bestaat tussen taakgerelateerde conflicten en prestaties. Dus hoe meer taakgerelateerde conflicten er bestaan binnen een samenwerkingsverband, hoe slechter de prestaties. Taakgerelateerde conflicten zijn dus even rampzalig als sociaal-emotionele conflicten.

2.3 Conflicthanteringsstrategieën

Wanneer partijen in een samenwerkingsverband te maken krijgen met een conflicterende situatie hebben zij drie globale strategieën tot hun beschikking om deze situatie op te lossen. Dit zijn eenzijdige actie, gezamenlijke actie en uitbesteden. Bij eenzijdige actie wordt bedoeld op een partij die zelf actie onderneemt in de vorm van forceren, toegeven of vermijden. De strategie 'gezamenlijke actie' houdt het samen met de andere partij aanpakken van het probleem. Deze strategie is op te delen in de acties probleem oplossen/onderhandelen en een bemiddelaar inschakelen. De derde strategie 'uitbesteden' bestaat uit de acties ter arbitrage voorleggen, een derde partij de knoop laten doorhakken en het lot laten beslissen (Dreu, 2005, p. 21). Deze indeling van conflicthanteringsstrategieën is afgeleid van de klassieke onderscheiding van manieren van conflicthantering door Deutsch (1949, 1973) en Horney (1945). Zij stelden dat partijen op conflictsituaties reageren met een competitieve reactie, een coöperatieve reactie of een vluchtreactie. Hierbij zou de competitieve reactie gericht zijn op het overwinnen van de tegenpartij, de coöperatieve reactie gericht zijn op het toenaderen van en samenwerken met de tegenpartij en de vluchtreactie gericht zijn op het vermijden van de kwestie en de tegenpartij en zich terug te trekken. In Tabel 1 zijn de strategieën van conflicthantering schematisch weergegeven.



Tabel 1. Strategieën van conflicthantering

Strategie	Omschrijving	Actie
<u>1. Eenzijdige actie</u>	Inzet vereist geen toestemming of medewerking van de tegenpartij	a. Forceren b. Toegeven c. Vermijden
<u>2. Gezamenlijke actie</u>	Inzet vereist medewerking van de tegenpartij	a. Probleem oplossen b. Bemiddelen
<u>3. Uitbesteden</u>	Inzet vereist (impliciete) toestemming van de tegenpartij	a. Vraag om arbitrage b. Lot laten beslissen

In de volgende paragrafen worden de drie mogelijke conflict hanteringstrategieën uiteengezet.

2.3.1 Eenzijdige actie

Elke partij, betrokken bij een samenwerkingsverband, kan bij een conflicterende situatie besluiten tot eenzijdige actie. Deze strategie is goed in te delen naar de klassieke onderscheiding van Deutsch (1949, 1973) en Horney (1945) namelijk in forceren (competitieve manier), toegeven (coöperatieve manier) en vermijden (vluchtreactie) (Dreu, 2005, p. 23). Deze manieren van eenzijdige actie worden in deze paragraaf uiteengezet.

1a. Forceren

Met forceren bedoelen Deutsch (1949, 1973) en Horney (1945) de gedragingen die erop gericht zijn de eigen belangen, opvattingen, waarden, normen en uitzichten zwaarder te laten wegen dan die van een andere betrokken partij. Deze gedraging komt voort uit de wens van een partij om de andere partij te domineren. Forceren kan zich uiten in gevoelens en cognities of in gedragingen. Bij forceren via gevoelens kan gedacht worden aan hebzucht, trots en de angst om het onderspit te delven. Forceren via cognities betekent daarbij dat een partij naarstig op zoek gaat naar informatie om het ongelijk van de andere partij te bewijzen, deze partij te vernederen of om het eigen gelijk te bewijzen en de eigen belangen en posities veilig te stellen (Dreu, 2005, p. 24). Wanneer forceren wordt geuit via gedragingen kan gedacht worden aan het met volle kracht aanleveren van een stroom argumenten waarom de eigen interpretatie de juiste is, het vormen van een coalitie met gelijkgestemden om via meerderheidsbesluitvorming het eigen standpunt op te dringen, het door een machtige bondgenoot bedreigen van de andere partij met demotie of overplaatsing wanneer zij blijven vasthouden aan de eigen opvatting, het zich op bepaalde positie vastleggen waarop men niet verder wil inleveren en ten slotte het ondermijnen van de belangen en inzichten van de tegenpartij doormiddel van bijvoorbeeld roddelen of buitensluiten van bepaalde activiteiten (Dreu, 2005, p. 25). De gevoelens, cognities en gedragingen van forceren zijn in een overzicht geplaatst in tabel 2.

Tabel 2. Forceren via gevoelens, cognities en gedragingen

Via gevoelens	Via cognities	Via gedragingen



<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hebzucht ▪ Trots ▪ Angst om onderspit te delven 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Op zoek gaan naar informatie om ongelijk tegenpartij te bewijzen ▪ Tegenpartij vernederen ▪ Eigen gelijk bewijzen ▪ Eigen belangen en posities veilig stellen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Argumenten aandragen over de eigen interpretatie ▪ Middels vormen coalitie met gelijkgestemden eigen standpunt opdringen ▪ Tegenpartij laten bedreigen demotie of overplaatsing door een machtige bondgenoot ▪ Zich op een bepaalde positie vastleggen zonder mogelijkheid tot inleveren ▪ Ondermijnen belangen en inzichten tegenpartij door roddelen of buitensluiten
---	--	---

1b. Toegeven

Het tegengestelde van forceren is toegeven. Deze strategie bevat gedragingen gericht op het verkiezen van de belangen, opvattingen, waarden, normen en inzichten van de tegenpartij boven die van de eigen partij. Een partij kan inzetten op toegeven zodat de tegenpartij kan domineren of gelijk gegeven wordt om zo van de conflicterende situatie af te zijn of bijvoorbeeld omdat de andere partij goede argumenten naar voren brengt. Een partij maakt met toegeven dus de eigen belangen, opvattingen en inzichten ondergeschikt aan die van de andere partij. Ook toegeven kan zich, net als forceren, uiten via gevoelens, cognities of gedragingen. Het gaat bij toegeven om gevoelens die toenadering en onderwerping weerspiegelen zoals schuld, schaamte, spijt, bewondering en respect (Kleef, Dreu & Manstead, 2004). Toegeven via cognities is het zoeken naar redenen waarom de ander gelijk heeft of zou moeten krijgen doormiddel van een analyse van de positie en stelling name van de andere partij tegen een kritische beschouwing van de eigen positie. In gedrag kan toegeven op verschillende manieren tot uiting komen zoals het erkennen van andermans gelijk, het doen van onvoorwaardelijke concessies, het aanbieden van verontschuldigungen, beloven iets voor de andere partij te doen of het trachten te compenseren van geleden verlies (Dreu, 2005, p. 26). De gevoelens, cognities en gedragingen van toegeven zijn in een overzicht geplaatst in tabel 3.

Tabel 3. Toegeven via gevoelens, cognities en gedragingen

Via gevoelens	Via cognities	Via gedragingen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schuld ▪ Schaamte ▪ Spijt ▪ Bewondering ▪ Respect 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zoeken naar redenen voor het gelijk tegenpartij 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erkennen gelijk tegenpartij ▪ Onvoorwaardelijke concessies doen ▪ Aanbieden verontschuldigungen ▪ Geleden verlies compenseren ▪ Hulp aan tegenpartij aanbieden

1c. Vermijden en uitstellen

Vermijden en uitstellen zijn de meest voorkomende vormen van eenzijdige actie bij een conflicterende situatie (Kolb & Bartunek, 1992). Vermijden is in tegenstelling tot forceren en toegeven moeilijk rechtstreeks waar te nemen en is soms een minder bewuste en weloverwogen gedragskeuze. Men kan conflicterende situaties vermijden of het zoeken naar een oplossing uitstellen door bijvoorbeeld de kwestie te bagatelliseren of de kwestie juist groter en belangrijker te maken dan deze eigenlijk is zodat de andere partij door de toegenomen complexiteit de lust wordt ontnomen er wat aan te doen (Dreu, 2005, p. 26).



Vermijden en uitstellen zijn strategieën die vaak het gevolg zijn van een intern dilemma. Men wil aan de ene kant niet forceren vanwege de mogelijke gevolgen en aan de andere kant wil men niet toegeven omdat men de eigen belangen, opvattingen en inzichten in stand wil houden. Op cognitief niveau uit vermijden zich dan ook in het bagatelliseren van de conflictkwesitie en gaat vermijden vaak gepaard met gevoelens als boosheid, onmacht, angst, onzekerheid of schaamte en schuld. Maar vermijden kan ook een weloverwogen strategische keuze zijn en een indirecte manier om te kunnen forceren. Dit kan zich voordoen wanneer de tegenpartij een verandering wenst van de huidige situatie waaraan de andere partij haar medewerking moet verlenen. Wanneer zij dit niet doet kan de verandering niet plaatsvinden en krijgt de andere partij niet haar zin. Door elke vorm van interactie met de andere partij te vermijden en te voorkomen dat de kwestie ter tafel komt dwingt de ene partij de andere partij om van haar doelstellingen af te zien. Doordat forceren door de mogelijke gevolgen gevaarlijk is en toegeven onrecht aan de eigen belangen en overtuigingen doet wordt vermijden veel vaker ingezet als strategie om met een conflicterende situatie om te gaan (Dreu, 2005, p. 27). De gevoelens, cognities en gedragingen van vermijden en uitstellen zijn in een overzicht geplaatst in tabel 4.

Tabel 4. Vermijden/uitstellen via gevoelens, cognities en gedragingen

Via gevoelens	Via cognities	Via gedragingen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Boosheid ▪ Onmacht ▪ Angst ▪ Onzekerheid ▪ Schaamte ▪ Schuld 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bagatelliseren van de conflictkwesitie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bagatelliseren van de conflictkwesitie ▪ Conflictkwesitie groter en belangrijker maken dan deze is

2.3.2 Gezamenlijke actie

In plaats van eenzijdige actie kan ook overgegaan worden op gezamenlijke actie. Hierbij kan, in plaats van forceren, toegeven of vermijden, de tegenpartij uitgenodigd worden om over de conflicterende situatie te praten en samen te zoeken naar een oplossing waar alle partijen zich in kunnen vinden. Er is sprake van gezamenlijke actie vanaf het moment dat de andere partij ingaat op deze uitnodiging (Pruitt, 1981). Twee hoofdvormen van gezamenlijke actie is het zoeken naar een compromis/probleem oplossen en bemiddelen (Dreu, 2005, p. 27). Deze manieren van gezamenlijke actie worden in deze paragraaf uiteengezet.

2a. Compromis zoeken en probleem oplossen

Het zoeken naar een compromis is een strategie die ervoor moet zorgen dat beide partijen in ongeveer gelijke mate geven en nemen. Hiermee is deze strategie het midden tussen forceren en toegeven. Daarnaast is het zoeken naar een compromis goed in te zetten wanneer een partij ook rekening moet houden met een eigen achterban omdat er makkelijker een beroep kan worden gedaan op rechtvaardigheidsprincipes. Men krijgt immers min of meer iets van gelijke omvang of waarde als de andere partij. Ook is het zoeken naar een compromis simpel en eenvoudig. Een stap verder dan het zoeken naar een compromis is het oplossen van het probleem. Het gaat hierbij namelijk niet om de gulden middenweg te vinden maar een oplossing voor de conflicterende situatie waarin beide partijen zich kunnen vinden. Een ander woord voor probleem oplossen is win/win onderhandelen (Fisher & Uri, 1981). Ook win/win onderhandelen doelt op het samen met de andere partij zowel de eigen als de andermans doelen, ambities, inzichten en opvattingen zodanig te verenigen dat beide partijen zich hier volledig in vinden.

Kader 1. Voorbeeld win/win onderhandelen

Fisher en Uri (1981) geven een voorbeeld van een situatie waarbij win/win onderhandelen is ingezet. Dit zijn de gesprekken tussen Egypte en Israël over de teruggave van de Sinaiwoestijn door Israël aan Egypte (Dreu, 2005, p. 28). Bij dit voorbeeld heeft Egypte gezichtsverlies geleden door het verliezen van grondgebied en Israël voelde er niets voor dit gebied terug te geven omdat deze werd gezien als een nieuwe veiligheidszone. De oplossing waar beide landen mee instemden was om de Sinai terug te geven aan Egypte maar de woestijn ook te demilitariseren en onder toezicht van de Verenigde Naties te stellen. Met deze oplossing had Egypte haar gezichtsverlies (deels)weggewerkt en voelde Israël zich nog steeds veilig. Deze oplossing zorgde voor een lange periode zonder spanningen in het Midden-Oosten (Dreu, 2005, p. 28).



Vliert en anderen (Vliert, Euwema & Huismans, 1995 en Vliert, Nauta, Euwema & Janssen, 1997) zijn in een serie studies een stap verder gegaan door te onderzoeken of een mengeling van forceren en probleem oplossen niet tot betere en gezamenlijke uitkomsten zou leiden dan door forceren en probleem oplossen apart.

▪ *Onderzoek 1:*

Het eerste onderzoek is uitgevoerd in een ziekenhuisomgeving onder 54 mannelijke en 43 vrouwelijke senior verpleegkundigen. Voor het onderzoek was een realistische conflictsituatie geselecteerd en gedefinieerd en zijn de escalerende reacties op dat conflict geoperationaliseerd. Daarna hebben de onderzoekers een genootschap geselecteerd en getraind om deze standaard gedragingen uit te voeren. De interactie tussen de geselecteerde senior verplegers en de leden van het genootschap is vervolgens gefilmd. Deze opnames over het gedrag het conflict zijn daarna beoordeeld door neutrale observatoren op de aanwezigheid van probleemoplossen en forceren.

▪ *Onderzoek 2:*

Het onderzoek werd daarna voortgezet in een tweede studie. Deze vond plaats in een nationaal management ontwikkelingscentrum van de politie. Hierbij kregen unitmanagers, als onderdeel van hun reguliere trainingen, de opdracht een standaard belangenconflict te behandelen. Ook hier werd het rollenspel opgenomen op video en later onderzocht op de aanwezigheid van probleemoplossen en forceren.

▪ *Onderzoek 3:*

Het laatste onderzoek is uitgevoerd bij verschillende industrieën, adviesbureaus en overheidsinstellingen. Voor dit onderzoek was een algemeen en vanzelfsprekend conflict op de werkvloer in scene gezet dat de afdelingen vervolgens moesten uitvoeren. Ook deze simulaties zijn opgenomen op video en later door observatoren beoordeeld op de aanwezigheid van probleemoplossen en forceren.

De bevindingen uit deze onderzoeken waren dat een mengeling van forceren en probleem oplossen veelal tot betere uitkomsten voor de betrokken partijen zal leiden dan alleen forceren en alleen probleemoplossen. De onderzoekers namen naar aanleiding van deze bevinding aan dat probleemoplossend gedrag naar de andere partij communiceert dat men er graag uit wil komen en bereid is naar oplossingen te zoeken waar beide partijen zich in kunnen vinden terwijl forceergedrag tegelijkertijd duidelijk maakt dat men niet over zich heen laat lopen en dan men serieus genomen wil worden (Dreu, 2005, p. 29).

2b. Bemiddelen

Onderhandelen en probleem oplossen leiden vaker tot meer creatieve oplossingen die bij partijen tot een grotere tevredenheid leiden, dan bij het verkrijgen van oplossingen via eenzijdige actie en uitbesteden (Pruitt & Carnavale, 1993). Daarbij blijven overeenkomsten, besluiten en afspraken, die via probleemoplossen tot stand zijn gekomen, langer intact en is de kans op een nieuwe conflicterende situatie tussen de betrokken partijen aanzienlijk kleiner dan bij de andere strategieën (Beersma & Dreu, 2004, O'Conner & Arnold, 2001 en Rubin, Pruitt & Kim, 1994). Ondanks dat is het voor conflictpartijen vaak moeilijk de onderhandeling zo te laten verlopen dat ook daadwerkelijk probleem oplossend te werk wordt gegaan. Bij een



meer geëscaleerd conflict, waarin partijen elkaar niet (meer) vertrouwen en de communicatie in meer of mindere mate verstoord is, kan bemiddeling uitkomst bieden. Dit is de hulp van een neutrale derde partij bij de onderhandeling tot een oplossing te komen. Het maakt niet uit wie de rol van bemiddelaar vervult als maar expliciet gestuurd wordt op een bepaalde conflictuitkomst. Een bemiddelaar is dus vooral een procesbegeleider (Dreu, 2005, p. 29).

2.3.3 Uitbesteden

Wanneer er sprake is van 'grotere' conflicten zoals conflicten over het niet naleven van aangegane verplichtingen of klachten over geleverde diensten of producten worden deze vaak voorgelegd voor arbitrage. Hierbij bestudeert een arbitragecommissie de standpunten en argumenten voor beide partijen waarna de commissie een bindend oordeel uitbrengt. Arbitrages kunnen uitgevoerd worden door verschillende organisaties zoals aan de rechtbank gelieerde instituten, beroeps- en brancheverenigingen en consumenteninstanties (Dreu, 2005, p. 22).

2.4 Wat bepaalt welke conflicthanteringstrategie een partij kiest?

De keuze voor de juiste conflicthanteringstrategie kan bepaald worden door twee gedachtegangen. Hierbij speelt bij de eerste gedachte dat de eerste inzet van een partij om een probleem te hanteren tot een reactie bij de tegenpartij leidt. Die reactie van de tegenpartij kan, volgens het wederkerigheidprincipe, een gespiegelde actie zijn maar kan, volgens de gedachte van complementariteit, ook een strategisch geheel andere strategie zijn. Bij de andere gedachtegang staat centraal de vraag of de partijen tegenstrijdige doelen nastreven of doelen nastreven. Hier kan achter gekomen worden middels het model van de constructieve controverse of het tweevoudig zorgmodel. In deze paragraaf wordt de legitimering voor de keuze van een bepaalde conflicthanteringstrategie uiteengezet.

2.4.1 Wederkerigheid en complementariteit

▪ *Wederkerigheidprincipe*

Partijen hebben een sterke neiging elkaars gedragskeuze te spiegelen, het wederkerigheidprincipe. Dit leidt ertoe dat de voorkeur van de ene partij vaak de voorkeur van de andere partij vormt en zodanig de koers van de conflictinteractie in belangrijke mate bepaalt. Daarnaast zet het wederkerigheidprincipe vaak aan tot spiegelen van andermans inzet (Dreu, 2005, p. 30). Ook in conflictsituaties komt deze neiging tot wederkerigheid terug. Partijen hebben hierbij sterk de neiging de conflicteringsstrategie van hun tegenstander te spiegelen. Onderzoek onder onderhandelaars heeft uitgewezen dat coöperatieve en competitieve gedragingen van de ene partij met dezelfde strategie werd beantwoord door de andere partij (Weingart, Carroll, Thompson en Bazerman, 1990). De eerste actie van een partij in een conflicterende situatie bepaalt dus in belangrijke mate het verloop van de conflictinteractie. Wanneer een partij vijandig begint is de kans groot dat de andere partij terugreageert met vijandigheid en dit bepaalt dan weer de rest van het conflictproces.

▪ *Complementariteit*

Een andere gedragsneiging die kan opspelen bij het ervaren van een conflicterende situatie is complementariteit. Hiermee wordt bedoeld dat een partij, als reactie op de strategie van de andere partij, precies het tegenovergestelde doet. Zo kan een partij op een toenadering van de andere partij juist heel fel reageren en hiermee de eigen winst vergroten of wanneer een partij de status quo verdedigt terwijl de andere partij deze juist wil veranderen. Hierbij is de laatste partij vaak geneigd via forceren of probleem oplossen de tegenpartij over te halen terwijl deze tegenpartij vaak complementair en vermijdend zal zijn. Door de kwestie te vermijden zal zij namelijk het dichtste bij haar eigen doel kunnen blijven (Dreu, 2005, p. 31).

2.4.2 Constructieve controverse en tweevoudig zorgmodel

De analyse van conflictsituaties door Morton Deutsch (1949) heeft een onderscheid geleverd tussen situaties waarin partijen tegenstrijdige doelen nastreven (competitieve situaties) en situaties waarin partijen gezamenlijke doelen nastreven (coöperatieve situaties). In een competitieve situatie gaat de winst van de ene partij direct ten koste van de andere partij. Voorbeelden hiervan zijn een strijd om de macht en een strijd om de verdeling van een schaars budget. In een coöperatieve situatie komt de

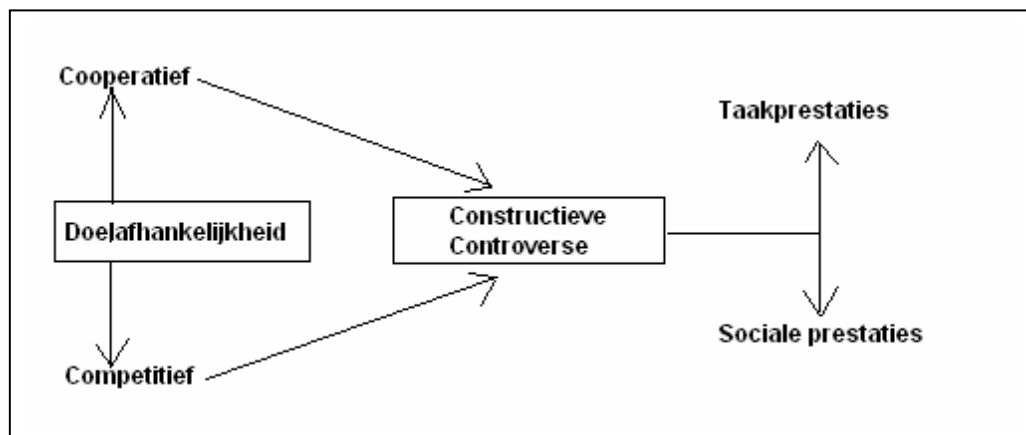


winst van de ene partij direct of indirect ten goede aan de andere partij en omgekeerd. Bijvoorbeeld bij een verschil van inzicht over de beste manier van werken. In dit soort situaties willen beide partijen hetzelfde en spitst het conflict zich met name toe op de vraag hoe dat gemeenschappelijke doel het beste bereikt kan worden (Dreu, 2005, p. 34). Het model van de constructieve controverse en het tweevoudig zorgmodel, voorspellen wanneer en waarom partijen geneigd zijn te kiezen voor een bepaalde manier van conflicthantering. Volgens het model van constructieve controverse, waarin coöperatie en competitie een rol spelen, kiezen partijen sneller voor probleemoplossend onderhandelen wanneer men de eigen en andermans doelen als positief en coöperatief ervaren, dan wanneer de doelen als negatief en competitief worden waargenomen (Deutsch, 1973). Volgens het tweevoudig zorgmodel ligt de zorg voor het eigen belang en de zorg voor andermans belang ten grondslag aan de keuze voor een bepaalde vorm van conflicthantering (Pruitt & Rubin, 1986). Deze wordt enerzijds gevoed door persoonlijkheidsfactoren zoals de sociale waarde-oriëntatie en anderzijds wordt deze gevoed door situationele kenmerken zoals de aan- of afwezigheid van een meekijkende achterban, de toekomstige relatie of de machtsverhoudingen (Dreu, 2005, p. 45).

