



## Wie zijn wij (volgend jaar)?

Een onderzoek naar organisatie-identiteit en de invloed van bestuursoverdracht

Annika Aerts

Studentnummer 0419443

Masterscriptie Communicatie, Beleid en Management

Departement Bestuur- en Organiseringswetenschap

Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie

Universiteit Utrecht

Begeleidend docent: dr. P.A.H. Hörmann

Tweede lezer: prof. dr. E.F. Loos

# Voorwoord

---

De laatste loodjes... zijn zwaar, komen toch nog onverwacht, vormen reden tot stress, worden uitgesteld, zetten je nogmaals hard aan het werk, maar zijn ook verlichtend, want het eindresultaat is in zicht. Na meer dan een jaar – met tussenpozen – aan deze masterscriptie te hebben gewerkt, ligt voor u het eindresultaat. Met enige trots presenteer ik hierbij mijn laatste “werkstuk” aan de universiteit.

Het hele jaar heb ik mij erop verheugd dit voorwoord te mogen schrijven. Vaak tijdens stressmomenten, als ik er even helemaal doorheen zat, als ik (kleine) successen wilde vieren, maar ook als ik mijn verhaal kwijt wilde of opbouwende kritiek en feedback kon gebruiken. Mijn dankwoord gaat dan ook uit naar velen.

Allereerst gaat mijn dank uit naar de universiteit, de USBO en in het bijzonder mijn begeleidster Pauline Hörmann. Zeven mooie jaren aan de Universiteit Utrecht, “twee” jaren aan de USBO en een half jaar begeleid worden door Pauline. Pauline heeft mijn scriptie weer op de rails gezet en me tot het einde begeleid met positieve feedback waar ik daadwerkelijk mee vooruit kon. Zonder haar was deze scriptie er waarschijnlijk nog niet geweest. Dank!

Daarnaast mijn lieve vrienden, vriendinnen en studiegenootjes. Bedankt voor het aanhoren van mijn misères, het drinken van koffie en thee binnen en buiten de universiteit, de opbeurende woorden en het blijvend motiveren tot het einde. Ook mijn ouders en familie dank ik voor de ondersteuning wanneer ik het even niet meer goed zag komen. Niet alleen tijdens het schrijven van deze scriptie, maar tijdens mijn gehele universitaire carrière.

Tot slot een speciaal dankwoord tot mijn vriend, een fijne bijkomstigheid die ik aan de USBO heb overgehouden. Meer dan wie dan ook heeft hij mij tijdens deze scriptie meegemaakt in tijden van stress, blijdschap, verdriet, twijfel en vreugde. Dank daarvoor... Vanaf nu ben ik weer altijd vrolijk!

Deze scriptie gaat over UniPartners, waar ik zelf een jaar bestuurslid ben geweest en waar ik met hart en ziel heb gewerkt. Ik vind het dan ook bijzonder hier mijn scriptie over te hebben mogen schrijven. Nu op naar – en verder met – het werkende leven!

Ik wens u veel leesplezier!

Annika

# Samenvatting

---

Hierbij vindt u een verslag van een onderzoek verricht bij de organisatie UniPartners, een academisch adviesbureau dat gerund wordt door studenten, met vestigingen in tien universiteitssteden. Deze vestigingen verschillen onderling in grote mate, bijvoorbeeld in bestaansjaren, aantal opdrachten per jaar en aantal bestuursleden. Daarnaast wisselt jaarlijks het hele bestuur van elke vestiging en worden lopende zaken overgedragen aan nieuwe bestuursleden. Dit zorgt voor het zogenaamde zaagbladeffect met een lichte stijging: bestuursleden vergaren in een jaar tijd veel kennis, maar na een jaar verlaten zij de organisatie en beginnen nieuwe bestuursleden weer van voren af aan. Ondanks deze bestuurswissels en verschillen tussen vestigingen wil UniPartners volgens interne documenten naar buiten toe “een concept” zijn. Binnen UniPartners is daarom onderzocht hoe scheidende en nieuwe bestuursleden betekenis geven aan de organisatie-identiteit. Daarnaast is onderzoek gedaan naar de invloed van de jaarlijkse bestuurswissel en de daarmee samenhangende overdracht op de organisatie-identiteit van UniPartners. Dit heeft geleid tot de volgende hoofdvraag:

‘Hoe geven scheidende en nieuwe bestuursleden van UniPartners betekenis aan de organisatie-identiteit van UniPartners en wat is de invloed van de bestuursoverdracht op deze organisatie-identiteit?’