- **Constructieve controverse**

Conflicten kunnen dus voorkomen in zowel competitieve als coöperatieve situaties. Opmerkelijk is wel dat wanneer de partijen de situatie als coöperatief ervaren en het gevoel hebben tegen dezelfde obstakels aan te lopen, ze hun conflicten vaak op een constructievere manier uitvechten, constructieve controverse. Constructieve controverse betekent dat partijen op een eerlijke en open manier met elkaar de conflicterende situatie ingaan, elkaars standpunten proberen te begrijpen en deze met tegenargumenten proberen te weerleggen en bereid zijn zich gewonnen te geven als de andere partij inhoudelijk beter uit de bus komt (Tjosvold, 1998). Onderzoek heeft uitgewezen dat, indien conflicten via constructieve controverse worden behandeld, de partijen effectiever zijn in het behalen van hun doelstellingen, innovatiever zijn en meer leervermogen ontwikkelen (Tjosvold, 1991, 1997, 1998). In figuur 3 is dit proces schematisch weergegeven.

Figuur 3. Constructieve controverse



Conflictsituaties tussen verschillende partijen zijn zelden puur coöperatief of puur competitief. Veel vaker doen situaties zich voor waarbij de eigen belangen gedeeltelijk parallel lopen aan die van de andere partij en gedeeltelijk met elkaar op gespannen voet staan (Dreu, 2005, p. 31). Hierbij is het van belang hoe de partijen de situatie ervaren. Leggen ze het accent op de gezamenlijke belangen (coöperatief) of op de tegengestelde belangen (competitief). In tabel 5 zijn de organisatiekenmerken weergegeven die er toe leiden dat partijen de situatie als coöperatief of als competitief ervaren (Kluwer, Dreu, Jorritsma, Boer & Tjosvold, 1993).

Tabel 5. Organiseatiekenmerken doelafhankelijkheid

Waargenomen doelafhankelijkheid



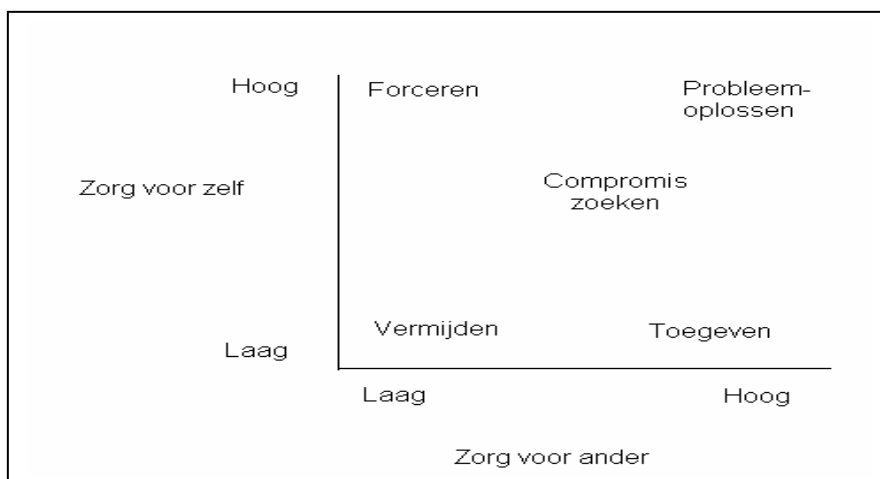
<u>Coöperatief</u>	<u>Competitief</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gedeelde doelen ▪ Complementaire rollen ▪ Gemeenschappelijke taken ▪ Behoeftte aan coördinatie ▪ Gedeelde beloningen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elkaar willen overtreffen ▪ Win/verlies beloning ▪ Wantrouwen/achterdocht ▪ Gelijk willen halen ▪ Schaarse middelen

Nadelen van het model van constructieve controverse is dat de strategie probleemoplossend onderhandelen als ideaal wordt voorgehouden en geen schadelijke gevolgen van deze vorm weergeeft. Daarnaast is het ook een nadeel dat het model weinig tot niets zegt over de andere vormen van conflicthantering (Dreu, 2005, p. 36). Het model houdt het bij forceren (destructieve controverse) en probleem oplossen (constructieve controverse). De meest voorkomende strategie, vermijden, komt niet in het model terug en ook toegeven heeft er geen plaats in gevonden. Ook ligt het niet direct voor de hand dat wanneer partijen coöperatieve doelen ervaren, zij zullen overgaan op probleemoplossend onderhandelen. Zij kunnen namelijk ook toegeven (Dreu, 2005, p. 37).

▪ *Tweevoudig zorgmodel*

De nadelen van het model van Constructieve Controverse worden opgevangen door het tweevoudig zorgmodel van Blake en Mouton (1964). Dit model is door de jaren heen verder ontwikkeld en getoetst tot het huidige model dat ervan uitgaat dat de betrokken partijen bij een conflict hun gedragsvoorkeur laten hangen van twee onafhankelijke factoren; de zorg om het eigen belang en de zorg om het belang van de andere partij (Thomas, 1992, Pruitt & Rubin, 1986, Rubin, Pruitt & Kim, 1994, Dreu, Weingart & Kwon, 2000 en Vliert, 1997). Bij de zorg om het eigen belang draait het erom dat de inschatting hiervan als belangrijk, haalbaar en positief gewaardeerd wordt. Deze inschatting is hoog als het eigen belang belangrijk, haalbaar en waardevol is en laag wanneer de eigen belangen onbelangrijk, onhaalbaar of niet positief gewaardeerd worden. Dit laatste is mogelijk wanneer een partij zich bijvoorbeeld schaamt over zijn eigen belangen of de eigen belangen zijn onhaalbaar doordat de andere partij machtig is en/of ontastbaar lijkt. Ook de zorg om andermans belangen kan hoog of laag zijn. Deze zorg is hoog indien andermans belangen waardevol, belangrijk en haalbaar geacht worden. Bijvoorbeeld wanneer de andere partij aardig wordt gevonden of veel macht heeft. De zorg om andermans belangen zijn echter laag indien ze niet waardevol of onhaalbaar worden geacht, bijvoorbeeld wanneer men elkaar in de toekomst niet weer zal treffen of wanneer de andere partij een slechte reputatie heeft. De combinatie van de zorg om het eigen belang en de zorg om andermans belang bepaalt volgens het tweevoudig zorgmodel welke conflicthanteringstrategie de voorkeur zal krijgen. In figuur 4 is het tweevoudig zorgmodel weergegeven.

Figuur 4. Tweevoudig zorgmodel



Zoals in figuur 4 is weergegeven leidt een hoge zorg voor het eigen belang samen met een lage zorg voor het belang van de andere partij tot forceren en een hoge zorg voor het eigen belang samen met een hoge zorg voor het belang van de andere partij tot constructief probleemoplossen. Een lage zorg voor het eigen belang leidt samen met een lage zorg voor het belang van de andere partij tot vermijden en samen met een hoge zorg voor het belang van de andere partij tot toegeven (Dreu, 2005, p. 37). De zorg voor het eigen belang en de zorg voor andermans belang wordt bepaald door de individuele verschillen en persoonlijkheden(1) en de kenmerken van de situatie(2).

1. Individuele verschillen en persoonlijkheden

Partijen verschillen in de mate waarin zij geneigd zijn de belangen en behoeften van de andere partij mee te nemen in hun gedragskeuzes. De mate waarin men dit doet komt onder andere voort uit diens sociale waarde-oriëntatie (Dreu, 2005, p. 38). Onder de sociale waarde-oriëntatie wordt de behoefte verstaan die men heeft om te komen tot een bepaalde verdeling van uitkomsten tussen de eigen partij en de andere partij (Messink & McClintock, 1968). Er bestaan verschillende soorten sociale waardeoriëntaties, maar uit onderzoek blijkt dat in zo'n negentig tot vijfennegentig procent van de westerse wereld ofwel een prosociale waarde-oriëntatie heerst ofwel een meer zelfzuchtige waarde-oriëntatie (Dreu, 2005, p. 37).

- **Prosociale waarde-oriëntatie**
Partijen met een prosociale waarde-oriëntatie streven naar een goede, het liefst eerlijke verdeling, van de uitkomsten voor zowel de eigen partij als de andere partij. De partij is geneigd de andere partij te vertrouwen en het voordeel van de twijfel te geven. Harmonie, een goede samenwerking en een prettige interpersoonlijke relatie is hierbij ook belangrijk (McClinton, 1977, Lange, 1999).
- **Zelfzuchtige waarde-oriëntatie**
Partijen met een meer zelfzuchtige waarde-oriëntatie streven meer naar goede uitkomsten voor de eigen partij en laat weinig liggen voor de andere partij. Deze partijen zijn geneigd voor zichzelf op te komen en anderen niet zonder meer te vertrouwen. Macht, invloed en slim handelen zijn hierbij ook belangrijk (McClinton, 1977, Lange, 1999).

Uit longitudinaal onderzoek is gebleken dat partijen over een langere periode min of meer dezelfde sociale waarde-oriëntatie hebben en dat de soort sociale waarde-oriëntatie die partijen hebben tot goede voorspellingen over hun toekomstige gedrag kan leiden (Lange, 1999). Dit betekent niet dat partijen met een prosociale waarde-oriëntatie zich altijd en overal coöperatief zullen opstellen en andere partijen altijd het voordeel van de twijfel zullen geven. Ook betekent dit niet dat partijen met een meer zelfzuchtige waarde-oriëntatie ten alle tijden proberen alle uitkomsten voor zichzelf binnen te halen. Sociale waarde-oriëntatie geeft meer een gedragsneiging of voorkeur aan. Omstandigheden kunnen ervoor zorgen dat partijen afzien van deze gedragsneiging en besluiten iets heel anders te doen (Kelley & Stahelski, 1970, Dreu, 2004). Hieruit valt af te leiden dat partijen met een prosociale waarde-oriëntatie meer zorg voor het belang van de andere partij zullen hebben dan partijen met een zelfzuchtige waarde-oriëntatie. Beide partijen hechten echter ongeveer in gelijke mate aan het eigen belang. Hierdoor zullen partijen met een zelfzuchtige waarde-oriëntatie in een conflicterende situatie eerder geneigd zijn tot forceren terwijl partijen met een prosociale waarde-oriëntatie eerder geneigd zullen zijn tot een gezamenlijke actie en via probleemoplossend onderhandelen trachten het conflict te hanteren (Dreu & Lange, 2005, Dreu, Weingart & Kwon, 2000, Olekalns, Smith & Walsh, 1996). Als het eigen belang, door wat voor reden dan ook, ook minder belangrijk wordt dan is de verwachting dat partijen met een zelfzuchtige waarde-oriëntatie neigen naar vermijden, terwijl meer sociaal ingestelde partijen sneller voor zullen toegeven kiezen (Dreu, 2005, p. 39). Onderzoek naar het belang van sociale waarde-oriëntatie heeft aangetoond dat partijen met een prosociale waarde-oriëntatie meer oog hebben voor de belangen van andere partijen en in sterkere mate geneigd zijn eventuele conflicten via probleemoplossend onderhandelen te benaderen dan partijen met een zelfzuchtige waarde-oriëntatie (Dreu, 2005, p. 40). Dit onderzoek is uitgevoerd onder afdelingen binnen grote productiebedrijven waarbij werd gekeken hoe de afdelingen omgingen met conflicten in de belangen van de eigen afdeling en van de andere afdelingen (Nauta, Dreu & Vaart, 2002).



2. Kenmerken van de situatie

Bij de gedragskeuze in een conflictsituatie is de mate waarin voor het eigen belang of voor het belang van de tegenpartij wordt gekozen ook afhankelijk van de omgevingsinvloeden. Vooral de kenmerken of er meekijkende achterban aanwezig is, de machtsverhouding en of de partij beschikking hebben over een alternatief zijn van invloed op het eigen belang.

- Meekijkende achterban

Ten eerste is het belangrijk of er een achterban aanwezig is die meekijkt of niet. Deze achterban kan formeel ingericht zijn, met zeggenschap en de mogelijkheid een oplossing voor de conflicterende situatie door middel van het inzetten van een veto van tafel te vegen, maar in de meeste situaties is een achterban meer informeel en minder duidelijk omschreven (Dreu, 2005, p. 41). De aanwezigheid van een achterban, formeel of informeel, versterkt de mate waarin een partij probeert het gezichtsverlies te beperken en de belangen van de achterban zo goed mogelijk te dienen (Carnavale, 1986). De aanwezigheid van een achterban versterkt in ieder geval de zorg om de eigen belangen en vermindert daarmee de neiging van de andere partij om het conflict te vermijden of toe te geven (Druckman, 1994). Maar omgekeerd kan de aanwezigheid van een achterban ook ervoor zorgen dat men gaat forceren of, als de zorg voor andermans belang ook hoog is, door middel van constructief probleem oplossen de conflicterende situatie te lijf gaan.

- Macht

Naast de aanwezigheid van een achterban is ook macht een belangrijk omgevingskenmerk. Een partij met meer macht dan de andere partij in een conflicterende situatie heeft vaak een hoge zorg voor het eigen belang. Partijen met een relatief weinig macht hebben vaak een lage zorg voor het eigen belang (Bacherach & Lawner, 1981). Over het algemeen zullen partijen met meer macht vaak geneigd zijn tot forceren of probleem oplossen en partijen met weinig macht juist geneigd tot vermijden en toegeven. Of een conflicterende situatie tussen partijen met veel macht en partijen met weinig macht constructief verloopt, is daarom sterk afhankelijk van de mate waarin de partijen met veel macht zorg voor het belang van de andere partij hebben (Dreu & Kleef, 2004).

- Beschikking over alternatieven

Gerelateerd aan het hebben van macht is het beschikken over goede alternatieven. Partijen kunnen soms namelijk wel of geen uitwijkmogelijkheden hebben om de conflictsituatie waarin ze zitten te kunnen verlaten zonder er slechter van te worden of er op vooruit te gaan. Men zit dan min of meer vast in de huidige situatie. Wanneer een partij wel beschikt over goede alternatieven zal dit de zorg voor het eigen belang versterken (Fisher & Ury, 1981). Zoals al eerder is genoemd zijn een achterban die meekijkt en de hoeveelheid macht van invloed op de mate van zorg voor het eigen belang maar omgevingsinvloeden kunnen ook invloed uitoefenen op de zorg voor andermans belang (Dreu, 2005, p. 42). Hierbij zijn vooral de kenmerken of de partijen naast lid van de eigen partij ook lid zijn van andere partijen, of de partijen een verleden en/of toekomst samen hebben, zijn van invloed op het belang van de tegenpartij.

- Aantal lidmaatschappen

Mensen binnen partijen kunnen namelijk lid zijn van meerdere partijen of relaties hebben over verschillende onderwerpen. Mensen hebben fundamenteel de neiging om de eigen groep beter en waardevoller te vinden dan groepen of samenwerkingsverbanden waar zij niet aan deelnemen. Daarnaast hebben mensen de neiging de eigen partij aardiger te vinden, de prestaties van die groep hoger in te schatten en hebben meer vertrouwen in de eigen partij (Brown, 1988, Turner, 1987). Dit heeft tot gevolg dat de mensen in de ene partij bij een conflicterende situatie meer geneigd zijn de belangen van de andere partij tegen het licht te houden als lid van de eigen groep dan als lid van de andere groep.

- Een gedeeld verleden en/of toekomst

Naast groepslidmaatschap speelt ook het verleden en de toekomst die partijen in een conflicterende situatie delen een grote rol. Wanneer de samenwerking in het verleden stroef verliep en er bijvoorbeeld sprake was van onderlinge competitie, zal een partij minder snel geneigd zijn de belangen van de andere partij te behartigen dan wanneer de samenwerking



harmonieus en voorspoedig was verlopen (Deutsch, 1973). Naast het verleden hebben samenwerkende partijen vaak een gezamenlijke toekomst en weten zij dat ze na afloop van het conflict samen verder moeten gaan om gezamenlijke projecten vorm te geven of producten af te leveren. De gezamenlijke toekomst bepaald daarmee in sterke mate of de partijen gemotiveerd zijn elkaars belangen te behartigen of niet (Ben-Yoav & Pruitt, 1984, Dreu, Weingart & Kwon, 2000). De motivatie van een partij om de belangen van de andere partij goed in het oog te houden kan oprecht zijn waarbij de ene partij, de andere partij mag en een prettige samenwerking niet in de weg wil staan maar het kan ook zo zijn dat een partij om andere redenen de belangen van de andere partij in de gaten houdt. In de toekomst kan men elkaar namelijk weer tegenkomen en door nu rekening te houden met de andere partij kan dat op termijn wel eens gunstig uitpakken voor het eigen belang. Maar het belangrijkste blijft toch dat als een partij een hoge zorg heeft voor de andere partij, men sneller tot constructief probleemoplossen zal neigen dan wanneer de zorg voor de belangen van de andere partij zwak of afwezig is (Dreu, 2005, p. 43).

De mate van zorg voor het eigen belang als de mate van zorg voor het belang van de andere partij worden dus beiden bepaald door persoonlijkheidsfactoren en omgevingsfactoren. Volgens het tweevoudig zorgmodel is de neiging tot conflicthantering dus gegrond in zowel de personen als in de situatie. De mate waarin persoonlijkheid van invloed is op het gedrag van een partij hangt af van de 'kracht' van de situatie (Kenrick & Funder, 1988). Dit betekent dat in sommige situaties in sterke mate aangegeven wat er van een partij wordt verwacht, terwijl dit in andere situaties erg onduidelijk is. Een voorbeeld van een sterke situatie is een situatie waarin partijen duidelijke gedragsregels hebben opgesteld en er heldere sancties staan op het overtreden van die regels. In deze situatie is de persoonlijkheid van mensen in de partij minder bepalend voor het gedrag dan de regels en normen die door de organisaties zijn opgesteld. Omgekeerd bestaan er veel situaties waarin het niet duidelijk is wat de heersende normen zijn of waarin sancties ontbreken. In dit soort situaties krijgen de persoonlijkheden een veel grotere kans het gedrag te beïnvloeden. Conflicten kunnen zich afspelen binnen sterke en zwakke situaties. In geval van bureaucratische partijen zijn de hiërarchische verhoudingen helder en de sancties op contractbreuk duidelijk. In jongere en/of meer organische partijen zijn de verhoudingen vaak vager en de zijn de algemeen geldende normen en waarden minder historisch verankerd. Naarmate de situatie sterker is zullen de situationele kenmerken van conflicthantering een meer bepalende rol spelen en naarmate de situatie zwakker is zullen de persoonlijkheden een grotere invloed hebben (Dreu, 2005, p. 44).

2.5 Revisie

Tot nu toe is duidelijk geworden wat samenwerken is en wat er onder interorganisatiele samenwerking wordt verstaan. Daarnaast is duidelijk geworden dat waar partijen samenwerken conflicterende situaties kunnen ontstaan. Om dit te kunnen begrijpen is het begrip conflict gedefinieerd en zijn er manieren weergegeven om conflicten in te delen. Daarna is besproken met welke strategieën partijen conflicten kunnen hanteren en middels verschillende modellen laten zien wanneer en waarom partijen zullen kiezen voor een bepaalde strategie.



Hoofdstuk 3 Onderzoeksopzet

Om erachter te komen wat de visie is van de verschillende betrokken partijen over het samenwerkingsverband ten aanzien van de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper' is er een onderzoek uitgevoerd. Voordat de uitkomsten van dit onderzoek worden gepresenteerd wordt in dit hoofdstuk weergegeven hoe de dataverzameling heeft plaatsgevonden en hoe de gegevens zijn geanalyseerd.

3.1 Dataverzameling

3.1.1 Soort onderzoek

Het onderzoek, in opdracht van het Voedingscentrum, is te typeren als een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Het onderzoek is namelijk opgezet naar aanleiding van een praktijkprobleem waar het Voedingscentrum, een aanwijsbare organisatie buiten de wetenschap, op is gestuit. ('t Hart, Boeije & Hox, 2005, p. 19). Met het onderzoek wil het Voedingscentrum een beeld krijgen van de situatie en kennis verwerken voor het nemen van beslissingen om dit praktijkprobleem aan te pakken ('t Hart, Boeije & Hox, 2005, p. 64). Voor het verzamelen van deze benodigde kennis om uiteindelijk de probleemstelling van het onderzoek te kunnen beantwoorden is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Dit houdt in dat er, naast literatuuronderzoek, interviews zijn gehouden met verschillende partijen om een diepere visie omtrent het praktijkprobleem te achterhalen.

3.1.2 Onderzoeksmethode

Zoals eerder genoemd is voor de dataverzameling een kwalitatieve onderzoeksmethode ingezet. Deze onderzoeksmethode is gekozen met het doel het onderwerp van het onderzoek, de conflicterende situatie in de samenwerking rondom de interventie 'Supershopper' met de juiste begrippen te kunnen beschrijven en te kunnen begrijpen wat er zich afspeelt. Op gebied van kwalitatief onderzoek bestaan er twee varianten, de structurele variant met aandacht voor kenmerken van taal en communicatieprocessen en de interpretatieve variant gericht op het begrijpen van betekenissen van teksten en gedrag (Boeije, 2005, p. 19). Voor dit onderzoek is gekozen voor de interpretatieve variant en de daaronder vallende gevalstudie. Er is immers onderzoek gedaan naar een verschijnsel (een casus), het conflict in samenwerking rondom de interventie 'Supershopper', in de natuurlijke context. Dit verschijnsel is bij meerdere dragers (betrokken actoren) onderzocht. Dit houdt in dat er gegevens zijn verzameld en geanalyseerd op niveau van het Voedingscentrum, van het Centraal Bureau Levensmiddelen, van verschillende supermarktformules en op niveau van de overige betrokken partijen zoals de pilotbegeleider. Een organisatieschets van deze partijen is te vinden in bijlage één (Boeije, 2005, p. 21).

3.1.3 Werving respondenten

Voor het selecteren van de onderzoeksgroep is ervoor gekozen gebruik te maken van theoretische selectie. De eenheden van de onderzoeksgroep zijn door middel van deze selectiemethode geselecteerd op basis van hun potentiële bijdrage aan de analyse. Het nadeel van deze selectiemethode is dat er geen statistische representativiteit kan worden gerealiseerd omdat de kans dat een eenheid in de steekproef valt wordt niet door het toeval wordt bepaald. Het voordeel van deze werkwijze is dat er verschillende lagen binnen de onderzoeksgroep gerepresenteerd kunnen worden. De steekproeftrekking is verlopen als een cyclisch proces waarbij eenheden zijn gekozen en gegevens zijn verzameld en waarna op basis van de bevindingen opnieuw een aantal eenheden zijn gekozen. De dataverzameling en data-analyse wisselden elkaar dus af. Het definitieve aantal eenheden is bepaald door verzadiging. Wanneer er bij de dataverzameling geen nieuwe informatie meer werd verkregen over de relevante onderwerpen zijn er geen nieuwe eenheden meer geselecteerd (Boeije, 2005, p. 52). Om toegang te verkrijgen tot de onderzoeksgroep is gebruik worden gemaakt van het eigen netwerk van het Voedingscentrum en de sneeuwbal methode (Boeije, 2005, p. 53). Gebruik van de sneeuwbal methode is voornamelijk ingezet worden bij het CBL. Deze organisatie heeft voor het contact opgenomen met de supermarktformules en per email een aankondiging van het onderzoek naar deze partijen doorgestuurd waarna een afspraak voor de interviews gemaakt kon worden. De aankondiging van het onderzoek is te vinden in bijlage twee.



3.1.4 Gegevensverzameling

De dataverzameling heeft plaatsgevonden via het afnemen van kwalitatieve interviews bij verschillende betrokken partijen. Bij het Voedingscentrum zijn de twee projectmanagers, te weten projectmanager A en projectmanager B, van het Project Goede Voeding geïnterviewd. Daarna is bij het CBL is gesproken met de beleidsmedewerker Public Affairs. Deze medewerker heeft voor interviews gezorgd met marketingmedewerkers van Albert Heijn en Deen, de manager Corporate en Interne communicatie van Jumbo, de manager Communicatie en Pr van Lidl en een formulemanager van Plus. Ten slotte is ook een interview gehouden met de begeleider van de pilots. Een weergave van deze respondenten is te vinden in bijlage drie. Er was ook interview geregeld met de Super de Boer maar deze heeft niet plaatsvinden door problemen in het openbaar vervoer. Voor de interviews met de respondenten is een vragenlijst opgesteld. De vragenlijst voor het Voedingscentrum is te vinden in bijlage vier, de vragenlijst voor het CBL in bijlage vijf, de vragenlijst voor de supermarktformules in bijlage zes en de vragenlijst voor de pilotbegeleider in bijlage zeven. De respondenten hebben voorafgaand aan het interview allemaal de topiclijst ontvangen. Deze is te vinden in bijlage acht. De structurering van deze vragenlijst, te noemen de inhoud van de vragen, de formulering van de vragen, de volgorde van de vragen en de antwoordkeuze, hebben een semi/halfgestructureerd karakter gekregen (Boeije, 2005, p. 57). Dit houdt in dat aan de structurering van de interviews wel een grondige voorbereiding is besteed, maar dat de structurering ook deels aan de interviewsituatie heeft afgehangen. Dit gaf de mogelijkheid ter plekke te kunnen beslissen of het antwoord van de participanten voldoende was of dat doorvragen vereist was (Boeije, 2005, p. 58).

3.2 Analyse van gegevens

Er zijn interviews afgenomen tot het punt van verzadiging bereikt was. Daarna kon worden overgegaan op de analyse van de verzamelde gegevens (data). Het analyseren van de data gebeurt aan de hand van het uiteenrafelen van de gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën, het benoemen van deze categorieën met begrippen, en het aanbrengen en toetsen van relaties tussen de begrippen in het licht van de probleemstelling (Boeije, 2005, p. 63). Voordat kon worden overgegaan op analyse is de 'ruwe data' eerst voorbereid. De interviews met het Voedingscentrum, CBL, diverse supermarktformules en de pilotbegeleider zijn namelijk middels geluidsregistratie opgenomen en dienden allereerst woordelijk uitgetypt te worden. Na de voorbereiding van de ruwe data kon worden begonnen met de uiteenrafeling van de data. Dit kan gezien worden als de eerste manipulatie van de gegevens. Met de uiteenrafeling wordt duidelijk welke onderwerpen in de ruwe gegevens aan bod komen en waarop de gegevens precies betrekking hebben (Boeije, 2005, p. 64). De verschillende interviews zijn daarna met elkaar vergeleken en de fragmenten bij elkaar samengevoegd. De fragmenten krijgen allen een samenvattend label, een code (Boeije, 2005, p. 66). Direct nadat de eerste gegevens waren verzameld, bij de interviews met het Voedingscentrum, heeft de eerste, tussentijdse analyse plaatsgevonden. Deze analyse bracht onderwerpen en daarmee vragen aan het licht voor het interview met het CBL. Bij deze nieuwe ronde van dataverzameling kon hiermee nog meer gericht gegevens worden verzameld, die ook weer werden geanalyseerd en nieuwe vragen aan het licht bracht voor de interviews met de verschillende supermarktformules. De dataverzameling kan dus gezien worden als een opeenvolging van vraag- en antwoordcycli (Boeije, 2005, p. 73). De activiteiten na het verzamelen van de gegevens wordt hierna nader uitgelegd.

3.2.1 Uiteenrafelen

De hoofdactiviteit van het uiteenrafelen is coderen. Met coderen kunnen de thema's of categorieën uit de onderzoeksgegevens onderscheiden worden en benoemd worden met een code. Coderen is in drie typen te onderscheiden, te noemen open coderen, axiaal coderen (vallen onder uiteenrafelen) en selectief coderen (valt onder structureren) (Strauss & Corbin, 1998, p. 97).

Open coderen

Open codering is het proces waarbij alle gegevens die tot dan toe zijn verzameld zorgvuldig worden gelezen en in fragmenten worden opgedeeld waarna de relevantie fragmenten worden gelabeld en onderling worden vergeleken. Strauss & Corbin (1998, p. 61) beschrijven dit proces als 'breaking



down, comparing, conceptualizing and categorizing data'. Open coderen vindt voornamelijk plaats aan het begin van het onderzoek en wordt gestart tijdens de eerste dataverzameling (Boeije, 2005, p. 86). Het resultaat van open coderen is een lijst met codes (Boeije, 2005, p. 87) en het doel is het ontwikkelen van een begrippenkader dat het onderzoeksmateriaal dekt. In bijlage negen is het codeboek van de analyse opgenomen. Open coderen maakt de gegevens beter hanteerbaar en overzichtelijk maar coderen is ook bedoeld om de omvang van het materiaal te verminderen. De codes kunnen benoemd worden naar aanleiding van woorden die de onderzochte personen zelf gebruiken. Deze codes worden in-vivo codes of veldbetrokken codes genoemd (Strauss & Corbin, 1998). Een andere manier om aan namen voor codes te komen zijn theorieën en begrippen uit het theoretisch kader. Deze codes worden wel theoretische begrippen of constructed codes genoemd (Flick, 1998). Ten slotte zijn veel woorden uit het dagelijks taalgebruik bruikbaar als code (Boeije, 2005, p. 92). De fase van open coderen wordt beëindigd wanneer er verzadiging is opgetreden en er dus geen nieuwe codes meer nodig blijken te zijn. De informatie uit de nieuwe gegevens kunnen dan worden uiteengehaald in fragmenten en ondergebracht worden bij de bestaande codes (Boeije, 2005, p. 97).

Axiaal coderen

Axiaal coderen staat voor de codering rond de as, ofwel rondom een categorie. Hierbij wordt de betekenis van belangrijke begrippen achterhaald en waar mogelijk wordt het begrip omschreven (Boeije, 2005, p. 99). De term axiaal coderen verwijst naar 'a set of procedures whereby data are put back together in new ways after open coding, by making connections between categories' (Strauss & Corbin, 1998, p. 96). In deze fase wordt het duidelijk waaraan een categorie wordt herkend en door welke indicaties in de gegevens dit gebeurt. Het doel van axiaal coderen is dan ook uit te maken wat belangrijke en minder belangrijke elementen zijn van het onderzoek en de omvang van de gegevens en het aantal codes te reduceren.

3.2.2 Structureren

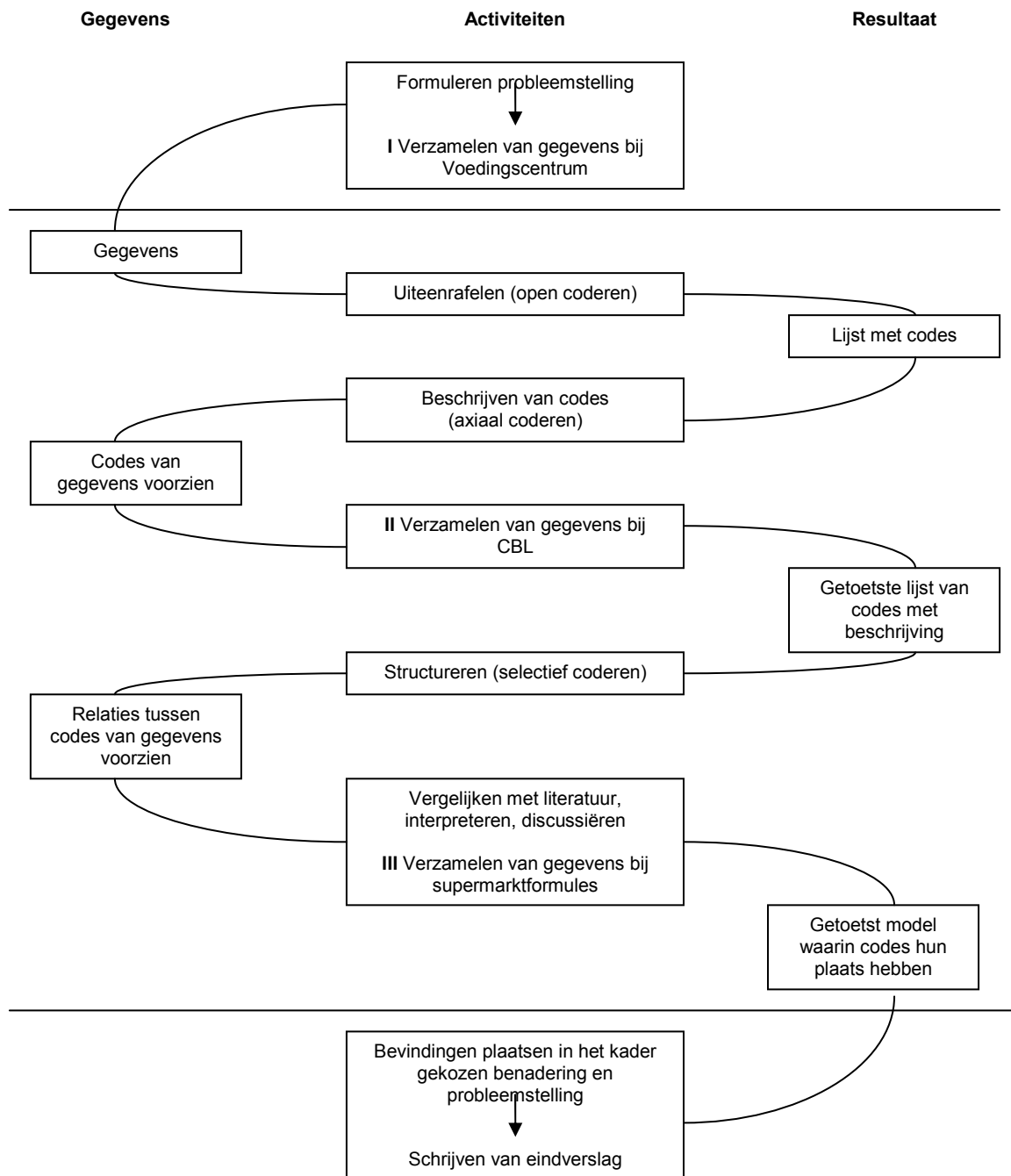
Na het uiteenrafelen kan overgegaan worden op structureren. Hierbij moeten relaties worden ontdekt tussen de categorieën en er moet worden geverifieerd of hun juistheid klopt. In deze fase staat het zoeken naar verklaringen centraal (Boeije, 2005, p. 105).

Selectief coderen

Bij selectief coderen worden de gegevens in elkaar geschoven en structuur aangebracht. De nadruk ligt in deze fase dan ook op integratie en het leggen van verbanden tussen categorieën. Dit betekent ook gelijk de laatste fase van het onderzoek voordat aan de schrijffase begonnen kan worden. Er wordt gezocht naar een kerncategorie die de bevindingen van het onderzoek beschrijft en verklaart.

Het onderzoeksproces en analyseproces is in figuur vijf schematisch weergegeven (Boeije, 2005, p. 83).

Figuur 5. Onderzoeksproces



Hoofdstuk 4 Resultaten kwalitatief onderzoek

Voor het onderzoek naar de samenwerkingsrelatie bij de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper' hebben er negen interviews plaatsgevonden met betrokken partijen. Door middel van deze interviews is getracht een beeld te vormen over hoe deze verschillende partijen zich tot elkaar verhouden in de samenwerking. In dit hoofdstuk wordt inzicht gegeven in de belangrijkste resultaten van de interviews aangevuld met citaten van de betrokken partijen. De analyse van de resultaten van het kwalitatieve onderzoek heeft plaatsgevonden aan de hand van de elementen uit de definitie voor het begrip 'interorganisationeel samenwerkingsverband' uit het theoretisch kader van hoofdstuk twee. Het hoofdstuk is hiermee ingedeeld in de elementen diversiteit, ontwikkeling en probleemconstructie.

4.1 Diversiteit

Met de term diversiteit wordt bedoeld op de verschillen in doelen, belangen, rollen en perspectieven waarmee de betrokken partijen lid zijn van het samenwerkingsverband voor de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper'.

4.1.1 Doel

Met het doel wordt de vraag met welke intentie de betrokken partijen zich committeren aan de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper' bedoeld.

- *Doel Voedingscentrum*

Het Voedingscentrum heeft zich naar eigen zeggen gecommitteerd aan de ontwikkeling van 'Supershopper' met het doel de consument te kunnen helpen te komen tot een gezond eetpatroon. *'Het is één van onze basistaken om de Nederlandse consument te informeren'* aldus projectmanager A. Voor de interventie 'Supershopper' is het de doelstelling kinderen bewuster te maken van gezond eten en proberen de kinderen met een supermarktrondleiding van anderhalf tot twee uur uit te leggen wat voor producten er in een supermarkt te vinden zijn en wat daarbij gezonde en ongezonde producten zijn zodat zij de juiste keuze kunnen maken. De doelgroep hiervoor is vastgesteld op kinderen van tien tot twaalf jaar omdat deze doelgroep in de leeftijdscategorie komt dat ze hun gezinsmanagers, de ouders, gaan beïnvloeden tijdens het boodschappen doen en ook zelf wel eens erop uit worden gestuurd om boodschappen te halen. Maar *'Het moet niet de doelstelling zijn dat de kinderen na de rondleiding een totaal ander eetpatroon gaan vertonen, dat is niet wat men mag verwachten van een supermarktrondleiding maar wel op een speelse manier die groep kinderen wat bewuster maken van wat er in de supermarkt te vinden is en wat zijn dan gezondere producten en minder gezonde producten'*, aldus projectmanager B. Het Voedingscentrum heeft hiervoor een aantal speerpunten in de rondleiding aangebracht zoals een nadruk op groente en fruit waarbij de kinderen bijvoorbeeld leren, door groente af te wegen op een weegschaal, hoeveel twee ons groente is. Maar ook een nadruk op snoep door de kinderen deze productsoort te laten neerleggen op de schijf van vijf en daarbij nadrukkelijk te laten zien dat dit product niet past in die schijf. *'Kinderen moet je niet al te grote doelstellingen voorleggen, als je het voor elkaar krijgt dat ze meedoen aan de supermarktrondleiding dan ben je al een heel eind'*, aldus projectmanager A.

- *Doel CBL*

Het CBL gaf aan mee te willen werken aan de ontwikkeling van 'Supershopper' omdat zij steeds meer van hun achterban, de supermarktformules, te horen krijgen dat zij gezondheid een belangrijk onderwerp vinden omdat ze merken dat consumenten daar steeds meer op letten en naar vragen. Hun doel is dus aan de vraag van hun achterban te beantwoorden. Maar het CBL gaf ook aan te merken dat gezondheid in de schappen en informatie over gezond eten steeds belangrijker wordt en voor hun een nuttig en leuk initiatief kan zijn in hun beleid over gezondheid dat zij uitdragen naar haar leden. *'Het is niet zo dat onze leden daar nu hun hele marketing voor omgooien, maar er zijn wel elke keer stappen in de richting van gezonde producten'*. Maar *'sommige leden profileren zichzelf er wel steeds meer mee zoals de Plus'*, aldus het CBL.

- *Doel supermarktformules*

De supermarktformules gaven min of meer allemaal aan hun medewerking voornamelijk te verlenen aan 'Supershopper' vanwege hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. *'Het uiteindelijke doel is om*



Universiteit Utrecht



kinderen aan te zetten tot een gezonder voedingspatroon' aldus Albert Heijn. Maar Albert Heijn zou daarnaast ook meedoen met het doel het educatieve programma van de formule gericht op lagere scholen door het integreren van deze interventie nog effectiever en krachtiger te maken. Daarnaast ziet ook Plus in dat meewerken aan 'Supershopper' kansen biedt voor de formule om bij te dragen in de opvoeding van kinderen op gebied van het maken van een gezonde en bewuste keuze. *'Meedoen aan Supershopper biedt voor Plus kansen om bij te dragen aan, naast de opvoeding van volwassenen, de opvoeding van kinderen op gebied van gezonde voeding'*, aldus Plus. Jumbo zou meedoen aan 'Supershopper' vanuit het oogpunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen en dan met het doel een nieuwe link te geven aan de pijlers 'Gezondheid' en 'Educatie' in dit beleid. Deen zou middels meedoen aan de interventie aan haar klanten willen laten weten dat zij, op gebied van maatschappelijke verantwoord ondernemen, gezondheid stimuleren maar vindt het daarnaast ook belangrijk dat kinderen middels 'Supershopper' leren over het reilen en zeilen binnen een supermarkt omdat kinderen vaak niet weten hoe die producten in de schappen terechtkomen. Ten slotte zou Lidl haar medewerking verlenen aan de interventie met het doel dat kinderen iets leren over goede voeding. *'Het zou onze maatschappelijke verantwoordelijkheid moeten zijn dat we mensen iets meegeven over dat er genoeg keus is in de winkel maar dat ze dan wel de juiste maken'*, aldus Lidl.

Kader 2. Revisie op de doelen

De doelen van de betrokken partijen vertonen overeenkomsten maar ook tegenstellingen. Alle partijen zien het doel, de Nederlandse consument en dan vooral kinderen gezonder te maken, voor ogen maar de ene partij heeft dit doel hoger in het vaandel staan dan anderen. Het Voedingscentrum is in dit geval de partij die gezondheid op de eerste plaats zet terwijl het CBL dit doel op een iets lagere plaats heeft staan. Op de eerste plaats staat bij het CBL namelijk het tevreden stellen van haar achterban. Nu heeft deze achterban gezondheid ook hoog in het vaandel staan maar niet zo hoog als het Voedingscentrum dat heeft. Alle supermarkten willen namelijk iets aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid op gebied van gezondheid doen maar willen middels meedoen aan 'Supershopper' ook andere doelen verwezenlijken zoals hun eigen educatieve (marketing)programma krachtiger maken of aan kinderen laten zien hoe een supermarkt in de praktijk werkt.

4.1.2 Belang

Met het belang wordt de vraag bedoeld welke waarde de betrokken partijen zien in het verlenen medewerking aan de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper'.

- **Belang Voedingscentrum**

Het belang dat het Voedingscentrum hecht aan het ontwikkelen van 'Supershopper' is een uitgesteld belang. Het Voedingscentrum heeft namelijk geconstateerd, aan de hand van een aantal onderzoeksrapporten, dat de Nederlandse bevolking, door het te weinig tot zich nemen van groente en fruit, de Nederlandse Overheid voor een bedrag van 600 miljoen euro aan gezondheidszorg gaat kosten. Door een bijdrage te leveren kinderen aan te sporen gezonder te gaan eten heeft het Voedingscentrum indirect invloed op die gezondheidskosten. Deze kosten worden dan gedrukt en de Nederlandse bevolking kan gezonder en ouder worden waardoor men langer kan werken en beter inzetbaar is. Het belang van het Voedingscentrum is dus vooral het gezondheidsaspect.

- **Belang CBL**

Het CBL gaf op de vraag wat hun belang is in de samenwerking bij de ontwikkeling van 'Supershopper' geen eenduidig antwoord. Zo had men al genoemd dat men vooral de achterban tevreden willen stellen maar aan de andere kant hebben ze zich, samen met twintig andere partijen, ook gecommitteerd aan het Convenant Overgewicht. Met de ondertekening van dit convenant heeft het CBL zich tot het gezamenlijke doel ingesteld de gezonde keuze gemakkelijk, aantrekkelijk en vanzelfsprekend te maken voor iedereen, op elk moment van de dag en op elke plek. Het belang hiervan is uiteindelijk bij te dragen de stijgende trend van overgewicht in Nederland een halt toe te roepen. *'We zijn er wel van doordrongen dat we hier een rol in hebben te spelen. Aan de ene kant heeft de consument een vrije keuze, die staat voorop maar wij als branchepartner begrijpen ook wel*



dat, als er helemaal niets gezonds wordt aangeboden door onze leden, er dan toch niet echt een keuze is en dat aan kinderen best snoep verkocht kan worden en daar reclame voor gemaakt kan worden maar dat ze aan de andere kant ook moeten kunnen leren wat gezond is, een soort tegenwicht geven daaraan dus', aldus het CBL.