Uit het literatuuronderzoek dat voorafgaand aan het empirisch onderzoek is verricht, is gebleken dat het begrip organisatie-identiteit groot is en op verschillende manier gedefinieerd kan worden. Om deze reden richt dit onderzoek zich op de visie, missie, kerncompetenties, waarden en persoonlijkheidskenmerken van UniPartners. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van drie criteria die organisatie-identiteit beschrijven, namelijk centraliteit, onderscheidendheid en duurzaamheid (naar Albert & Whetten, 1985). Door middel van een documentenanalyse van interne documenten van UniPartners is eerst de gewenste organisatie-identiteit van de organisatie vastgesteld. Hieruit is naar voren gekomen dat een duidelijk beschreven visie en missie ontbreken. Wel wordt verwezen naar de doelstelling van UniPartners, die expliciet is geformuleerd. Deze is enerzijds het bieden van praktijkervaring aan studenten en anderzijds het toegankelijk maken van academische kennis voor bedrijven en overheden. Kerncompetenties die naar voren komen zijn bijvoorbeeld academische kennis en flexibiliteit; belangrijke waarden zijn bijvoorbeeld professionaliteit en kwaliteit. Deze waarden komen tot uiting in de persoonskenmerken, zoals goede voorbereiding en representativiteit. Vervolgens zijn twintig interviews gehouden: tien met scheidende bestuursleden (academisch jaar 2009-2010) en tien met nieuwe bestuursleden (academisch jaar 2010-2011). Deze interviews zijn geanalyseerd, waarna de werkelijke identiteit van UniPartners volgens haar bestuursleden kon worden beschreven. Ook hieruit bleek dat bestuursleden niet spreken over een visie en missie, maar over de doelstelling van UniPartners. Deze is gelijk aan de in documenten besproken doelstelling. Door bestuursleden genoemde kerncompetenties en waarden komen in bepaalde mate overeen met de documenten, maar verschillen onderling wel. Bij persoonlijkheidskenmerken blijkt vooral dat

UniPartners een harde en zakelijke kant kent, maar ook een zacht en informeel aspect kent. In de doelstelling, kerncompetenties en waarden zijn geen grote verschillen tussen scheidende en nieuwe bestuursleden te vinden. Met betrekking tot overdracht komt uit het onderzoek naar voren dat er niet alleen sprake is van kennisoverdracht (informatie, ervaringen, vaardigheden en attitudes). Ook organisatiekennis en onderdelen van de organisatie-identiteit worden overgedragen. Deze drie elementen vertonen ook overlap: zo kan het op de juiste manier aanspreken van de opdrachtgever een aspect zijn dat toebehoort aan kennis (ervaring), maar ook aan elementen van organisatie-identiteit (gedrag, communicatie).

Gesteld kan dus worden dat de bestuursoverdracht niet in grote mate van invloed is op de organisatie-identiteit in de zin dat het de organisatie-identiteit structureel verandert. Echter zijn er wel kleine veranderingen merkbaar. Zo gaven nieuwe bestuursleden aan uniformiteit als waarde hoog in het vaandel te hebben staan, terwijl dit niet is genoemd door scheidende bestuursleden. Bestuursoverdracht is met name van invloed op de organisatie-identiteit van UniPartners, omdat het een symbolisch en bepalend moment is. Nieuwe bestuursleden krijgen tijdens hun overdracht te maken met de 'bril' die scheidende bestuursleden op hebben. Deze 'bril' is bepalend voor hun kennis wanneer scheidende bestuursleden de organisatie verlaten en nieuwe bestuursleden er voor het eerst alleen voor staan.