▪ *Belang supermarktformules*

De supermarktformules gaven aan dat maatschappelijke belang boven het commerciële belang staat. Zo ziet Albert Heijn er streng op toe dat aan projecten die onder 'Ik eet het beter' vallen zoals de 'Klasselunch' geen commerciële doelstellingen gehangen worden om nooit de indruk te wekken dat de formule over de ruggen van kinderen de eigen merkproducten wil promoten. Het primaire belang zou een gezonder voedingspatroon stimuleren zijn en als de Albert Heijn haar eigen merkproducten wil promoten zullen ze dit naar eigen zeggen ten alle tijden richting volwassenen doen. Deen ziet in medewerking aan 'Supershopper' ook geen direct commercieel belang maar probeert met de interventie wel een signaal af te geven ook iets voor de jeugd te doen. Een achterliggende gedachte is wel dat de kinderen later klanten worden, daar is de Deen zich terdege bewust van maar dat is niet het doel op zich. Dat is volgens Deen puur het ondersteunen en stimuleren van de jeugd. Ook Lidl stelt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid als primair belang voor de medewerking aan 'Supershopper'. De formule vindt het belangrijk dat kinderen leren over goede voeding en wil ze dan ook kunnen voorlichten hierover. Maar daarnaast ziet Lidl wel een commerciële belang. Meedoen aan 'Supershopper' kan betekenen dat mensen bekend raken met Lidl. Jumbo denkt bij het belang aan de 3 P's, te noemen People, Planet, Profit. Dus naast maatschappelijk verantwoord ondernemen denken zij ook dat het uiteindelijk ook goed is voor de reputatie van Jumbo. Maar Jumbo denkt niet dat ze daar commercieel meer door gaat verkopen. Ten slotte wil ook Plus met medewerking aan 'Supershopper' laten zien dat ze ook op gebied van gezondheid actief is en de klanten te willen stimuleren een gezonde keuze maken.

Kader 3. Revisie op de belangen

Ook op gebied van de belangen heeft het samenwerkingsverband te maken met diversiteit. Zij omschrijven het belang in de eerste plaats vooral met 'het gezonder maken van de Nederlandse bevolking' maar het CBL en de supermarktformules zien ook andere belangen. Zo heeft het CBL er belang bij mee te werken omdat ze zo een signaal naar haar leden kan afgeven gezondheid belangrijk te vinden. Deze leden, de supermarktformules, hebben naar eigen zeggen het maatschappelijke belang hoger staan maar noemen min of meer allemaal dat ze ook een commercieel belang zien in medewerking aan de interventie. Zo wil de één kinderen bereiken omdat deze later ook consument worden of al zijn, ziet een ander in dat het naamsbekendheid kan geven en weer een ander dat het een reputatieverbetering op kan leveren. Deze revisie komt gedeeltelijk overeen met de verwachting die het Voedingscentrum heeft uitgesproken over de belangen van haar samenwerkingspartners. *'In hoofdzaak zal het CBL als belang hebben dat de supermarktsector in de toekomst mensen nodig heeft om te werken dus het CBL zal die sector zo goed mogelijk willen neerzetten en naar buiten willen treden als een volwaardige partij. Daarnaast zal gezondheid en een gezonder eetpatroon wel meespelen maar dit zal nooit het hoofddoel zijn. Deze zal altijd het profileren van de sector zijn'* aldus projectmanager A. Op gebied van het belang van de supermarktformules hoopt het Voedingscentrum dat de zij gezonde klanten steeds belangrijker gaan vinden maar het Voedingscentrum zich voorstellen dat zij vooral meewerken aan 'Supershopper' om zo aan hun imago te kunnen werken. Het zou dan een middel kunnen zijn om klanten aan zich te binden en ten minste een positief beeld van de formule opleveren. Dit was ook de verwachting van het CBL over het belang van haar leden. Het CBL verwacht namelijk dat supermarktformules vooral mee zullen werken aan 'Supershopper' omdat ze hiermee mensen naar hun winkel kunnen trekken en kinderen, die uiteindelijk consumenten worden, ook weer allerlei dingen kunnen leren over gezonde voeding. Maar gezondheid staat ook steeds hoger in het vaandel bij de supermarktformules volgens het CBL. Meedoen aan 'Supershopper' zou voor hun een leuk en nuttig initiatief zijn om dit te laten zien aan hun klanten. Meedoen aan 'Supershopper' levert dus een soort win/winsituatie voor de supermarktformules op volgens het CBL.



4.1.3 Rolverdeling

Onder rolverdeling wordt de vraag verstaan welke taak de betrokken partijen voor de eigen partij ziet bij de samenwerking aan de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper'.

- *Rol Voedingscentrum*

Het Voedingscentrum ziet haar rol bij de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper' als een organisatorische rol. *'Het Voedingscentrum doet bijna alles'*, aldus projectmanager A.

- *Rol CBL*

Het CBL ziet haar eigen rol bij de ontwikkeling van 'Supershopper' in de informatievoorziening en het aanjagen van haar leden om mee te doen aan de interventie. *'Wij kunnen als branchevereniging alleen niets afdwingen of sancties opleggen wanneer de leden niet mee doen, we kunnen alleen alle afspraken maken'*, maar 'Als één formule mee gaat doet gaan de anderen vaak ook, de formules hebben onderling namelijk vaak wel een corrigerend vermogen', aldus het CBL. Het CBL voorziet haar leden van informatie doormiddel van zitting in de stuurgroep en de nieuwsbrief die zij tweewekelijks verstuurd via e-mail. In deze nieuwsbrief zou 'Supershopper' regelmatig onder de aandacht worden gebracht maar het CBL weet niet zeker of deze nieuwsbrief door alle leden wordt gelezen. Van de stuurgroep weet het CBL dat zij de nieuwsbrief wel lezen maar voor een niveau daaronder of mensen die vrij weinig met het CBL te maken hebben is het CBL één van de vele partijen die informatie verstrekken. Het CBL verstuurd de nieuwsbrief ook alleen op hoofdkantorenniveau en hoopt dan dat zij de nieuwsbrief doorsturen naar alle afdelingen.

- *Rol supermarktformules*

De supermarktformules zien hun rol voornamelijk in het aanbieden van locaties voor de rondleidingen. Zo gaf Albert Heijn gaf aan haar supermarkten ter beschikking te willen stellen en, indien zij 'Supershopper' in het eigen lesprogramma kunnen integreren, ook de coördinatie in handen willen hebben. De logistiek zou de formule daarentegen niet willen organiseren, ze zou de diëtisten eerder vanuit het Voedingscentrum aangereikt krijgen. Plus ziet het als haar rol als supermarktformule om bij haar individuele ondernemers te informeren of zij mee willen doen aan de tweede pilot en of zij hun supermarkt daarvoor beschikbaar willen stellen. De formule ziet het daarnaast als haar rol de toegevoegde waarde van meedoen over te brengen op die ondernemers en te kijken of deze interventie in de toekomst uitgerold kan worden of op grote schaal aangeboden kan worden aan de ondernemers en scholen. *'Mijn insteek is wel dat ik wil dat de ondernemer daar zo min mogelijk inspanning voor hoeft te verrichten en dat hij eigenlijk alleen zijn winkel beschikbaar hoeft te stellen en als hij dat leuk vind hij een rol kan hebben in die rondleiding'*, aldus Plus. Deen en Jumbo zien hun rol ook in het openstellen van haar filialen voor een rondleiding maar willen hierbij wel alles zelf geheel verzorgen dus de bedrijfsleider of assistent heet welkom, zorgen voor wat te drinken en ontvangen de diëtiste.

Kader 4. Revisie op de rolverdeling samenvatting

Alle betrokken partijen in het samenwerkingsverband rond 'Supershopper' hebben voor zichzelf duidelijk wat hun rol is. Zo ziet het Voedingscentrum zich als de organisator van de interventie, het CBL zich als de informatievoorzieners en de supermarktformules zich als de beschikbaarsteller van locaties. Sommige formules willen hierbij ook een actieve betrokkenheid van de supermarktmanager aanbieden. Het Voedingscentrum verwacht ook geen andere rol van de supermarktformules. *'Het Voedingscentrum heeft juist gekozen voor een diëtist om de rondleiding te geven om zo de kwaliteit en ontvankelijkheid te kunnen waarborgen'*, aldus projectmanager A van het Voedingscentrum. Het Voedingscentrum heeft op gebied van de rol van het CBL wel een andere verwachting: 'De rol van het CBL zou meer in het creëren van draagvlak en ervoor te zorgen dat de interventie goed landt binnen de branche die zij vertegenwoordigen moeten liggen', aldus projectmanager A van het Voedingscentrum. Het CBL ziet de rol van het Voedingscentrum als vergelijkbaar met de eigen rol. Hierbij doelt het CBL op haar rol als aanjager. Het Voedingscentrum zou volgens het CBL meer op lokaal niveau kunnen aanjagen tot meedoen aan de interventie.



4.1.4 Perspectieven

Onder perspectief wordt de vraag verstaan welk toekomstbeeld de betrokken partijen de interventie 'Supershopper' hebben.

▪ *Perspectief Voedingscentrum*

Het Voedingscentrum ziet de interventie 'Supershopper' in de toekomst graag als onderdeel van het project 'Smaaklessen' omdat al veel scholen gebruik maken van dit project en dat de interventie verder uitgerold gaat worden. Dus dat er een echte link komt naar een les zodat de uitleg niet meer hoeft plaats te vinden in de rumoerige supermarkt of kantine. Hiermee zou het theoretische gedeelte meer inbedding krijgen voordat de kinderen de supermarkt daadwerkelijk gaan bezoeken. Maar het Voedingscentrum denkt wel dat deze koppeling naar 'Smaaklessen' veel voeten in de aarde zal hebben omdat het programma van 'Smaaklessen' momenteel ook geheel wordt herzien. Daarnaast zou het Voedingscentrum het mooi vinden als 'Supershopper' in het marketinghandboek van supermarktformules opgenomen zou worden zodat zij deze interventie dan kunnen inzetten wanneer ze dat willen. Hierbij hoopt het Voedingscentrum dat 'Supershopper' een landelijke strekking gaat krijgen en dus terecht gaat komen bij alle supermarktformules in Nederland. Ook met drie grote formules zou het Voedingscentrum tevreden zijn maar hoe meer, hoe beter. Ten slotte zou het Voedingscentrum 'Supershopper' ook als interventie in andere lokale activiteiten willen zien zoals 'Lekker Fit' of 'Scoren voor gezondheid'. Over deze mogelijkheid wordt al overleg gepleegd met het NIGZ. Het Voedingscentrum voorziet dat de interventie 'Supershopper', indien gereed, digitaal en/of gedrukt via de eigen webshop tegen kostprijs beschikbaar wordt gesteld aan alle supermarktformules in Nederland. Het Voedingscentrum zal dan alleen nog gaan zorgen voor een nazorgtraject in de vorm van het trainen van de diëtisten en het beschikbaar stellen van de materialen. Het Voedingscentrum laat vanaf dit moment aan de supermarktformules en GGD's en diëtisten over hoe zij de interventie 'Supershopper' verder gaan implementeren. *'Het is de bedoeling dat wij na vier jaar de definitieve versie van 'Supershopper' afleveren die dan wordt gecertificeerd en die dan voor iedereen toegankelijk op de plank komt te liggen'*, aldus projectmanager B. Maar *'Het Voedingscentrum zal er wel voor moeten zorgen dat de interventie na afronding niet op deze plank blijft liggen'*, aldus projectmanager A. Wanneer het ontwikkelingsproces is afgelopen en de interventie definitief is zal het voedingscentrum daarom waarschijnlijk altijd nog wel voor een gedeelte sturing willen blijven geven.

▪ *Perspectief CBL*

Het CBL verwacht dat 'Supershopper' aan het einde van de looptijd een dienst/product wordt van het CBL, weliswaar in samenwerking met het Voedingscentrum. Hierbij zien zij het voor zich dat er op de internetwebsite van het CBL een link wordt geplaatst waar de supermarktformules of de supermarkten zelf zich kunnen aanmelden indien zij geïnteresseerd zijn in een rondleiding. Hierbij zouden zij dan moeten kunnen aangeven dat zij dat ze geïnteresseerd zijn en een school aangeleverd zouden willen krijgen of kunnen aangeven dat ze geïnteresseerd zijn en zelf een school in de buurt willen zoeken, maar hiervoor wel een lijstje scholen aangeleverd wil krijgen die ze kunnen benaderen. Daarnaast kunnen dan ook alle benodigde materialen via de website van het CBL besteld kunnen worden. Ook het CBL gaf aan wel van plan te zijn de interventie, na certificering, te blijven promoten. Maar het CB voorspelt wel dat na een aantal jaren er een moment zal komen dat er andere acties in de plaats zullen komen voor 'Supershopper'.

▪ *Perspectief supermarktformules*

Albert Heijn zou 'Supershopper' graag als aanvulling van hun eigen lesprogramma opnemen en dan niet onder de vlag van de Albert Heijn maar wel onder de Vlag van 'Ik eet het beter'. Indien dit mogelijk wordt kan de interventie zeker voor een langere termijn in het programma blijven. Als Deen verder zou gaan met 'Supershopper' dan zouden ze deze interventie op bepaalde tijdstippen in het jaar willen inzetten als actie voor scholen zoals bijvoorbeeld in het voorjaar en najaar. Jumbo en Plus zien 'Supershopper' in de toekomst als een onderdeel van de opvoeding van kinderen en willen dit dan ook



op deze manier gaan aanbieden aan haar klanten. Lidl heeft ten slotte geen perspectief voor de interventie, deze formule weer eerst meer inhoudelijke informatie over 'Supershopper' ontvangen

Kader 5. Revisie op de perspectieven

Ook over het toekomstperspectief van 'Supershopper' hebben alle partijen een ander beeld. Het Voedingscentrum ziet de interventie het liefst verder uitgerold in andere projecten van de stichting en/of opgenomen in het marketingbeleid van de supermarktformules waarbij het Voedingscentrum alleen nog maar verantwoordelijk is voor het nazorgtraject van het aanbieden van de materialen en het trainen van de diëtisten. Het CBL zou echter willen dat 'Supershopper' als product/dienst bij het CB besteld kan worden. En de supermarktformules hebben uiteenlopende perspectieven op de interventie. De één zou 'Supershopper' willen opnemen in het eigen programma onder de eigen vlag en anderen willen de interventie als onderdeel van de opvoeding gaan aanbieden aan klanten.

4.2 Ontwikkeling

Op gebied van ontwikkeling wordt gekeken waar het samenwerkingsverband zich volgens de betrokken partijen bij de ontwikkeling van 'Supershopper' in het proces van ongeorganiseerd naar georganiseerd bevindt.

4.2.1 Afhankelijkheid

Met de afhankelijkheid wordt de mate waarin de betrokken partijen de andere betrokken partijen nodig hebben om hun doelen te bereiken bedoeld.

▪ *Afhankelijkheid volgens Voedingscentrum*

Volgens het Voedingscentrum is er weinig sprake van afhankelijkheid van het CBL. Het enige vlak waarop zij afhankelijk zouden kunnen zijn van het CBL is op gebied van het creëren van draagvlak binnen de supermarktbranche zodat het Voedingscentrum daar makkelijker toegelaten zou kunnen worden. Samenwerking met het CBL zou ervoor moeten zorgen dat het Voedingscentrum gemakkelijker alle stations passeert. *'Wanneer wij iets willen bewerkstelligen zijn zij toch de laatste schakel richting die consument'*, aldus projectmanager A. *'Het heeft mijn zelfs voorkeur om via het CBL te werken omdat we daarmee een onafhankelijke gesprekspartner hebben'* aldus projectmanager B. Maar omdat het CBL inhoudelijk verder niets toevoegt denkt het Voedingscentrum dat ze 'Supershopper' ook makkelijk om het CBL heen zouden kunnen organiseren. *'Op het moment dat gesprekken via het CBL teleurstellende resultaten en effecten oplevert dan denk ik dat we de gesprekken net zo goed direct via de supermarktformules kunnen laten verlopen, maar het heeft niet mijn eerste voorkeur'*, aldus projectmanager B. Het Voedingscentrum bestempeld haar afhankelijkheid van de supermarktformules wel als groot. *'Hoe meer top-of-mind gezondheid in die supermarktformules zit kunnen wij makkelijker onze doelstellingen realiseren'*, aldus projectmanager A. Ook projectmanager B bestempeld de afhankelijkheid van de supermarktformules als groot *'Zij moeten meewerken, anders komt 'Supershopper' niet van de grond'*.

▪ *Afhankelijkheid volgens CBL*

Het CBL gaf aan dat zij redelijk afhankelijk zijn van het Voedingscentrum gezien het feit dat het Voedingscentrum alle materialen heeft ontwikkeld. *'Dat hadden wij, zover ik weet, niet zelf zo kunnen doen'*, aldus het CBL. Wanneer zij de materialen wel zelf hadden moeten ontwikkelen had het onderwerp gezondheid daar ook een grote rol in gespeeld maar de materialen hadden zeker een ander uiterlijk gehad en niet worden getest middels pilots. *'Wij hadden er geen officiële interventie van laten maken'*, aldus het CBL. Op gebied van de afhankelijkheid van de supermarktformules gaf het CBL gaf aan dat deze wordt bepaald door het onderwerp wat het betreft. Sommige onderwerpen zijn te groot of te ingrijpend om door de supermarkten zelf te kunnen beslissen maar onderwerpen als 'Supershopper' legt het CBL wel voor aan de stuurgroep om erachter te komen wat ze ervan vinden en hoe ze daarmee verder zouden willen gaan. Het CBL gaf aan wel een soort van mandaat van de leden te moeten hebben om met een project door te kunnen gaan en ziet 'Supershopper' in dit licht als



een minder belangrijk onderwerp dan wanneer ze met bijvoorbeeld Wakker Dier om de tafel gaan zitten om afspraken te maken. Dit komt volgens het CBL door het los-vaste karakter van het samenwerkingsverband met het Voedingscentrum. Bij formele afspraken die in de media ook bekend worden gemaakt worden supermarkten veel meer vastgepind op naleving van deze afspraken dan bijvoorbeeld bij de afspraken over 'Supershopper'.

- *Afhankelijkheid volgens supermarktformules*

Er is bij de supermarktformules geen sprake van afhankelijkheid. Zij hebben de macht in handen aan te geven of ze wel of niet mee willen werken aan de ontwikkelingen van de interventie 'Supershopper'.

Kader 6. Revisie afhankelijkheden

Op gebied van afhankelijkheid is het samenwerkingsverband nog vrij ongeorganiseerd. De samenwerkende partijen hebben duidelijk nog geen helder beeld van elkaars afhankelijkheden. Zo heeft het Voedingscentrum nog geen helder beeld over in hoeverre zij afhankelijk zijn van het CBL en twijfelt ze eraan of ze wil blijven samenwerken met het CBL of dat ze zonder deze partij verder gaat. Van de afhankelijkheid van de supermarktformules heeft het Voedingscentrum wel een helder beeld. Het Voedingscentrum heeft door dat zonder deze partij de interventie niet tot uitvoering kan komen en de afhankelijkheid dus erg groot is. Het CBL heeft ook geen helder beeld over in hoeverre zij afhankelijk is van het Voedingscentrum. Zij gooit de afhankelijkheid hierbij op de ontwikkeling van de materialen maar heeft niet door dat het Voedingscentrum veel meer zaken heeft geregeld en regelt voor de ontwikkeling van de interventie zoals bijvoorbeeld het zoeken en trainen van diëtisten.

hebben in het samenwerkingsverband en hoe zij deze rollen krijgen toegewezen.

- *Rolduidelijkheid volgens het Voedingscentrum*

'Drie keer per jaar vindt er een stuurgroepoverleg plaats waarvoor, naast het CBL, ook alle partijen die bij de pilot betrokken zijn uitgenodigd', aldus projectmanager A. Voor de eerste pilot hebben er volgens het Voedingscentrum in ieder geval drie bijeenkomsten plaatsgevonden. 'De stuurgroepvergaderingen hebben geen regulier karakter en worden dan ook ingepland wanneer er bepaalde beslismomenten voor de voortgang van de pilot zijn', aldus projectmanager B. Volgens het Voedingscentrum is de rolverdeling niet vastgelegd en liggen er geen contracten ten grondslag aan rolverdeling voor 'Supershopper'. 'Hiervoor zijn er teveel schakels in de keten', aldus projectmanager A. Wel worden er tijdens de stuurgroepvergaderingen notulen gemaakt en heeft het Voedingscentrum naast de stuurgroepvergaderingen regelmatig contact te hebben met het CBL over andere onderwerpen en hierbij wordt 'Supershopper' ook weleens besproken. Volgens het Voedingscentrum zijn de eigen rol en de rol voor het CBL daardoor wel duidelijk maar de rol voor de supermarktformules niet. De rol voor deze laatste wordt pas definitief wanneer de interventie helemaal gereed is.

- *Rolduidelijkheid volgens het CBL*

Het CBL gaf als reactie dat de rolverdeling niet zo zeer is vastgelegd maar voor deze partij wel duidelijk was. Taken worden volgens het CBL ad hoc verdeeld op moment dat er actie ondernomen moet worden en er is geen sprake van structureel overleg over 'Supershopper'. Wel wordt er volgens het CBL wel eens over de voortgang van de interventie gesproken tijdens een werkgroepvergadering over andere onderwerpen waarbij het CBL samenwerkt met onder het andere het Voedingscentrum. Het CBL gaf wel aan aanwezig te zijn geweest bij de stuurgroepvergaderingen voor de eerste pilot. Tijdens deze bijeenkomsten worden er wel afspraken gemaakt, weliswaar op hoofdlijnniveau, over de rolverdeling maar deze worden niet vastgelegd op papier. Er worden volgens het CBL ook notulen gemaakt maar deze zijn zeer summier en er wordt bij de volgende vergadering dan ook niet op teruggeslagen. Deze notulen worden door één der aanwezigen gemaakt, dus niet door een onafhankelijke notulist. De notulen worden vervolgens wel doorgestuurd naar alle stuurgroepleden zodat zij kunnen reageren op de inhoud.

- *Rolduidelijkheid volgens supermarktformules*

De meeste supermarktformules wisten niet af van het bestaan van een stuurgroepvergadering voor de interventie 'Supershopper'. De meeste formules hierbij gaven aan dat ze niet meededen aan de pilot of wisten dat ze wel meededen aan de eerste pilot. Alleen de supermarktformules die op



formulenniveau meededen aan de eerste pilot hadden zitting in de eerste stuurgroepvergaderingen. Zo heeft Deen wel meegedaan aan de eerste pilot maar heeft geen zitting gehad in de stuurgroep. Reden hiervoor was drukte vanwege een jubileumjaar bij Deen. Deen gaf daarnaast ook aan dat ze aan de hand van de agenda van die stuurgroepbijeenkomsten oordeelden of het zin was om erbij te zijn en meestal kwamen ze tot de conclusie dat dit niet zo was. Jumbo gaf daarnaast aan dat ze niet heeft meegedaan aan de eerste pilot en geen zitting heeft gehad bij de eerste stuurgroep vergaderingen maar dit bij de tweede pilot wel te wensen om zo mee te kunnen helpen de interventie praktisch bruikbaar te maken, maar Jumbo is zich er ook van bewust dat dit tijd gaat kosten die ze misschien niet hebben.

Kader 7. Revisie op de roluidelijkheid

Het Voedingscentrum en CBL geven aan dat het voor de eigen partijen duidelijk is hoe de rollen zijn verdeeld. Deze rolverdeling is alleen nergens vastgelegd en er is geen sprake van contracten dus in hoeverre ze op één lijn zitten op dit gebied is onduidelijk. De duidelijkheid over de rollen zeggen het Voedingscentrum en CBL te verkrijgen uit de stuurgroepvergaderingen, die geen structureel karakter hebben, en uit andere contactmomenten. Ook in de notulen van de stuurgroepvergaderingen kunnen de betrokken partijen nalezen welke afspraken er zijn gemaakt en wat hun rol daarbij is. Voor de supermarktformules is het wel minder duidelijk wat de rolverdeling is binnen het samenwerkingsverband. Reden hiervoor is vooral dat zij niet betrokken zijn geweest bij de stuurgroepvergaderingen van de eerste pilot.

4.2.4 Verantwoordelijkheid

Op gebied van de verantwoordelijkheid gaat het erom of het voor de partijen in het samenwerkingverband duidelijk is wie er opdraait voor eventuele fouten.

- **Verantwoordelijkheid volgens Voedingscentrum**

Volgens het Voedingscentrum ligt de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van 'Supershopper' bij het Voedingscentrum zelf. Zij draaien tijdens de gehele pilot dan ook voor de kosten op. Wanneer er vanuit een betrokken partij bijvoorbeeld een fout gemaakt wordt zal het Voedingscentrum altijd als eindverantwoordelijken optreden want zij heeft die partij dan niet goed aangestuurd. Wie er verantwoordelijk wordt voor de interventie na de certificering hangt er volgens het Voedingscentrum vanaf hoe de interventie uiteindelijk uitgerold gaat worden maar het Voedingscentrum zal wel altijd verantwoordelijk blijven voor het beschikbaar stellen van de materialen en de trainingen van de diëtisten.

- **Verantwoordelijkheid volgens CBL**

Ook het CBL ziet het Voedingscentrum als eindverantwoordelijke voor de interventie. Wanneer er geen supermarkten gevonden worden die bereid zijn om mee te werken dan kan het CBL hierop aangekeken worden maar op alle andere vlakken moet men volgens hen toch bij het Voedingscentrum zijn.

- **Verantwoordelijke volgens supermarktformules**

Het merendeel van de supermarktformules wijst het Voedingscentrum aan voor de verantwoordelijkheid over de interventie 'Supershopper'. Als reden hiervoor geven ze dat zij door het Voedingscentrum zijn benaderd om mee te doen en vaak niet eens weten dat het CBL ook een samenwerkingspartner is in de ontwikkeling van de interventie. De enige uitzondering hierop is Albert Heijn. Volgens deze formule ligt de verantwoordelijkheid bij zowel het Voedingscentrum als het CBL.



Kader 8. Revisie op de verantwoordelijkheid

Op gebied van verantwoordelijkheid zijn alle partijen op een enkeling na van mening dat deze ligt bij het Voedingscentrum. Dit kan het proces van ongestructureerd naar gestructureerd ten goede komen.

4.2.4 Communicatie

Met communicatie wordt de manier waarop de betrokken partijen contact met elkaar onderhouden over de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper' bedoeld.

▪ *Communicatie volgens Voedingscentrum*

De communicatie met het CBL ten aanzien van 'Supershopper' verloopt volgens het Voedingscentrum veel via e-mail. Dit ziet men als een prettige manier van werken aangezien men op dat vlak dan ook nog terug kan lezen wat er is afgesproken. Daarnaast heeft het Voedingscentrum contact met het CBL over andere projecten en wordt tijdens deze contacten ook wel gesproken over 'Supershopper' maar dit contact is dus niet specifiek voor deze interventie. Wel wordt er expliciet contact opgenomen met het CBL wanneer teksten zijn geschreven of herschreven voor de materialen. Deze worden dan doorgestuurd naar het CBL zodat zij ze kunnen bekijken en eventuele aanpassingen kunnen doorgeven. Op inhoudelijk gebied zou het Voedingscentrum de communicatie met het CBL wel beter willen afstemmen. De communicatie met de supermarktformules verloopt volgens het Voedingscentrum ook veel via de e-mail en ook daarin wordt naast 'Supershopper' ook vaak gelijk gesproken over andere onderwerpen. Met de supermarktformules die meedoen aan de pilots is meer contact dan met de andere formules maar aan iedere supermarktformule die dat wenst wordt in principe een bezoek gebracht om de interventie toe te lichten en afspraken te maken. *'In de fase waarin we nu in zitten zijn we echt op zoek naar pilotlocaties en gaan we bij de formules langs om na te gaan of ze geïnteresseerd zijn en of ze locaties hebben'*, aldus projectmanager A.

▪ *Communicatie volgens CBL*

Ook het CBL gaf aan dat de communicatie over 'Supershopper' voornamelijk via e-mail of telefoon verloopt. Volgens deze partij bestaat er geen structureel overleg met het Voedingscentrum dat puur in het teken staat van deze interventie. Wel treffen de twee partijen elkaar met regelmaat bij andere werkgroepen en wordt daar wel eens kort overleg gepleegd over 'Supershopper'. Wanneer er taken uitgevoerd moeten worden, worden deze volgens het CBL vaak ad hoc verdeeld en via de e-mail of telefoon gecommuniceerd. Ook het CBL gaf wel aan meer communicatie te wensen met het Voedingscentrum over 'Supershopper'. Dat dit nu in mindere mate gebeurd ligt volgens het CBL niet zozeer aan één partij en geeft dan ook toe zelf niet regelmatig gevraagd te hebben naar een update. Vaker contact zou onaangename verrassingen, zoals de teleurstelling van het CBL over het aantal rondleidingen bij de eerste pilot, kunnen voorkomen. Hiervoor moet vanuit het CBL maar ook vanuit het Voedingscentrum aan gewerkt worden volgens het CBL. Het CBL geeft daarbij aan dat zij het niet nodig vindt om de samenwerking te formaliseren. Wel zou het wenselijk zijn om meer regelmaat aan te brengen in het organiseren van de stuurgroepvergaderingen. En daarnaast zou het CBL een onafhankelijk notulist willen aanstellen om een verslag te maken van de stuurgroepvergadering. In de huidige situatie is het CBL namelijk vaak de gespreksleider tijdens deze bijeenkomsten maar maakt tegelijkertijd ook de notulen. Het verslag dat hierop volgt is daardoor vaak niet geheel compleet omdat men twee taken tegelijk moet doen.

▪ *Communicatie volgens supermarktformules*

Vanuit de supermarktformules zijn er wisselende uitspraken gedaan over de communicatie met het Voedingscentrum en CBL met betrekking tot 'Supershopper'. Zo gaf Albert Heijn aan altijd contact te hebben gehad met het Voedingscentrum en deze partij te zien als een belangrijke partner voor de formule bij onderwerpen op gebied van gezondheid, duurzaamheid of voedselveiligheid. Er is dus vanuit verschillende plekken in de organisatie contact met het Voedingscentrum en binnen die relatie is 'Supershopper' ooit ter sprake gekomen. Ook gaf de Albert Heijn aan heel veel contact te hebben met het CBL over verschillende onderwerpen en dat dit contact vergelijkbaar is als met het Voedingscentrum. Het CBL is volgens de Albert Heijn ook een keer langs geweest op het



hoofdkantoor om over 'Supershopper' te vertellen maar de Albert Heijn vindt de informatie over de interventie tot nu toe verder erg beperkt. Naar beide partijen toe zou de Albert Heijn positief hebben gereageerd over 'Supershopper' maar zijn vervolgens (nog) niet benaderd voor de pilot. Ook de Deen had al contact met het Voedingscentrum op andere onderwerpen zoals onder andere voor de campagne Lekker en Gezond en is naar aanleiding daarvan benaderd door het Voedingscentrum voor 'Supershopper'. 'Supershopper' is volgens de formule niet binnengekomen via het CBL maar ze hebben wel af en toe iets hierover gezien in hun nieuwsbrief. De huidige samenwerking verloopt ook nog steeds direct met het Voedingscentrum en niet via het CBL. Met het Voedingscentrum heeft Deen veel contact over de e-mail en Deen is één keer op afspraak geweest bij het Voedingscentrum om de organisatie af te stemmen.

Kader 9. Revisie op de communicatie

Op gebied van de communicatie verloopt veel contact volgens de betrokken partijen via de email en telefoon en bestaat er geen structureel overleg die puur voor 'Supershopper' wordt gehouden. De partijen ondervinden hiervan het nadeel dat wanneer taken ad hoc verdeeld moeten worden dit via de email of telefoon gecommuniceerd moet worden. Ook merken de partijen dat door het ontbreken van structureel overleg men in mindere mate op de hoogte is over ontwikkelingen rondom de interventie. Op gebied van de communicatie is het samenwerkingsverband dus vrij ongeorganiseerd.

4.3 Probleemconstructie

Met probleemconstructie wordt het perspectief, dat de betrokken partijen hebben, op het probleem in het samenwerkingsverband bedoeld.

4.3.1 Probleem volgens Voedingscentrum

Het probleem in het samenwerkingsverband ligt volgens het Voedingscentrum vooral op gebied van de taakverdeling tussen de eigen organisatie en het CBL. Het Voedingscentrum heeft het CBL in een bepaald stadium, in de aanloop naar de eerste pilot, aangegeven dat zij als de rol voor het CBL het overtuigen van de supermarktformules dat 'Supershopper' een interessant project is en deze bereid zien te krijgen kosten te maken, voor ogen zagen. Dus hun achterban klaar te stomen voor de komst van deze interventie. Maar de reactie van het CBL hierop was volgens het Voedingscentrum dat ze deze taak als moeilijk ervaren en deze taak liever aan het Voedingscentrum terug zou geven maar dit wilde het Voedingscentrum in eerste instantie niet. *'Dat zie ik als een spanningsveld'*, aldus projectmanager B. Toch heeft het Voedingscentrum op een gegeven ogenblik besloten de taak voor het zorgen van draagvlak van het CBL over te nemen. Reden hiervoor was dat het Voedingscentrum toch bang was dat het CBL deze taak zou laten liggen omdat deze taak de partij tegenstond. *'Het is niet zo dat wij vinden dat het CBL te weinig heeft gedaan aan het ontwikkelen van Supershopper want dat was onze taak, maar we hebben het wel met opzet gedaan want we doen ook het liefst zoveel mogelijk zelf'* aldus projectmanager B. De taak voor het creëren van draagvlak is dus weggehaald omdat ze geen vertrouwen hadden in het CBL maar ook omdat ze zoveel mogelijk van de organisatie zelf in handen willen hebben zodat ze een goed overzicht kunnen behouden. Het enige wat het Voedingscentrum nu met het CBL doet is afstemmen. Hierdoor vraagt het Voedingscentrum zich wel eens af of zij het CBL wel echt nodig hebben. *'We zouden makkelijk om het CBL heen kunnen want inhoudelijk voegen zij nauwelijks iets toe'*, *'Maar ze kunnen in principe wel weer zorgen voor draagvlak, dus dat we wat makkelijker alle stations kunnen passeren'* aldus projectmanager A. Toch blijft het Voedingscentrum zich afvragen of samenwerken met het CBL wel functioneel is. Dat het Voedingscentrum nu de hele organisatie zelf moet doen zien zij dan wel niet als een blok aan het been, het is bij de interventie 'Supershopper' een kwestie van doorontwikkelen, maar het werven van supermarkten had bij het CBL gehouden blijven worden. *'Maar dan is er de angst dat we dan bij de pilot geen supermarkten zou hebben, daarom regelen we deze liever zelf'*, aldus projectmanager A. Naar aanleiding hiervan is het Voedingscentrum in de aanloop naar de tweede pilot nu wel zelf in onderhandeling gegaan met supermarktformules. *'Dit doen wij zonder tussenkomst met het CBL'*, aldus projectmanager A. Het Voedingscentrum informeert het CBL hierbij alleen over het feit dat ze met drie formules in onderhandeling zijn om de tweede pilot uit te voeren. *'Wij zagen de rol voor het CBL in het creëren van draagvlak en het fungeren als doorgeefluik maar als dat niet lukt dan kunnen*



we ook zelf met directe supermarktformules daarover in gesprek en ik denk dat het daar steeds meer naartoe gaat', aldus projectmanager B. Het Voedingscentrum is zich er wel van bewust dat wanneer zij één op één in gesprek gaan met de supermarktformules en het CBL daar niet in meenemen ze het gevaar lopen dat ze het draagvlak dat het CBL wel heeft gaan verliezen.

Kosten

Naast het probleem op gebied van de taakverdeling voorziet het Voedingscentrum ook een probleem op gebied van de kosten. Het Voedingscentrum heeft namelijk bij de eerste pilot gemerkt dat lokale ondernemers niet positief reageerden op het feit dat zij kosten maakten door mee te doen aan de pilot, ook al waren deze bedragen vrij laag. Het Voedingscentrum maakt zich hierdoor zorgen over hoe ze het voor elkaar gaan krijgen dat de supermarktformules 'Supershopper' gaan omarmen in de zin van dat er ook geld tegenover moet staan. Het Voedingscentrum is daarbij van mening dat het niet om een, in verhouding, groot bedrag gaat zoals bij 'Superchefs' waarbij het lespakket honderden euro's kost. De kosten worden bij 'Supershopper' vooral gemaakt voor de diëtist en dat deze de supermarktrondleiding begeleid is volgens het Voedingscentrum een criterium dat vaststaat. Meer dan de kosten voor de diëtist is het volgens het Voedingscentrum eigenlijk niet want de interventie ligt straks gecertificeerd op de plank en er zijn straks diëtisten die de interventie eigen hebben gemaakt middels de pilots en ook de materialen zijn makkelijk te bestellen. Het Voedingscentrum zou daarom graag willen weten wat er voor nodig is om de supermarktformules en supermarktmanagers over te halen deze kosten wel te maken en de interventie na de pilots op te nemen in hun beleid.

Het Voedingscentrum heeft wel al een eigen idee over hoe zij de supermarkten zo ver zouden kunnen krijgen dat ze interventie in de definitieve versie gaan doorzetten en de bijbehorende kosten gaat maken. Het Voedingscentrum is zich er namelijk wel van bewust dat zij heel erg bezig heeft gehouden met de gezondheidskant van de les en tot nu toe niet hebben meegenomen wat supermarkten zouden willen zien, weliswaar niet bewust. Het Voedingscentrum denkt dat de supermarktformules over de streep getrokken zouden kunnen worden door ze meer mogelijkheden met betrekking tot de materialen aan te bieden zoals een drukversie met het logo van de formule. Maar daar moet het volgens het Voedingscentrum wel bij blijven. *'Als er bijvoorbeeld een hoofdstuk aan het werkboek toegevoegd zou worden over hoe een supermarkt werkt kost dat een deel van de aandacht en wordt het een gevecht over wat dan het belangrijkste is dus dan vind ik het wel een nadeel als aan dat hoofdstuk ook eens veel aandacht aan gewijd tijdens de rondleiding zelf'*, aldus projectmanager B. Het Voedingscentrum zou het dus geen bezwaar vinden als er een hoofdstuk over de supermarkt in de werkboeken wordt opgenomen maar het moet in de praktijk dan niet ook nog eens toegelicht worden.

4.3.2 Probleem volgens CBL

Het probleem in het samenwerkingsverband rondom 'Supershopper' is volgens het CBL het feit dat zij bij de eerste pilot niet erg betrokken werden bij de ontwikkeling van de interventie en de organisatie van de pilot. Volgens het CBL is er een wel paar keer vanuit het Voedingscentrum gebeld met de mededeling dat er een supermarkt nodig was en dan moest het CBL deze snel gaan regelen maar dit vonden ze geen fijne manier van benaderen en leverde, naast eigen ergenis, ook irritatie op bij de supermarkten omdat zij in korte tijd ook van alles moesten gaan regelen om die supermarktrondleiding plaats te kunnen laten vinden. Toen het CBL, na afloop van de pilot, de eindresultaten op gebied van het aantal uitgevoerde rondleidingen kreeg en zag om welke aantal het ging was dan zij ook erg teleurgesteld. Het Voedingscentrum had daar volgens het CBL veel beter op in moeten zetten en kon zich ook niet voorstellen dat het zoeken naar pilotomgevingen moeilijkheden opleverde. Volgens het CBL is dat een kwestie van een telefoonlijst van scholen geven aan de diëtisten en daarna met het CBL overleggen waar de supermarkten zijn zodat zij het kunnen gaan regelen. Maar het CBL twijfelt of meer rondleidingen organiseren wel het doel is van het Voedingscentrum en spreekt dan ook over vermoeden uit over een verborgen agenda bij het Voedingscentrum. *'Misschien is het belang van het Voedingscentrum wel een hele andere en wil zij liever dat proces het in kleine stappen verloopt om goed te kunnen monitoren wat de uitkomst is en vervolgens verder gaan, dat kan, maar dan komen onze belangen niet helemaal overeen'*, aldus het CBL. Zij zien 'Supershopper' liever verder uitgerold en meer verspreid over het land. Voor de tweede pilot zou het CBL dan ook graag zien dat de diëtisten aan het CBL aangeven in welke regio(s) ze rondleidingen willen gaan geven en dan is het



CBL bereid om de supermarktformules te benaderen om na te gaan welke supermarkten zij hebben in die regio's en daarvan een lijstje laten maken die weer teruggegeven kan worden aan de diëtisten. Het CBL heeft aangegeven hier tijd voor vrij te willen maken.

Kosten

Ook het CBL ziet het probleem van de kosten al verwacht zij dat de supermarkten uiteindelijk wel zullen zijn om de diëtisten te betalen alleen hebben zij wel signalen afgegeven aan het CBL dat zij vinden dat het niet alleen hun verantwoordelijkheid is om alle kosten op zich te nemen. Het lijkt dan wel geen groot bedrag maar aan de andere kant heeft het CBL wel gemerkt dat er meer bij komt kijken dan alleen die diëtist inhuren zoals de tijd die een betaalde medewerker aan de organisatie moet besteden en het verzorgen van de kinderen op gebied van eten en drinken op de dag zelf. Om de supermarkten te stimuleren om ondanks de kosten toch de interventie te omarmen zouden volgens het CBL de materialen afgestemd worden op de supermarkt waar ze gebruikt gaan worden. Toch denkt het CBL dat organisatie vanuit de setting supermarkt niet succesvol zal zijn. Als reden hiervoor geven zij het feit dat de supermarkten medewerkers op de organisatie moet gaan zetten om het een goed georganiseerde rondleiding te laten worden. Dit is volgens het CBL wel mogelijk op formulereniveau, dat er iemand wordt aangesteld die alle rondleidingen coördineert, maar dan moet formule zich volledig committeren aan de interventie. Mochten ze dit niet doen en het moet op lokaal niveau georganiseerd worden dan wordt het volgens het CBL een ander verhaal. De rondleiding valt dan zo buiten de core-business dat ze hier volgens het CBL nooit veel tijd aan zullen gaan besteden

4.3.3 Probleem volgens supermarktformules

De supermarktformules hebben aangegeven op gebied van het samenwerkingsverband geen problemen te ondervinden. Wel zien ze het probleem van de kosten. Zo vindt Albert Heijn het een stimulans dat zij nu kosteloos mee kunnen doen aan de pilot maar op het moment dat de interventie inderdaad wel geld gaat kosten zal er volgens de Albert Heijn wel een andere afweging gemaakt gaan worden. Het wordt dan een afweging van of het geld stoppen in een diëtist of het geld stoppen in de ontwikkeling van meer lesmateriaal voor 'Ik eet het beter'. Deen is bereid tot het maken van kosten maar wanneer 'Supershopper' in alle filialen zou moeten worden doorgevoerd dan wordt het nog een afweging omdat het dan organisatorisch een grotere klus wordt. Dus al zou het een aantal voor Deen organisatorisch haalbare rondleidingen worden voorziet Deen geen problemen maar daar zal eerst een voorstel voor moeten worden ingediend naar de directie toe omdat het wel een kostenplaatje dat eraan hangt en daar moet de directie goedkeuring voor geven. Als de diëtist de schoolkinderen zou regelen dan zou de Deen dat wel een voordeel vinden en dan zouden de kosten ook meer verklaard worden die zij voor haar moeten betalen. De supermarkten van Lidl zijn ingericht op efficiënt en klantvriendelijk werken met een precies passende bezetting die precies passend is waardoor Lidl ook goedkoop kan blijven. Dus als een filiaalmanager actief betrokken moet zijn dan bij 'Supershopper' zal er wel een overweging gemaakt gaan worden over alle kosten. Jumbo ziet de kosten voor 'Supershopper' als enige formule niet als een obstakel. Jumbo zou het eerder een probleem vinden als alle supermarkten verder gaan met de interventie en Jumbo dus niet onderscheidend meer is. En Plus wil pas over de kosten praten wanneer de interventie definitief is. Reden hiervoor is dat de formule wil afwachten wat voor ontwikkelingen er de komende twee jaar gaan plaatsvinden rondom de interventie. Wanneer de interventie definitief is gaat de formule budgettair wat zij daarin kunnen subsidiëren en of een deel van de kosten door de supermarktmanagers betaald moet gaan worden.



Hoofdstuk 5 Conclusies

In dit hoofdstuk komen de conclusies uit het kwalitatieve onderzoek naar het samenwerkingsverband ten aanzien van de interventie 'Supershopper' aan de orde. Deze conclusies zijn getrokken aan de hand van de resultaten van het kwalitatieve onderzoek naar deze samenwerkingsrelatie. Het doel van dit hoofdstuk is antwoord te geven op de onderzoeksvragen zodat er uiteindelijk ook een beleidsadvies gegeven kan worden aan het Voedingscentrum waarmee zij het praktijkprobleem waar zij tegenaan is gelopen aan kan pakken.