# Inhoudsopgave

---

VOORWOORD .....	2
SAMENVATTING .....	4
INHOUDSOPGAVE .....	6
<b>1. INLEIDING .....</b>	<b>8</b>
1.1 Aanleiding .....	9
1.2 Positionering .....	10
1.3 Probleemstelling .....	11
1.4 Doelstelling .....	12
1.5 Vraagstelling .....	13
1.5 Relevantie .....	13
1.6 Leeswijzer .....	14
<b>2. ORGANISATIE: UNIPARTNERS .....</b>	<b>15</b>
2.1 UniPartners .....	15
2.2 Typering van UniPartners als organisatie .....	21
<b>3. LITERATUURONDERZOEK .....</b>	<b>28</b>
3.1 Organisatie-identiteit .....	28
3.2 Betekenisgeving .....	37
3.3 Overdracht .....	38
3.4 Beantwoording deelvragen .....	43
<b>4. METHODOLOGIE .....</b>	<b>47</b>
4.1 Onderzoeksmethoden .....	47
4.2 Topiclijst .....	51
4.3 Betrouwbaarheid en validiteit .....	54
<b>5. DOCUMENTENANALYSE .....</b>	<b>56</b>

5.1 De gewenste identiteit .....	56
5.2 Beantwoording deelvraag .....	61
<b>6. EMPIRISCH ONDERZOEK .....</b>	<b>62</b>
6.1 Werkelijke organisatie-identiteit .....	62
6.2 Uniek, onderscheidend en duurzaam .....	67
6.3 Overdracht .....	73
6.4 Identificatie .....	80
6.5 Beantwoording deelvragen .....	81
<b>7. THEORIE EN EMPIRIE .....</b>	<b>85</b>
7.1 Organisatie-identiteit van UniPartners: een gap-analyse .....	85
7.2 Invloed van overdracht .....	89
<b>8. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN .....</b>	<b>93</b>
8.1. Organisatie-identiteit .....	93
8.2 Bestuuroverdracht .....	94
8.3 Aanbevelingen aan UniPartners .....	95
<b>9. DISCUSSIE .....</b>	<b>98</b>
<b>10. BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>99</b>
<b>11. BIJLAGEN .....</b>	<b>103</b>

# 1. Inleiding

*“Jarenlang heeft de nadruk binnen veel organisaties gelegen op de verkoop van diensten en op het behalen van (korte termijn) resultaten. Dit is onderdeel van de cultuur geworden. Groter worden, hogere prestaties, dit onder druk van groeiende concurrentie. In de loop van de tijd lijkt het zicht vertroebeld te zijn op waar het werkelijk om gaat. Resultaten zijn belangrijk, heel belangrijk zelfs. En natuurlijk, de concurrentie is hevig en neemt meer toe. Er is een nieuwe bril nodig, een bril die iedereen binnen de organisatie een scherp zicht geeft, die de mensen weer samensmeedt, die weer perspectief geeft aan de werkzaamheden. De **identiteitsbril** geeft iedereen in de organisatie een scherp zicht.” (De Vries, 2007: 2)*

“Wie zijn wij als organisatie?” is een vraag die de afgelopen jaren steeds belangrijker is geworden. De identiteit van een organisatie geeft duidelijkheid over de richting van de organisatie als geheel in de vorm van kerncompetenties, missie, doelen en strategie (Schoemaker, 2006: 24). Volgens bepaalde auteurs identificeren medewerkers zichzelf met de organisatie waarvoor ze werken en zijn ze er trots op. Ze ontlenen in die zin een deel van hun eigen identiteit aan de identiteit van hun organisatie (zie bijvoorbeeld interview met Schoemaker, 2008: 1). Er wordt gesteld dat medewerkers de organisatie-identiteit niet alleen gebruiken als bakermat om betekenis te geven aan hun werk, maar hierdoor ook een ‘*sense of belonging*’ krijgen: de organisatie-identiteit geeft hen een band met de overige leden van de organisatie (Schoemaker, 2006: 22, 23) en creëert een wij-gevoel (De Vries, 2007: 2). Zoals in bovenstaand citaat staat beschreven, neemt de concurrentie onder bedrijven steeds meer toe (De Vries, 2007: 2). Een duidelijke organisatie-identiteit kan dan tot concurrentievoordelen leiden. Door verschillende auteurs wordt beweerd dat wanneer medewerkers geïnspireerd worden en blijven door de identiteit van de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn, hun motivatie en inzet zullen stijgen. Dit kan vervolgens betere bedrijfsresultaten tot gevolg hebben (Schoemaker, 2006: 24; De Vries, 2007: 6). Daarnaast is een heldere organisatie-identiteit naar de buitenwereld toe ook van invloed op het beeld dat externe partijen van de organisatie hebben. Dit extern waargenomen beeld noemen we imago. Een eenduidige en duidelijke organisatie-identiteit, die voor alle medewerkers helder is, kan dus niet alleen zorgen voor een sterke interne cohesie en concurrentievoordelen, maar beïnvloedt ook het beeld dat buitenstaanders van de organisatie hebben.