5.1 Conclusie beschrijvende vraag:

Voor het onderzoek is de volgende beschrijvende vraag opgesteld;

'Met welke doelen, belangen, rollen en perspectieven werken de verschillende betrokken partijen, het Voedingscentrum, het Centraal Bureau Levensmiddelen en de supermarktformules, samen aan de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper'?

Aan de hand van de onderzoeksresultaten op gebied van de diversiteit kan op gebied van de doelen, belangen, rollen en perspectieven het volgende geconcludeerd worden;

▪ Doelen

Op gebied van de doelen van de betrokken partijen bij de samenwerking rondom de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper' valt te concluderen dat de partijen voor het grootste gedeelte hetzelfde voor ogen hebben. Zo zien alle partijen *'kinderen helpen bij het maken van een bewuste keuze tussen gezonde en ongezonde producten'* als het hoofddoel om mee te doen aan 'Supershopper'. Naast dit hoofddoel hebben een aantal partijen ook andere subdoelen, zoals dat het CBL haar achterban tevreden wil stellen en hun doelen wil ondersteunen en de supermarktformules met 'Supershopper' willen werken aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, hun eigen educatieve programma's uitbreiden en kinderen laten zien hoe een supermarkt in de praktijk werkt. Over deze subdoelen kan geconcludeerd worden dat dit allemaal doelen zijn die naast het hoofddoel ook behaald zouden kunnen worden. Het zijn namelijk doelen die geen tegenstrijdige inhoud hebben in vergelijking met het hoofddoel waarmee ze meedoen aan de ontwikkeling van 'Supershopper'.

▪ Belangen

Ook op gebied van de belangen van de betrokken partijen bij de samenwerking rondom de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper' valt te concluderen dat de partijen voor het grootste gedeelte hetzelfde voor ogen hebben. De partijen zien allen als de belangrijkste waarde dat zij middels 'Supershopper' meehelpen de Nederlandse consument gezonder te maken. Naast dit hoofdbelang hebben een aantal partijen ook subbelangen zoals dat het CBL een belang ziet dat zij hiermee de sector die zij vertegenwoordigd kan profileren en zichzelf kan neerzetten als een volwaardige partij voor de vertegenwoordiging van deze sector. De supermarktformules zouden naast hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, met 'Supershopper' een positief beeld willen genereren voor hun formule en hiermee klanten aan zich binden. Ook over deze subdoelen kan geconcludeerd worden dat dit subdoelen zijn die eventueel ook behaald kunnen worden omdat ze geen tegenstrijdige boodschap afgeven maar eerder in het verlengde liggen van het hoofdbelang.

▪ Perspectieven

Op gebied van de toekomstperspectieven over 'Supershopper' kan geconcludeerd worden dat de betrokken partijen wel zeer uiteenlopende perspectieven hierover hebben, waarvan een aantal tegenstrijdig lijken te zijn met het perspectief van het Voedingscentrum. Het Voedingscentrum ziet de interventie namelijk het liefst verder uitgerold in andere projecten van de stichting en/of opgenomen in het marketingbeleid van de supermarktformules waarbij het Voedingscentrum alleen nog maar verantwoordelijk is voor het nazorgetraject van het aanbieden van de materialen en het trainen van de diëtisten. Het CBL zou echter willen dat 'Supershopper' als product/dienst bij de eigen organisatie besteld kan worden. En de supermarktformules hebben uiteenlopende perspectieven op de interventie. De één zou 'Supershopper' willen opnemen in het eigen programma onder de eigen vlag, een ander wil met een hoofdstuk over de eigen formule opgenomen in de materialen wel verder met



'Supershopper' en een aantal wil de interventie alleen gaan implementeren als zij de materialen helemaal kan laten aanpassen aan de eigen formule.

▪ Rollen

Over de rolverdeling komen de meningen ook niet overeen. Zo ziet het Voedingscentrum zichzelf als de enige organisator van 'Supershopper' en heeft zij een aantal taken van die rol, die eerst belegd waren bij het CBL, teruggenomen. Het CBL heeft dit toegestaan maar was achteraf wel ontevreden over hoe het Voedingscentrum haar rol uiteindelijk heeft vervuld op gebied van het coördineren van de setting supermarkt. Maar het Voedingscentrum blijft standvastig en ziet als enige rol voor het CBL het creëren van draagvlak en te zorgen dat de interventie goed landt bij hun achterban, de supermarktformules. Maar het CBL ziet haar rol toch liever alleen als die van een informatievoorzieners, wat wil zeggen dat zij haar achterban van informatie voorziet inzake 'Supershopper' en daarnaast zouden zij deze aanjagen tot het ondernemen van actie. Het CBL is wel bereid haar rol uit te breiden met de coördinatie van de setting supermarkt. De rol van de supermarktformules is voor alle partijen wel duidelijk. Zij worden geacht locaties (supermarkten) ter beschikking te stellen en het liefst ook nog actief betrokken te zijn bij de supermarkttrondleidingen. Over die laatste rol is niet iedere supermarktformule het eens. Een aantal is bereid die rol op zich te nemen maar anderen willen op de vloer zo min mogelijk eigen inspanning leveren.

5.2 Conclusie verklarende vraag

Nu een antwoord is gevonden op de beschrijvende vraag is het zaak een conclusie te formuleren op de verklarende vraag. Deze verklarende vraag luidde als volgt;

'Waar ligt de verklaring voor de conflicterende situatie in het samenwerkingsverband tussen de verschillende betrokken partijen, het Voedingscentrum, het Centraal Bureau Levensmiddelen en de supermarktformules, ten aanzien van de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper'?

Aan de hand van de conclusie op gebied van de beschrijvende vraag kan het volgende geconcludeerd worden;

▪ Conflict aanwezig op gebied van de rollen

Geconcludeerd kan worden dat op gebied van de rolverdeling een conflicterende situatie aanwezig is over de rol van het Voedingscentrum en de rol van het CBL. Elke partij ziet voor zichzelf een duidelijke rol maar dit beeld van de rol komt in het geval van het CBL niet overeen met de verwachting die het Voedingscentrum heeft over de rol van het CBL. En het CBL is op haar beurt ook niet tevreden hoe het Voedingscentrum een gedeelte van haar rol invult. Het proces van deze conflictsituatie is als volgt verlopen; de conflictsituatie op gebied van de rolverdeling is begonnen toen het Voedingscentrum in de aanloop naar de eerste pilot het vermoeden kreeg dat het CBL haar taak van het organiseren van de setting supermarkt zou gaan nalaten. Deze constatering wierp dermate irritaties op bij het Voedingscentrum dat zij besloten heeft de organisatie van de setting supermarkt zelf weer in handen te nemen. Het CBL heeft deze actie op het moment van voltrekken toegestaan maar deze na afloop van de pilot wel veroordeeld. Het CBL was toen van mening dat het Voedingscentrum niet voldoende heeft ingezet op het organiseren van de setting supermarkt en gaf aan dit te zien als reden voor het niet behalen van het minimale aantal rondleidingen dat nodig was om geldige uitspraken te doen over de effectiviteit van de interventie. Deze strijdigheden met betrekking tot de uitvoering en opvattingen over de taken rondom de ontwikkeling van 'Supershopper' maken dat de situatie te bestempelen is als een taakconflict. Er hebben zich immers meningsverschillen en irritaties voorgedaan over de manier waarop de betrokken partijen het werk uitvoeren. Nog specifiek gekeken is het taakconflict rondom 'Supershopper' een mengeling van een belangenconflict en een meningsverschil. Het is bij dit conflict namelijk de vraag wie wat doet, wat duidt op de belangen, en over wat de beste manier is om het te doen, wat duidelijk een meningsverschil is. In de onderstaande figuur is schematisch weergegeven waar het conflict rondom 'Supershopper' zich bevindt.

Figuur 6. Soort conflict 'Supershopper'



Dat het conflict rondom 'Supershopper' wordt bestempeld als een taakconflict betekent niet dat het samenwerkingsverband niet te maken heeft met sociaal-emotionele vereisten. Het Voedingscentrum en het CBL kunnen dan wel zelf bepalen met wie zij samenwerken maar men moet elkaars manier van werken wel verdragen en daar is gebleken dat men ook meningsverschillen en irritaties ervaart. Het taakconflict en sociaal-emotionele conflict rondom 'Supershopper' lopen dus in bepaalde mate in elkaar over.

5.3 Conclusie beleidsvraag

Nu is geconcludeerd dat onduidelijkheden op gebied van de rolverdeling de verklaring zijn voor de conflicterende situatie in het samenwerkingsverband ten aanzien van de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper' is het de vraag wat het Voedingscentrum hiermee moet doen. De onderzoeksvraag die hierbij hoort is de beleidsvraag en deze vraag luidt als volgt;

'Op welke manier kunnen de verschillende betrokken partijen, het Voedingscentrum, het Centraal Bureau Levensmiddelen en de supermarktfarmules, de conflicterende situatie oplossen en komen tot een samenwerkingsrelatie waarmee men richting de tweede pilot in de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper' kan gaan ?

Deze vraag wordt beantwoord aan de hand van wat de theorie uit het theoretisch kader uit hoofdstuk twee hierover heeft voorgeschreven;

Het Voedingscentrum heeft drie globale strategieën tot haar beschikking die zij kan inzetten om een conflicterende situatie op te lossen maar het is de vraag welke in het geval van de samenwerking rond 'Supershopper' het beste effect kan geven. Het is belangrijk af te wegen welke manier van conflicthantering men gaat gebruiken omdat de eerste inzet van het Voedingscentrum leidt tot een reactie van het CBL en deze reactie kan dan alle kanten op gaan. Zo kan het CBL, volgens het wederkerigheidsprincipe, de keuze van het Voedingscentrum spiegelen en haar gekozen conflicthanteringsstrategie zelf ook inzetten. Maar het CBL kan ook complementair reageren wat betekent dat het CBL, als reactie op de conflicthanteringsstrategie van het Voedingscentrum, een precies tegenovergestelde strategie kiest.

Conflicthanteringsstrategie volgens constructieve controverse

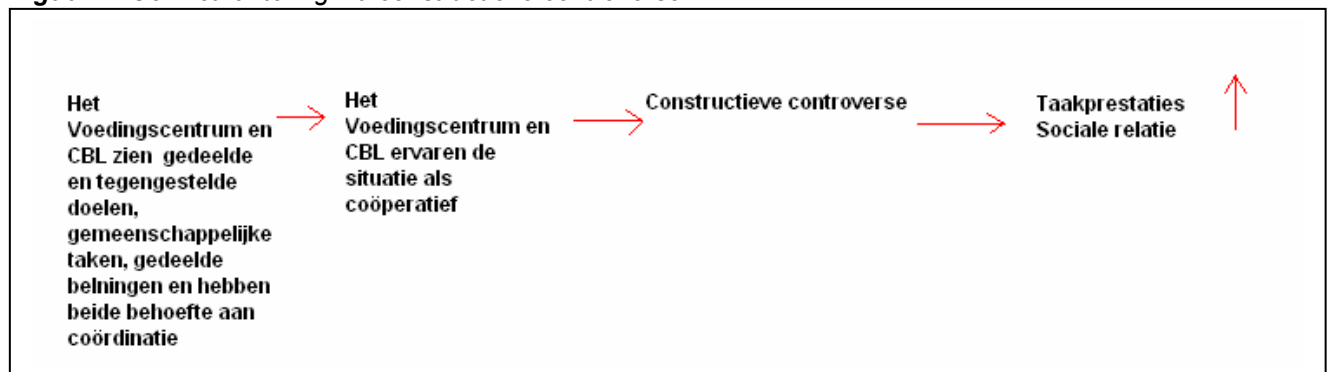
Volgens het model van constructieve controverse ligt het eraan of het Voedingscentrum en het CBL tegenstrijdige doelen nastreven, een competitieve situatie, of dat ze gezamenlijke doelen nastreven, een coöperatieve situatie. Paragraaf 6.1.1, de beschrijving van het samenwerkingsverband, heeft laten zien dat er bij het samenwerkingsverband rondom 'Supershopper' sprake is van voornamelijk overeenkomstige doelen. Het Voedingscentrum en CBL willen min of meer hetzelfde maar zijn het alleen niet eens over de beste manier van werken en hoe ieders doelen gemeenschappelijk bereikt kunnen worden. Er is bij de ontwikkeling van 'Supershopper' dus bijna sprake van een puur coöperatieve situatie waarbij het accent ligt op de gezamenlijke belangen. Om dit aan te tonen is in de onderstaande tabel opgenomen hoe het Voedingcentrum en het CBL tegen bepaalde organisatiekenmerken aankijken met betrekking tot de samenwerking voor 'Supershopper'.

Tabel 6. Organisatiekenmerken doelaafhankelijkheid

Waargenomen doelaafhankelijkheid					
Coöperatief			Competitief		
	Voedingscentrum	CBL		Voedingcentrum	CBL
Gedeelde doelen	Ja	ja	Elkaar willen overtreffen	Nee	Nee
Complementaire doelen	Ja	Ja	Win/verlies beloning	Nee	Nee
Gemeenschappelijke taken	Ja	Ja	Wantrouwen/ achterdocht	Ja	Ja
Behoeftte aan coördinatie	Ja	Ja	Gelijk willen halen	Nee	Nee
Gedeelde beloningen	Ja	Ja	Schaarse middelen	Nee	Nee

Volgens tabel 3 ervaren het Voedingcentrum en het CBL de conflictsituatie voornamelijk als coöperatief. Beide partijen ervaren namelijk gedeelde en een aantal complementaire (maar niet geheel tegengestelde) doelen, zien gemeenschappelijke taken, hebben behoefte aan coördinatie en zien gedeelde beloningen. Daar tegenover ervaren de partijen als competitief kenmerk alleen wantrouwen/achterdocht naar elkaar. Gezien de coöperatieve uitkomst kunnen het Voedingscentrum en CBL hun taakconflict volgens het model van constructieve controverse het beste uitvechten op een constructieve manier. Dit houdt in dat de partijen de conflicterende situatie het beste via probleem oplossend onderhandelen op een open en eerlijke manier in kunnen gaan, elkaars standpunten moet proberen te begrijpen en deze met tegenargumenten proberen te weerleggen en bereid zijn zich gewonnen te geven als de andere partij inhoudelijk betere argumenten aandraagt. Wanneer het conflict op deze manier wordt behandeld zouden het Voedingscentrum en CBL effectiever zijn in het behalen van hun doelstellingen, innovatiever zijn en meer leervermogen ontwikkelen.

Figuur 7. Conflicthantering via constructieve controverse



Conflicthanteringsstrategie volgens het tweevoudig zorgmodel

De keuze voor een conflicthanteringsstrategie wordt volgens het tweevoudig zorgmodel bepaald door de inschatting van de zorg om het eigen belang en de zorg om het belang van de andere partij. Deze inschatting is hoog als het eigen belang en andermans belangen belangrijk, haalbaar en waardevol is en laag wanneer ze als onbelangrijk, onhaalbaar of niet positief gewaardeerd worden. De combinatie van de zorg om het eigen belang en de zorg om andermans belang bepaalt volgens het tweevoudig zorgmodel welke conflicthanteringsstrategie de voorkeur zal krijgen. Deze zorg voor het eigen belang en de zorg voor andermans belang wordt bepaald door de individuele verschillen(1) en de kenmerken van de situatie(2).

1. Individuele verschillen

Op gebied van de individuele verschillen wordt de mate waarin het Voedingscentrum en het CBL de belangen en behoeften meenemen van de ander bepaald door hun sociale waarde-oriëntatie. Zoals in het theoretisch kader is vermeldt wordt hier de behoefte mee bedoeld die de partijen hebben om tot een bepaalde verdeling van de uitkomsten te komen. Deze waarde-oriëntatie kan prosociaal of zelfzuchtig zijn. Nu streven beide partijen naar uitkomsten voor zowel de eigen partij als de andere partij maar hebben ze er moeite mee elkaar te vertrouwen en weigert vooral het Voedingscentrum het CBL het voordeel van de twijfel te geven. Ondanks dit gegeven hebben de partijen wel aangegeven een goede interpersoonlijke relatie te hebben op andere vlakken wel een goede samenwerking te ervaren. Geconcludeerd kan worden dat de waarde-oriëntatie van het Voedingscentrum en van het CBL daardoor een prosociaal is. Zoals in het theoretisch kader is beschreven heeft onderzoek aangetoond dat partijen met een prosociale waarde-oriëntatie veel zorg voor het eigen belang en belang van de andere partij hebben. Het Voedingscentrum en CBL kunnen volgens het tweevoudig zorgmodel dan het beste hun conflict beslechten middels gezamenlijke actie en probleemoplossend onderhandelen. Indien het eigen belang door wat voor reden dan ook minder belangrijk wordt dan zullen de partijen meer gaan neigen naar toegeven.

De mate waarin de individuele verschillen van invloed zijn hangt af van de 'kracht' van de situatie. In sommige situaties is het heel duidelijk wat er van partijen wordt verwacht terwijl dit in andere situaties niet zo is. Een situatie wordt krachtig bevonden als de partijen duidelijke gedragsregels hebben opgesteld en heldere sancties hebben gezet op het overtreden van die regels. Bij het samenwerkingsverband rondom 'Supershopper' is dit niet geval. Er is hierbij geen sprake van afspraken die vast zijn gelegd en heldere taakverdelingen. Doordat er geen heersende normen zijn en sancties ontbreken krijgen de partijen veel meer de kans elkaars gedrag te beïnvloeden.

2. Kenmerken van de situatie

Maar zoals eerder vermeldt is de zorg voor het eigen belang en de zorg voor andermans belang ook afhankelijk van de kenmerken van de situatie. Hieronder vallen omgevingsinvloeden als een meekijkende achterban, de hoeveelheid macht en omgevingsinvloeden.

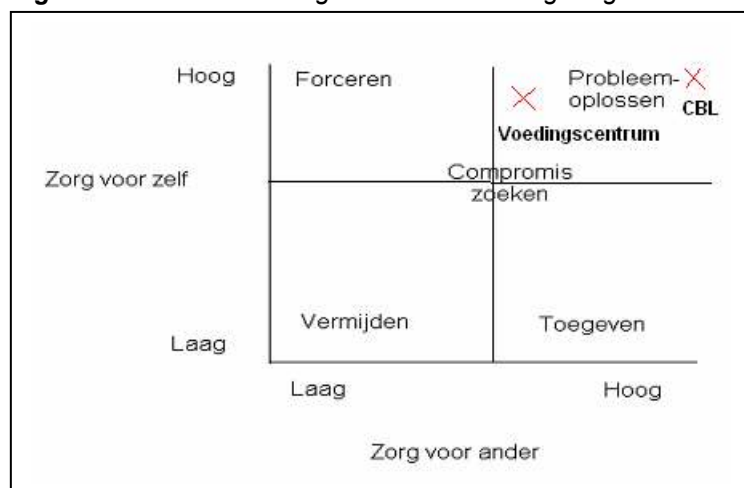
- **Meekijkende achterban**
Bij het CBL speelt sterk het gegeven mee dat zij te maken heeft met een achterban, de supermarktformules die aangesloten zijn bij het CBL. Deze achterban is formeel ingericht met zeggenschap en zitting in een stuurgroep op verschillende onderwerpen. De aanwezigheid van deze achterban versterkt de mate waarin het CBL haar gezichtsverlies probeert te beperken en de belangen van haar achterban probeert te behartigen. Dit gegeven versterkt ook de zorg om het eigen belang van het CBL en zij zullen hierdoor ook minder de neiging hebben het conflict te vermijden of toe te geven. Maar de aanwezigheid van een achterban bij het CBL kan er ook voor zorgen dat het CBL gaat forceren. Aangezien de zorg van het CBL om het belang van het Voedingscentrum ook hoog is kan zij de situatie het volgens het tweevoudig zorgmodel het beste via constructief probleem oplossen de conflicterende situatie te lijf gaan.
- **Macht**
Op het gebied van macht staan het Voedingscentrum en CBL ongeveer op gelijke voet. Er is in dit samenwerkingsverband geen sprake van een partij met meer macht dan de andere partij. Daarnaast beschikken beide partijen over weinig andere alternatieven. Het enige alternatief dat het Voedingscentrum heeft is 'Supershopper' te ontwikkelen zonder de hulp van het CBL. Maar het Voedingscentrum heeft geen andere partijen als alternatief voor de rol die zij zien voor het CBL bij de ontwikkeling van de interventie en zal deze rol dan dus geheel zelf uit moeten voeren. Ook het CBL heeft het alternatief een supermarktrondleiding te ontwikkelen zonder het Voedingscentrum maar heeft aangegeven niet de kennis in huis te hebben om een rondleiding te ontwikkelen die geheel op gezondheid is toegespitst. Geconcludeerd kan worden dat beide partijen door de conflictsituatie te verlaten er niet op vooruit zouden gaan. Dit zorgt ervoor dat beide partijen de zorg voor andermans belang hoog waarderen.



- **Omgevingsinvloeden**
De zorg voor andermans belang wordt volgens het theoretisch kader ook beïnvloed door omgevingsinvloeden. Zo speelt bij het samenwerkingsverband tussen het Voedingscentrum en het CBL het gegeven dat zij naast 'Supershopper' ook een relatie hebben over andere onderwerpen. Hierdoor speelt ook het verleden en de toekomst die het Voedingscentrum en CBL delen een grote rol. Hoe het verleden wordt gezien door de partijen is onduidelijk maar voor de toekomst is het belangrijk dat zij er rekening mee houden dat ze na afloop van het conflict samen verder moeten om andere onderwerpen vorm te geven. Dit gegeven zorgt ervoor dat de partijen de zorg om elkaars belangen hoog waarderen en het conflict het beste via constructief probleemoplossen kunnen benaderen.

Geconcludeerd kan worden dat het Voedingscentrum en het CBL hun eigen belang en andermans belang allebei als hoog waarderen. De reden dat het Voedingscentrum de zorg voor het belang van het CBL iets lager, maar nog steeds hoog, waardeert ligt in het feit dat het Voedingscentrum het CBL niet vertrouwd en deze partij dan ook niet het voordeel van de twijfel heeft gegeven. Volgens het tweevoudig zorgmodel moeten de partijen via probleemoplossen hun conflict hanteren. Een weergave van de posities van het Voedingscentrum en het CBL in het tweevoudige zorgmodel is weergegeven in figuur 8.

Figuur 8. Conflicthantering via het tweevoudig zorgmodel



De twee beschreven modellen, het model van de constructieve controverse en het tweevoudig zorgmodel, voorspellen dus beiden wanneer en waarom partijen geneigd zijn te kiezen voor een bepaalde manier van conflicthantering. Beide modellen komen er op uit dat het Voedingscentrum middels gezamenlijke actie en het daaronder vallende probleemoplossend onderhandelen de conflictsituatie moet gaan bestrijden. Met deze conflicthanteringsstrategie kan het Voedingscentrum het CBL uitnodigen om over de conflicterende situatie op gebied van de rolverdeling te praten en samen te zoeken naar een oplossing waar alle partijen zich in kunnen vinden. Er is sprake van gezamenlijke actie vanaf het moment dat de andere CBL in zou gaan op deze uitnodiging. Bij probleem oplossend onderhandelen wordt er niet gezocht naar compromis voor de oplossing van het conflict maar naar een situatie waarin het Voedingscentrum en het CBL zich in zouden kunnen vinden. Hierbij is het belangrijk dat alle partijen zowel de eigen als de andermans doelen, ambities, inzichten en opvattingen zodanig te verenigen dat beide partijen zich hier volledig in vinden.

Hoofdstuk 6 Beleidsadvies

Aan de hand van het kwalitatieve onderzoek en de literatuurstudie is het mogelijk geworden een beleidsadvies uit te brengen aan het Voedingscentrum op gebied van de samenwerkingsrelatie die deze organisatie is aangegaan met het Centraal Bureau Levensmiddelen en afzonderlijke supermarktformules ten aanzien van de interventie 'Supershopper'. Dit beleidsadvies is gericht op het oplossen van de huidige conflictsituatie die is ontstaan in dit samenwerkingsverband en daarnaast gericht op de samenwerking in toekomst.

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten wordt het Voedingscentrum het volgende geadviseerd;

1. Het taakconflict hanteren middels probleemoplossend onderhandelen in combinatie met forceren.

Aan het Voedingscentrum wordt aanbevolen het huidige taakconflict dat zij hebben met het CBL middels gezamenlijke actie te bestrijden. Dit betekent dat het Voedingscentrum de gesprekspartners van het CBL zo snel mogelijk moet uitnodigen om duidelijk te krijgen welke rolverdeling de beide partijen voor ogen zien en daarin samen te zoeken naar een rolverdeling waar beide partijen zich in kunnen vinden. Om hiertoe te komen moet niet alleen gesproken worden over de rolverdeling maar is het ook belangrijk om de eigen doelen, belangen en toekomstperspectieven van de partijen op te nemen en hierbij afspraken te maken over de haalbaarheid van deze elementen. Hierbij is het aan te bevelen niet alleen het CBL uit te nodigen maar alle samenwerkingspartners omdat uit het onderzoek is gebleken dat de doelen, belangen, rollen en perspectieven van de supermarktformules ook afwijkingen vertonen met die van het Voedingscentrum. Omdat het Voedingscentrum met 'Supershopper' een duidelijk signaal wil afgeven en hier ten alle tijden niet vanaf zal willen wijken wordt het Voedingscentrum geadviseerd naast probleemoplossend onderhandelen ook een bepaalde mate van forceren is te zetten zodat zij aan de overige betrokken partijen kan laten zien dat de doelen, belangen, rollen en perspectieven van het Voedingscentrum zwaar wegen en dit naar de overige partijen communiceert dat het Voedingscentrum wil dat haar bedoelingen serieus genomen worden en niet over zich heen laten lopen

2. Het samenwerkingsverband meer formaliseren

In navolging van de eerste aanbeveling wordt het Voedingscentrum aanbevolen het samenwerkingsverband meer te gaan formaliseren. Dit betekent ten eerste dat het Voedingscentrum meer structuur moet gaan aanbrengen in de overleggen. Hierbij wordt geadviseerd om op gebied van de stuurgroepvergaderingen ten minste twee vergaderingen in de jaarplanning vast te leggen, bijvoorbeeld één een aantal weken voor de start van de pilot en één een aantal weken na afloop van de pilot, zodat alle partijen hier ruimschoots van te voren van op te hoogte zijn en deze vergaderingen ook kunnen vastleggen in hun eigen jaarplanningen. Wanneer nog extra stuurgroepvergaderingen gewenst zijn, bijvoorbeeld door nieuwe ontwikkelingen in de interventie, kunnen deze wel op korte termijn aangekondigd worden maar de vaste stuurgroepvergaderingen moeten in het teken staan van duurzame afspraken die gemaakt moeten worden ten aanzien van 'Supershopper'. Ten tweede wordt aanbevolen dat de afspraken, die tijdens de stuurgroepvergaderingen worden gemaakt, worden vastgelegd in een document. Dit document hoeft niet de vorm aan te nemen van een contract waar alle partijen hun handtekening onder moeten zetten maar het moet wel een document zijn waar alle partijen in kunnen nalezen wat er van de partijen wordt verwacht. Het is aan te bevelen dat tijdens iedere stuurgroepvergadering terug wordt geslagen op de afspraken in het document om op te nemen hoever het staat met deze afspraken. Om te zorgen dat de afspraken die gemaakt worden tijdens de stuurgroepvergaderingen niet gekleurd worden door een bepaalde partij is het ten derde aan te bevelen een onafhankelijke persoon notulen te laten maken van de vergadering en deze naar aanleiding hiervan het afspraken document te laten opstellen. Alle partijen moeten daarna de kans krijgen om de afspraken in het document nog eens door te nemen en aan te geven of ze akkoord zijn met de afspraken, waarna het document definitief gemaakt kan worden. Ten slotte wordt in het licht van de formalisering van het samenwerkingsverband aanbevolen om zoveel mogelijk



afspraken die buiten de stuurgroepvergaderingen worden gemaakt via de email te bevestigen in plaats van telefonisch en deze e-mails ook te bewaren in de projectmap 'Supershopper'. Hierdoor kan ten alle tijden worden teruggeslagen op deze afspraken terwijl dit met de mondelinge afspraken over de telefoon niet mogelijk is.

3. Samen sterker

Om te zorgen dat de supermarktformules in het laatste stadium bereid zullen zijn om de interventie door te zetten en de hieraan verbonden kosten maken is het aan het Voedingscentrum aan te bevelen meer in samenwerking met het CBL op te trekken en samen een team te vormen om vervolgens sterker het gesprek aan te kunnen gaan met de supermarktformules. Met de teamvorming weten de supermarktformules dat hun belangenbehartiger achter de interventie van het Voedingscentrum staat en kunnen de supermarktformules in gezamenlijk verband overtuigd worden over de waarde van 'Supershopper'. Het Voedingscentrum wordt hierbij aanbevolen taken in samenwerking uit te voeren en van het idee af te stappen alles zelf te willen doen. Dit maakt het samenwerkingsverband namelijk zwakker.



Universiteit Utrecht



Hoofdstuk 7 Discussie

In dit laatste hoofdstuk worden aan het onderzoek, door middel van een blik van bovenaf, kanttekeningen geplaatst en wordt er een voorstel gedaan voor vervolgonderzoek.

7.1 Kanttekeningen

Het onderzoek naar de conflictsituatie in het samenwerkingsverband ten aanzien van de ontwikkeling van de interventie 'Supershopper' heeft verschillende sterke kanten. Zo was met het onderzoek ten eerste beoogt inzicht te verkrijgen in het praktijkprobleem waar het Voedingscentrum tegenaan gelopen was tijdens de eerste pilot, op zoek te gaan naar de oorzaak van dit probleem en advies te geven hoe het Voedingscentrum dit probleem het beste zou kunnen oplossen. Dit doel is uiteindelijk ook bereikt. Ten tweede is de conflictsituatie middels twee modellen, het model van de constructieve controverse en het tweevoudig zorgmodel, geanalyseerd en is uit beide modellen dezelfde uitkomst voor een bepaalde manier van conflicthantering gekomen. Dit feit maakt de bewijsvoering voor het daarop gebaseerde beleidsadvies sterk.

Het onderzoek naar de samenwerkingsrelatie rondom de ontwikkeling van 'Supershopper' behelst ook een aantal minder goede punten. Zo heeft ten eerste bij het Centraal Bureau Levensmiddelen slechts één interview plaatsgevonden, wat dus maar één visie op het probleem vanuit deze partij geeft terwijl bij de andere partijen, het Voedingscentrum en supermarktformules, meerdere interviews hebben plaatsgevonden en er dus ook een beter beeld van deze partijen is verkregen. Ten tweede blijft het de vraag of alle partijen eerlijk zijn geweest tijdens de interviews omdat de onderzoeker uit naam van het Voedingscentrum de interviews heeft afgenomen en in deze interviews vragen over een gevoelige kwestie zijn gesteld.

7.2 Vervolgonderzoek:

Met de resultaten van het onderzoek en het beleidsadvies kan het Voedingscentrum het huidige praktijkprobleem waar zij tegenaan zijn gelopen gaan oplossen. Echter is uit de resultaten van het onderzoek gebleken dat het Voedingscentrum te maken gaat krijgen met een nieuw praktijkprobleem, namelijk op gebied van de kosten die aan de interventie verbonden zijn. De verschillende partijen zijn het namelijk niet eens over wie voor deze kosten op moet draaien wanneer de interventie in zijn definitieve vorm beschikbaar is en een aantal partijen hebben zelfs aangegeven niet bereid te zijn deze kosten te betalen. Een advies voor een volgend onderzoek is dan ook dat er onderzoek verricht moet worden naar alternatieven voor het kostenplaatje dat aan de interventie 'Supershopper' hangt en te onderzoeken wanneer de verschillende partijen wel bereid zouden zijn deze kosten op zich te nemen. Hierbij kan bijvoorbeeld onderzocht worden hoe de Nederlandse zorgverzekeraars tegen de interventie aankijken en of zij een mogelijkheid zien om de interventie in hun zorgpakket op te nemen bijvoorbeeld ter voorkoming van overgewicht en de daarbij behorende gezondheidsproblemen en gezondheidskosten bij hun klanten.



Literatuurlijst

- Albert Heijn (2009) *Onze missie*. www.ah.nl
Geraadpleegd op: 14 juni 2009
- Albert Heijn (2009) *Albert Heijn en gezondheid*. www.ah.nl
Geraadpleegd op: 14 juni 2009
- Amason, A.C. (1996) Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision-making: Resolving a paradox for top management groups. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Bacherach, S.B. & Lawler, E.J. (1981) Bargaining: power, tactics and outcomes. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Ben-Yoav, O. & Pruitt, D.G. (1984) Resistance to yielding and the expectation of cooperative future interaction in negotiation. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Boeije, H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Brown, R. (1988) Group processes. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Carnavale, P.J. (1986) Strategic choice in mediation. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Centraal Bureau Levensmiddelen (2005) *Stimulans naar Balans: plan van aanpak supermarkten ter bevordering van een gezond gewicht*. Leidschendam: CBL.
- Deen (2009) *Onze organisatie*. www.deen.nl.
Geraadpleegd op: 14 juni 2009
- Deutsch, M. (1949) A Theory of cooperation and competition. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Deutsch, M. (1973) The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Dreu, C.K.W. de (1999) Conflicten in organisaties: Wat hebben we eraan en wat moeten we ermee? – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Dreu, C.K.W. de & Kleef, G.A. (2004) The influence of power on the information search, impression information, and demands in negotiation. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Dreu, C.K.W. de & Lange, P.A.M. van (1995) The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Dreu, C.K.W. de & Vianen, A.E.M. van (2001) Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Dreu, C.K.W. de & Weingart, L.R. (2003) Task versus relationship conflict, team member satisfaction, and team effectiveness: A meta-analysis. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Dreu, C.K.W. de, Weingart, L.R. & Kwon, S. (2000) Influence of social motives in integrative negotiation: A Meta-analytic review and test of two theories. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Druckman, D. (1994) Determinants of compromising behavior in negotiation. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Fisher, R. & Ury, W. (1981) Getting to Yes: Negotiation agreement without giving in. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.



- Flick, U. (1998) An introduction to qualitative research. – In Boeije, H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Grote Van Dale (2005) *Groot woordenboek*. 14^{de} druk

- Horney, K. (1945) Our inner conflicts: A constructive theory of neurosis. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Jager, L.C., Winter, M.A. de, Tacken, G.M.L & Kroon-Horpestad, S.M.A van der (2008) *Biefstuk komt niet van de kip*. Den Haag: Lei.
- Jehn, K.A. (1995) A multi-method examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Jehn, K.A. (1997) Affective and cognitive conflict in work groups: increasing performance through value-based intragroup conflict. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Jumbo (2009) *Over Jumbo*. www.jumbo.nl
Geraadpleegd op: 14 juni 2009
- Kaats, E., Klaveren, P. van & Opheij, W. (2005) *Organiseren tussen organisaties*. Schiedam: Scriptum.
- Kelly, H.H. & Thibaut, J.W. (1978) Interpersonal relations: A theory of interdependence. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Kelley, H.H. & Stahelski, A.J. (1970) Social interaction basis of cooperators and competitors beliefs about others. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Kenrick, D.T. & Funder, D.C. (1988) Profiting from controversy: Lessons learned from the person x situation debate. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Kleef, G.A. van, Dreu, C.K.W. de & Manstead, A.S.R. (2004) The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Klink, A. (2007). *Gezondheidsraadadvies Richtlijnen Goede Voeding, voeding zuigelingen en peuters en projecten voeding VWA*. Kamerstuk. www.minvws.nl
Geraadpleegd op: 09-06-2009
- Kolb, D.M. & Bartunek, J.M. (1992) Hidden conflict in organizations: uncovering behind-the-scenes disputes – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Lange, P.A.M. (1999) The pursuit of joint outcomes an equality in outcomes: An integrative model of social value orientations. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Lewicki, R., Saunders, D.M., Minton, J. & Barry, B. (2003) Essentials of negotiation. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Lidl (2009) *Lidl over Lidl*. www.Lidl.nl
Geraadpleegd op: 15 juni 2009
- Loket Gezond Leven (2008) *Centrum Gezond Leven*. Bilthoven: RIVM.
- McClinton, C. (1977) Social motives in settings of outcome interdependence. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Messink, D.M. & McClintock, C. (1968) Motivational bases of choice in experimental games. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Meulen, A.M.van der (2009) *Ahold Albert Heijn Marktaandeel 2008 31,1%*. www.fd.nl
Geraadpleegd op: 14 juni 2009.
- Nationaal Instituut voor Gezondheidsbevordering en Ziektepreventie (2008). *Mensen met een lage SES*. Loket Gezond Leven. Bilthoven: RIVM.



- Neale, M.A. & Bazerman, M. H. (1991) Rationality and cognition in negotiation. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Olekalns, M., Smith, P.L. & Walsh, T. (1996) The process of negotiation: Strategy and timing as predictors of outcomes. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Plus (2009) Dit is Plus. www.plus.nl
Geraadpleegd op: 14 juni 2009
- Pruitt, D.G. (1998) Social conflict. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Pruitt, D.G. & Rubin, J. (1998) Social conflict: Escalation, stalemate and settlement. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Pruitt, D.G. & Carnavale, P.J. (1993) Negotiation in social conflict. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Rubin, J., Pruitt, D.G. & Kim, S. (1994) Social conflict: Escalation, stalemate and settlement. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Scheffers, F.R., Linden, L.F. van der & Zadelaar, A.S.M (2009) *Evaluatierapport Supershopper pilot 1*. Stichting Voedingscentrum Nederland.
- Schruijer, S. & Vansina, L. Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen. – In: Boon, J. (2007) *Ondernemen in allianties en netwerken: een multidisciplinair perspectief*. Deventer: Kluwer.
- Strauss, A.L. & Corbin, J. (1998) Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory. – In Boeije, H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Thomas, K.W. (1992) Conflict and negotiation processes in organizations. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Tjosvold, D. (1991) The conflict-positive organization. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Tjosvold, D. (1997) Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Tjosvold, D. (1998) Cooperative and competitive goal approach to conflict: accomplishments and challenges. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Turner, J.C. (1987) Rediscovering the human group: self-categorization theory. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Van Dale Groot woordenboek der Nederlandse taal (2005) Van Dale Lexicografie
- Vansina, L., Taillieu, T. & Schruijer, S. 'Managing' multiparty issues: Learning from experience. – In: Pasmore, W. & Woodman, R. (1998) *Research in Organisational Change and Development*. JAI Press.
- Vliert, E. van de, Euwema, M.C. & Janssen, O. (1995) Managing conflict with a subordinate or a superior: effectiveness of conglomerated behavior. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Vliert, E. van de & Dreu, C.K.W. (1994) Optimizing performance by stimulating conflict. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Vliert, E. van de, Nauta, A. Euwema, M.C. & Janssen, O. (1997) The effectiveness of mixing problem solving and forcing. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Voedingscentrum (2009) Wie zijn wij? www.voedingscentrum.nl (1)
Geraadpleegd op: 23 juni 2009
- Voedingscentrum (2009) Financiering en samenwerking. www.voedingscentrum.nl (2)



- Geraadpleegd op: 23 juni 2009
- Voedingscentrum (2009) Wat doen wij? www.voedingscentrum.nl (3)
Geraadpleegd op: 23 juni 2009
 - Voedingscentrum (2009) Gezond eten en bewegen met kinderen. www.voedingscentrum.nl (4)
Geraadpleegd op: 23 juni 2009
 - Water, N. de (2008) *Needassessment*. Den Haag: Stichting Voedingscentrum Nederland
 - Weingart, L. R., Thompson, L., Bazerman, M.H. & Carrol, J.S. (1990) Tactical behaviour and negotiation outcomes. – In Dreu, C.K.W. de (2005) *Bang voor conflict: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.



Bijlagen

Bijlage 1	Betrokken actoren
Bijlage 2	Email aankondiging onderzoek
Bijlage 3	Experts
Bijlage 4	Vragenlijst Voedingscentrum
Bijlage 5	Vragenlijst Centraal Bureau Levensmiddelen
Bijlage 6	Vragenlijst Supermarktformules
Bijlage 7	Vragenlijst pilotbegeleider
Bijlage 8	Topiclijst interviews
Bijlage 9	Codeboek



Bijlage 1 Betrokken actoren

Het Voedingscentrum

Het Voedingscentrum (voluit: Stichting Voedingcentrum Nederland) is een non-profit organisatie welke wordt gefinancierd door het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). De stichting heeft de missie het inzicht in de kwaliteit van voedsel te vergroten en de consument te stimuleren in het gebruik van gezonde en veilige voeding. Deze missie brengt men ten eerste ten uitvoering middels het verstrekken van wetenschappelijk verantwoorde, eerlijke informatie over kwaliteitsaspecten van voedsel(productie) en voeding. Daarnaast wordt deze missie ten uitvoering gebracht middels actieve communicatie campagnes en specifieke projecten (Voedingscentrum, 2007).

Voor deze campagnes en projecten heeft het Voedingscentrum twee strategieën bedacht. De eerste strategie is een pullstrategie waarbij de consument rechtstreeks wordt benaderd met een aantal middelen. De tweede strategie is een pushstrategie waarbij de consument wordt benaderd middels de industrie. Deze twee strategieën samen moeten ervoor zorgen dat de consument naar een gezonder eetpatroon streeft.

Het project 'Goede Voeding' is één van de middelgrote projecten van het Voedingscentrum. Er zijn projecten bij het Voedingscentrum die qua budget het drievoudige zijn dan dat van project 'Goede Voeding'. Voorbeelden hiervan zijn de projecten 'Gezond gewicht' en 'Voedselkwaliteit'. Deze projecten zijn qua massamediale campagnemogelijkheden ook vele malen groter. Daarnaast zijn er ook wat kleinere projecten waarbij de medewerkers van het Voedingscentrum samenwerken binnen de organisatie.

Het Centraal Bureau Levensmiddelen

Het Centraal Bureau Levensmiddelen (afgekort: CBL) is de overkoepelende branchevereniging voor supermarkten in Nederland. Bij het CBL zijn alle supermarktformules binnen Nederland aangesloten zoals onder andere Albert Heijn, Super de Boer, Plus en Jumbo. Onder de supermarktformules vallen de supermarkten die bij die formules zijn aangesloten. Dat zijn enerzijds eigen supermarkten met bedrijfsleiders vanuit de formule en anderzijds kunnen dit franchisenemers zijn.

Het CBL behartigt de belangen van de supermarktformules en supermarkten op verschillende overkoepelende thema's waar supermarkten mee te maken hebben en waarbij het efficiënt is om daar samen in op te trekken en gezamenlijk iets aan te doen.

Het CBL bestaat uit verschillende afdelingen. Zo is er de afdeling Public Affairs, daar zijn de onderwerpen vrij breed zoals alcohol, tabak, geneesmiddelen en de winkeltijdenwet. Dat zijn allemaal maatschappelijk betrokken onderwerpen. Daarnaast bestaat er de afdeling Voedselveiligheid en Consumentzaken, daar wordt naast de kwaliteit van producten ook gekeken naar thema's zoals dierenwelzijn, duurzaamheid, etikettering en de Europese wetgeving behandelt. Verder is er de afdeling Logistiek waar onderwerpen centraal staan over alles wat om de winkel gebeurt dus de bevoorrading, hoe de vervoersketen verloopt van de fabriek tot aan de winkels en verduurzaming van het transportproces. Ten slotte bestaat er de afdeling P&O en Veiligheid waar wordt gekeken naar opleidingen en veiligheid voor de werknemers maar ook overvalpreventie en dergelijke thema's. Al deze afdelingen, behalve PR en Communicatie, hebben zitting in een stuurgroep waarin allerlei mensen uit de branche zitting nemen. Deze afgevaardigden zijn expert op een vergelijkbaar gebied of houden zich binnen de formule met het betreffende onderwerp bezig.

Uitkomsten van de stuurgroepen worden gecommuniceerd naar het bestuur van het CBL. Het CBL wordt door de leden betaald maar werkt in de praktijk anders dan in de theorie. In principe heeft het CBL een 100%-dekking, wat betekent dat iedereen wel bij de branchevereniging is aangesloten maar het is een verschil is of men vestigingseigenaar is of franchisenemer is. In de praktijk is gebleken dat formules wel druk kunnen uitoefenen in de vorm van een dringend advies aan de supermarktmanagers maar nooit kunnen dwingen een bepaalde lijn te volgen. Ditzelfde geldt voor het CBL. Zij kan als branchevereniging ook niets afdwingen maar alleen afspraken maken.

Supermarktformules

Albert Heijn

Albert Heijn is een supermarktformule die is opgericht in het jaar 1887 te Oostzaan. Albert Heijn is van een kruidenierswinkel uitgegroeid naar een supermarktformule met 824 filialen en een marktaandeel van 31,3 procent (Meulen, 2009). Hiermee is zij de grootste supermarktformule in Nederland. Albert Heijn is onderdeel van de Koninklijke Ahold N.V. en is met haar hoofdkantoor gevestigd in Zaandam.



De supermarktformule profileert zich met de zin 'Het alledaagse betaalbaar, het bijzondere bereikbaar' en het motto 'Gewoon bij Albert Heijn' (Albert Heijn, 2009).

Albert Heijn heeft geen eigen gezondheidsmerk maar ziet gezondheid wel als een belangrijk maatschappelijk thema vanuit twee achterliggende gedachtes. Enerzijds vindt Albert Heijn dat ze een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben om klanten gezond te laten eten of te stimuleren gezond te eten en anderzijds hebben veel klanten al een behoefte voor gezond eten. Albert Heijn besteedt op vier gebieden aandacht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, te noemen gezondheid, duurzame handel, klimaat en lokale betrokkenheid.

Op gebied van gezondheid staat bij Albert Heijn het stimuleren van een gezonde leefstijl hoog in het interne beleid. Zo geven zij voorlichting over gezonde voeding en maken zij de gezonde keuze makkelijker door op gezonde producten een speciale sticker te plakken, het Keuze Klavertje. Daarnaast is Albert Heijn bezig de receptuur van de eigen merkproducten, de private labels, gezonder te maken door bijvoorbeeld een zoutreductie door te voeren. Ook brengt Albert Heijn haar kennis over gezonde voeding over op kinderen van basisscholen door interventies als 'Klasseproef' en 'Klasselunch'.

De 'Klasselunch' is een gezonde lunch voor alle groepen acht in Nederland met een lesprogramma wat daarbij is ontwikkeld en 'Klasseproef' is een online lesomgeving/leeromgeving over gezonde voeding met allerlei lesmodules erop met verschillende thema's die allemaal linken naar gezonde voeding en deze is beschikbaar voor alle bovenbouwklassen. Dus daar kunnen alle docenten van bovenbouwklassen wanneer ze willen een les vanaf halen en die kunnen ze dan klassikaal inzetten maar ook individueel (Albert Heijn, 2009).

Deen

Supermarktformule Deen is opgericht in 1933 te Hoorn. Onder Deen vallen 55 filialen verspreid over Noord-Holland en Flevoland. Deen is aangesloten bij Superunie, een gezamenlijke inkoopvereniging met een marktaandeel van 25 procent. Deen besteedt veel aandacht aan het bereiken van een optimale prijs/kwaliteitsverhouding en het opleiden en trainen van haar medewerkers. Op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen organiseert Deen ieder jaar de Deen Jeugdsponsoractie, een actie waarbij sport en gezondheid extra worden benadrukt. Met de opbrengst van de actie kunnen sportclubs in de regio nieuwe materialen aanschaffen of hun trainingsfaciliteiten verbeteren (Deen, 2009). Daarnaast heeft Deen een Daantje-productenlijn waarop een figuurtje staat wat Deen zelf ontworpen heeft. Deze sticker staat op een aantal kinderproducten waarbij wordt vermeldt dat kinderen, door sport en spel, deze producten veilig kunnen eten.

Jumbo

Supermarktformule Jumbo is opgericht in 1979 in Tilburg en maakt onderdeel uit van de levensmiddelenegroothandel Van Eerd Groep. De supermarktformule bestaat momenteel uit 120 filialen verspreid over alle provincies in Nederland. Jumbo had in 2007 een marktaandeel van 4,8%. Maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft een grote plaats in het beleid van deze supermarktformule. In dat beleid heeft Jumbo een aantal pijlers, te noemen dierenwelzijn, gezondheid, milieu en sociaal ethisch. Op gebied van dierenwelzijn heeft Jumbo bijvoorbeeld het merk Jumbo Bewust, dit merk zit tussen regulier en biologisch in waardoor voor de prijsbewuste consument een goed alternatief geboden wordt voor biologisch voedsel wat vaak duurder is. Op gebied van gezondheid heeft Jumbo daarnaast een uitgebreid assortiment biologisch en versaanbod, organiseren ze een fietsdag waarbij klanten worden oproepen om meer te gaan bewegen en doet ze een aantal keren per jaar mee aan de WatEetEnBeweegIk-bus (Jumbo, 2009).

Lidl

Lidl is een supermarktformule in het harddiscountsegment. De formule is van Duitse herkomst en actief in bijna heel Europa. Het hoofdkantoor van Lidl is gevestigd in Neckarsulm maar de Nederlandse afdeling is gevestigd in Huizen. Op gebied van gezondheid besteed Lidl veel tijd in de Voedingsnavigatie, het aanbrenge van precieze indicaties van calorieën en voedingswaarden op haar producten. Dit doet de formule om te zorgen dat haar klanten een bewuste keuze kunnen maken. Daarnaast heeft Lidl een intern actieplan opgesteld voor maatschappelijk verantwoord ondernemen onder de naam 'Op weg naar morgen'. Hieronder vallen plannen als het bouwen van een energiezuinig hoofdkantoor. Lidl heeft ook een eigen merk gericht op gezondheid, te noemen: 'Linessa'. Dit is een light-productenlijn waar minder calorieën in zitten en deze is opgenomen in allerlei verschillende soorten productgroepen zoals dranken en candybars. Hierdoor kunnen klanten van Lidl een bewuste keuze maken voor een gezond product. Deze lijn is vooral gericht op volwassenen (Lidl, 2009).





Universiteit Utrecht

Voedingscentrum
alle over eten

Plus

Supermarktformule Plus heeft momenteel circa 285 filialen in Nederland. Plus is de opvolger van de formule Plusmarkt uit 1988 en onderdeel van de Sperwer Groep. Daarnaast is ook Plus aangesloten bij de inkoopvereniging Superunie. Plus is een supermarkt met een sterke lokale functie en een servicegerichte instelling waarbij de medewerkers een hele belangrijke rol spelen. Op gebied van gezondheid doet Plus veel op gebied van huismerkproductontwikkeling. Dus doorontwikkeling van de huismerkproducten om die zo gezond mogelijk te maken. Daarnaast werkt Plus met een voedingswijzer en een uitgebreide voedingswaarde op de verpakkingen. Op lokaal gebied doet Plus veel met avondvierdaagsen, sponsoring van Olympische schoolspelen. Daarnaast zijn ze sponsor van het KNSB (schaatsen), stellen ze gezonde recepten beschikbaar en zijn ze bezig met snoepvrije kassa's. Om haar klanten te wijzen op gezondheid brengt ook Plus de 'Ik kies bewust' logo's aan op haar producten. Daarnaast is Plus partner van het basisschoolprogramma 'Ga voor gezond!'. Dit is een scholeninitiatief van het NIGZ, het Nederlands Instituut voor Gezondheid, en daarbij verstrekt Plus gratis lespakketten aan scholen en organiseren zij diverse activiteiten waarbij wordt ingespeeld op 'ga voor gezond' zoals speurtochten, kleurplaatacties en een item op het journaal van Yetix waarin aandacht wordt besteed aan vitaminen en mineralen/gezond eten voor kinderen/voedingswaarde en etiketten lezen. In dit lesprogramma komen vijf hoofdthema's aan bod, te noemen voeding, bewegen, lichamelijke gezondheid, sociale omgeving en gezond en veilig schoolklimaat (Plus, 2009).



Bijlage 2 Email aankondiging onderzoek

Geachte heer/mevrouw,

In overleg met het CBL benader ik u met het volgende. In het kader van het afsluiten van de Master 'Vraagstukken van Beleid & Organisatie' aan de Universiteit Utrecht, ben ik bezig met het schrijven van een afstudeerscriptie in opdracht van het Voedingscentrum. Het gaat om een kwalitatief onderzoek over het verbeteren van de organisatie rondom een interventie die het Voedingscentrum heeft ontwikkeld. Deze interventie betreft een supermarktrondleiding ('Supershopper') die onder leiding van een diëtist wordt gegeven aan kinderen van 10 tot 12 jaar. Het doel van de interventie 'Supershopper' is kinderen te helpen bij het kopen van gezonde(re) producten en ze inzicht te geven in hoe een supermarkt in de praktijk werkt. De interventie bevindt zich nog in de pilotfase waarbij in oktober 2008 de eerste rondleidingen zijn gegeven. Naar aanleiding van de resultaten van deze eerste pilot wordt de supermarktrondleiding momenteel geoptimaliseerd.

Als voorbereiding op de tweede pilot, die gepland staat voor september en oktober 2009, wil het Voedingscentrum naast optimalisering van het programma ook meer aandacht besteden aan de samenwerking met de verschillende betrokken partijen om te zien of deze ook verbetering vereist. Hiervoor zou ik graag een aantal supermarktketens willen interviewen over de interventie 'Supershopper'. Hierbij wil ik te weten komen hoe zij tegen het geven van supermarktrondleidingen aankijken, of en hoe zij een samenwerkingsverband met het Voedingscentrum voor ogen zien en wat hun motivatie is om te beslissen wel of niet mee te werken aan een interventie als deze. Voor deze vragen zou ik graag willen spreken met de persoon die binnen supermarktketens advies- of beslisbevoegdheid heeft bij het aangaan van dergelijke samenwerkingsverbanden. Het interview zal ongeveer een uur duren en vooraf ontvangt u nadere informatie over de interventie 'Supershopper'.

Ik hoop dat u mij kunt helpen met mijn onderzoek.

Alvast hartelijk dank.

Met vriendelijke groet,

Lise de Vroed, project Supershopper

Stichting Voedingscentrum Nederland

Eisenhowerlaan 108

Postbus 85700

2508 CK Den Haag

Telefoon: (070) 306 88 32

Fax: (070) 350 42 59

E-mail: vroed@voedingscentrum.nl <<mailto:vroed@voedingscentrum.nl>>

Internet: www.voedingscentrum.nl <<http://www.voedingscentrum.nl>>



Universiteit Utrecht



Bijlage 4 Vragenlijst Voedingscentrum

1. Persoonlijke gegevens

- Wat is uw naam?
- Wat is uw functie bij het Voedingscentrum?
- Hoe lang bent u al werkzaam bij het Voedingscentrum?

2. Het Voedingscentrum

- Kunt u in het kort toelichten wat voor organisatie het Voedingscentrum is en waar zij zich mee bezig houdt?

3. Supermarktrondleiding

- Hoe is het idee voor het ontwikkelen van een supermarktrondleiding ontstaan?
- Is er van te voren gepeild of er interesse was bij de supermarktketens voor het geven van supermarktrondleidingen?

4. Beleid

- Is er binnen het Voedingscentrum een beleid geformuleerd ten aanzien van de samenwerking met externe partners?

5. Doel

- Welk doel heeft het Voedingscentrum voor ogen met het ontwikkelen van de supermarktrondleiding Supershopper?

6. Belang

- Welk belang heeft het Voedingscentrum bij het ontwikkelen van Supershopper?
- Met welk(e) belang(en) denkt u dat het CBL meewerkt aan het ontwikkelen van Supershopper?
- Met welk(e) belang(en) denkt u dat de supermarktketens meewerken aan het ontwikkelen van Supershopper?
- Is er sprake van overeenkomstige belangen of tegenstrijdige belangen?

7. Rol

- Welke rol heeft het Voedingscentrum bij het ontwikkelen van Supershopper?
- Welke rol heeft het CBL bij het ontwikkelen van Supershopper?
- Welke rol hebben de supermarktketens bij het ontwikkelen van Supershopper?
- Zijn deze rollen voor iedere partij duidelijk?
- Zijn deze rollen vastgelegd op papier?
- Hebben deze rollen een blijvend karakter of kunnen ze veranderen in de toekomst?
- Bent u tevreden met de huidige rolverdeling?

8. Samenwerking

- Hoe is het Voedingscentrum in contact gekomen met het CBL?
- Hoe is het Voedingscentrum in contact gekomen met de supermarkt(ketens)?
- Is het Voedingscentrum in de positie haar samenwerkingspartners ten aanzien van de organisatie van de interventie Supershopper zelf te kiezen?
- Is er in de huidige situatie sprake van een ongeorganiseerd of georganiseerd samenwerkingsverband?
- In hoeverre is het Voedingscentrum bij de organisatie van Supershopper afhankelijk van het CBL?
- In hoeverre is het Voedingscentrum bij de organisatie van Supershopper afhankelijk van de supermarktketens?
- Is er sprake van een eindig samenwerkingsverband (duurzaam karakter maar wel een einddatum)?
- Is het duidelijk wie er opdraait voor zaken die misgaan?

9. Communicatie

- Hoe verloopt de communicatie tussen het Voedingscentrum en het CBL ten aanzien van Supershopper?



- Hoe verloopt de communicatie tussen het Voedingscentrum en de supermarktketens ten aanzien van Supershopper?
- Op welke manier worden de taken op elkaar afgestemd?
- Hebben de drie partijen al eens gezamenlijk rond de tafel gezeten?
- Verschilt u van mening met de andere partijen over hoe taken het beste aangepakt kunnen worden?
- Zijn er verbeterpunten nodig in de communicatie tussen de verschillende partijen ten aanzien van Supershopper?

10. Perspectief

- Wat is het toekomstbeeld van het Voedingscentrum over de ontwikkeling van Supershopper?
- Is er volgens het Voedingscentrum in de huidige situatie ten aanzien van Supershopper sprake van een optimale samenwerkingsrelatie?
- Zo nee: Wat is er volgens het Voedingscentrum nodig om een optimale samenwerkingsrelatie te bereiken met het CBL en de supermarktketens?

11. Afsluiting Einde

- Wat vond u van het interview?
- Wilt u misschien een kopie van het verslag ontvangen?
- Bedankt voor het gesprek!



Bijlage 5 Vragenlijst CBL

1. Persoonlijke gegevens

- Wat is uw naam?
- Wat is uw functie bij het CBL?
- Hoe lang bent u al werkzaam bij het CBL?

2. Het CBL

- Kunt u in het kort toelichten wat voor organisatie het CBL is en waar zij zich mee bezig houdt?
- Wat is de taak van het CBL ten aanzien van de supermarkten?

3. Supermarktrondleiding

- Hoe is het idee voor het organiseren van een supermarktrondleiding bij het CBL ontstaan?
- Heeft het CBL het idee voor een supermarktrondleiding uitgewerkt?

4. Beleid

- Is er binnen het CBL een beleid geformuleerd ten aanzien van de samenwerking met externe partners zoals in dit geval met het Voedingscentrum?

5. Doel

- Met welk doel verleent het CBL haar medewerking bij de ontwikkeling van de supermarktrondleiding Supershopper? (dus wat willen zij bereiken voor hun eigen organisatie)?
- Wat is volgens het CBL het belangrijkste wat kinderen kunnen leren van het meedoen aan een supermarktrondleiding?

6. Belang

- Welk belang heeft het CBL bij het ontwikkelen van Supershopper?
- Met welk(e) belang(en) denkt u dat het Voedingscentrum werkt aan de ontwikkeling van Supershopper?
- Met welk(e) belang(en) denkt u dat de supermarktketens meewerken aan het organiseren van Supershopper?
- Is er sprake van overeenkomstige belangen of tegenstrijdige belangen?

7. Rol

- Welke rol heeft het CBL in de ontwikkeling van Supershopper?
- Welke rol heeft het Voedingscentrum in de ontwikkeling van Supershopper?
- Welke rol hebben de supermarktketens in de ontwikkeling van Supershopper?
- Zijn deze rollen voor iedere partij duidelijk?
- Zijn deze rollen vastgelegd op papier?
- Hebben deze rollen een blijvend karakter of kunnen ze veranderen in de toekomst?
- Bent u tevreden met de huidige rolverdeling?

8. Samenwerking

- Hoe is het CBL in contact gekomen met het Voedingscentrum ?
- Is het CBL in de positie haar samenwerkingspartners ten aanzien van de organisatie van de interventie Supershopper zelf te kiezen?
- Is er in de huidige situatie sprake van een ongeorganiseerd of georganiseerd samenwerkingsverband?
- In hoeverre is het CBL bij de organisatie van een supermarktrondleiding afhankelijk van het CBL?
- In hoeverre is het CBL bij de organisatie van Supershopper afhankelijk van de supermarktketens?
- Is er sprake van een eindig samenwerkingsverband (duurzaam karakter maar wel een einddatum)?
- Is het duidelijk wie er opdraait voor zaken die misgaan?

9. Communicatie



- Hoe verloopt de communicatie tussen het CBL en het Voedingscentrum ten aanzien van Supershopper?
- Hoe verloopt de communicatie tussen het CBL en de supermarktketens ten aanzien van Supershopper?
- Op welke manier worden de taken ten aanzien van Supershopper op elkaar afgestemd?
- Hebben de betrokken partijen al eens gezamenlijk rond de tafel gezeten?
- Verschilt u van mening met de andere partijen over hoe taken het beste aangepakt kunnen worden?
- Zijn er verbeterpunten nodig in de communicatie tussen de verschillende partijen ten aanzien van Supershopper?

10. Perspectief

- Wat is het toekomstbeeld van het CBL over de organisatie van Supershopper?
- Is er volgens het CBL in de huidige situatie ten aanzien van Supershopper sprake van een optimale samenwerkingsrelatie met het Voedingscentrum ?
- Zo nee: welke aanbeveling zou u geven ten aanzien van de samenwerkingsrelatie met het Voedingscentrum

11. Afsluiting Einde

- Wat vond u van het interview?
- Wilt u misschien een kopie van het verslag ontvangen?
- Bedankt voor het gesprek!



Bijlage 6 Vragenlijst supermarktformules

1. Persoonlijke gegevens

- Wat is uw naam?
- Wat is uw functie bij de Albert Heijn/Aldi/Deen/Jumbo/Plus?
- Hoe lang bent u al werkzaam bij de Albert Heijn/Aldi/Deen/Jumbo/Plus?

2. Albert Heijn/Aldi/Deen/Jumbo/Plus

- Kunt u in het kort toelichten wat voor organisatie de Albert Heijn/Aldi/Deen/Jumbo/Plus is?

3. Supermarktrondleiding

- In hoeverre besteed uw organisatie aandacht aan gezondheid en kinderen?
- Zijn er binnen uw organisatie al eens eerder supermarktrondleidingen gehouden voor kinderen?
- Heeft uw organisatie meegedaan aan de 1^{ste} pilot van Supershopper?

4. Beleid

- Is er binnen de Albert Heijn/Aldi/Deen/Jumbo/Plus een beleid geformuleerd ten aanzien van de samenwerking met externe partners zoals in de geval het Voedingscentrum?

5. Doel

- Met welk doel zou uw organisatie meewerken aan het organiseren van supermarktrondleidingen?
- Wat is volgens uw organisatie het belangrijkste wat kinderen kunnen leren van de meedoen aan een supermarktrondleiding?

6. Belang

- Welk belang heeft uw organisatie bij het organiseren van Supershopper?
- Denkt u dat er sprake is van overeenkomstige belangen of tegenstrijdige belangen in vergelijking met het belang dat het Voedingscentrum heeft?

7. Rol

- Welke rol zou uw organisatie kunnen vervullen bij de organisatie van Supershopper?
- Is het voor uw organisatie duidelijk welke rollen het Voedingscentrum en CBL spelen bij de organisatie van Supershopper?
- Wilt u dat de rollen worden vastgelegd op papier?
- Bent u tevreden met de rolverdeling?

8. Samenwerking

- Hoe is de Albert Heijn/Aldi/Deen/Jumbo/Plus in contact gekomen met het Voedingscentrum?
- In hoeverre is uw organisatie afhankelijk van het Voedingscentrum?
- In hoeverre is uw organisatie afhankelijk van het CBL?
- Is er sprake van een eindig samenwerkingsverband (duurzaam karakter maar wel een einddatum)?
- Is het duidelijk wie er opdraait voor zaken die misgaan?

9. Communicatie

- Hoe verloopt de communicatie tussen de Albert Heijn/Aldi/Deen/Jumbo/Plus en het Voedingscentrum?
- Hoe verloopt de communicatie tussen de Albert Heijn/Aldi/Deen/Jumbo/Plus en het CBL?
- Op welke manier worden de taken op elkaar afgestemd?
- Heeft uw organisatie al eens gezamenlijk met het Voedingscentrum en CBL rond de tafel gezeten?
- Verschilt u van mening met de andere partijen over hoe taken het beste aangepakt kunnen worden?
- Is er weleens sprake van persoonlijke fricties of wrijvingen (emotionele conflicten)?
- Zijn er verbeterpunten nodig in de communicatie tussen de verschillende partijen?



10. Perspectief

- Wat is het toekomstbeeld van de Albert Heijn/Aldi/Deen/Jumbo/Plus over de supermarktrondleiding Supershopper?
- Is er volgens de Deen in de huidige situatie ten aanzien van Supershopper sprake van een optimale samenwerkingsrelatie met het Voedingscentrum ?
- Zo nee: welke aanbeveling zou u geven ten aanzien van de samenwerkingsrelatie met het Voedingscentrum

11. Afsluiting Einde

- Wat vond u van het interview?
- Wilt u misschien een uitwerking van het interview ontvangen?
- Bedankt voor het gesprek!



Bijlage 7 Vragenlijst pilotbegeleider

- Wat is uw naam?
- Wat is uw functie?
- Hoe bent u in contact gekomen met het Voedingscentrum?
- Wat was uw rol tijdens de 1^{ste} pilot Supershopper?
- Wat is uw rol tijdens de 2^{ste} pilot Supershopper?
- Hoe bent u tijdens de 1^{ste} pilot in contact gekomen met de supermarkten?
- Hoe is de organisatie daarna verlopen?
- Wat waren de reacties van de supermarkten op Supershopper?
- Was het voor u duidelijk met welk doel de supermarkten meededen aan Supershopper?
- Hoe verloopt de communicatie met het Voedingscentrum en met de supermarkten?
- Bent u in de organisatie nog obstakels tegengekomen?
- Wat is uw toekomstbeeld van de interventie Supershopper?



Bijlage 8 Topiclijst interview

1. Persoonlijke gegevens
2. Voedingscentrum/CBL/Albert Heijn/Deen/Lidl/Plus/Jumbo
3. Supermarktrondleiding
4. Beleid
5. Doel
6. Belang
7. Rol
8. Samenwerking
9. Communicatie
10. Perspectief
11. Afsluiting



Bijlage 8 Codeboom