De organisatie die in deze scriptie onderzocht zal worden, is UniPartners, een academisch adviesbureau met vestigingen in tien universiteitssteden. Elke vestiging wordt geleid door een eigen bestuur, volledig bestaand uit studenten. Ondanks de verschillen tussen vestigingen in grootte, ontstaansjaar, aantal opdrachten per jaar en aantal bestuursleden, is het streven van UniPartners om als “één concept” naar buiten te treden (Huishoudelijk Reglement UniPartners Nederland, 2010: 14). Dit houdt in dat UniPartners op eenduidige wijze herkenbaar moet zijn voor een opdrachtgever of student in bijvoorbeeld Maastricht én Groningen. Naast het feit dat er verschillende vestigingen zijn, verandert ook ieder jaar de samenstelling van het bestuur van een UniPartnersvestiging met het



vertrek van scheidende en de entree van nieuwe bestuursleden. De periode waarin dit gebeurt, heet de overdrachtsperiode. Zoals in bovenstaande introductie is ingeleid, is het belangrijk dat een organisatie een heldere organisatie-identiteit heeft, zowel voor haar medewerkers als voor de buitenwereld. Dit geldt ook voor UniPartners. In hoeverre is het mogelijk om met zulke diverse vestigingen één organisatie-identiteit te hebben? En is dit wenselijk en nodig? Wat betekent het “als één concept naar buiten willen treden” voor de organisatie? En hoe is de overdracht tussen scheidende en nieuwe bestuursleden van invloed op die organisatie-identiteit? Deze scriptie beoogt deze vragen te beantwoorden, zodat UniPartners meer gericht en actief kan sturen op het uitstralen van één concept.

In dit hoofdstuk zal de aanleiding van het onderzoek uiteen worden gezet, waarna zal worden ingegaan op mijn positionering als onderzoeker. Hierna volgen de probleemstelling, doelstelling en vraagstelling van dit onderzoek en zullen tevens de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie ervan worden behandeld. Het hoofdstuk zal worden afgesloten met een leeswijzer.

## 1.1 Aanleiding

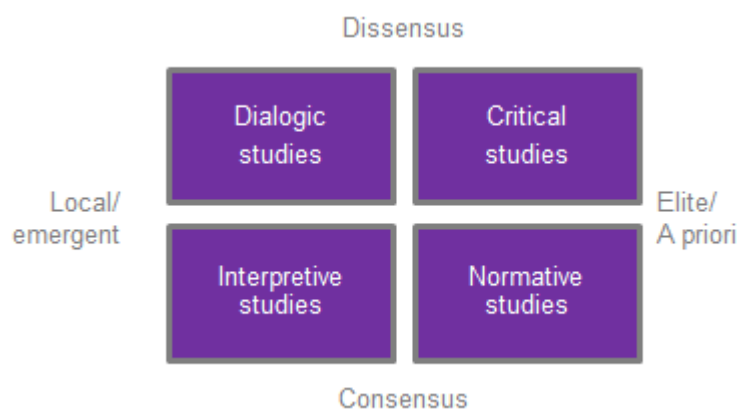
Tijdens mijn master Communicatie, Beleid en Management ben ik met verschillende organisaties in aanraking gekomen, zowel profit als non-profit. De cultuur van een organisatie, de omgang met en tussen medewerkers en de eigen identiteit van een organisatie hebben mij hierbij geïntrigeerd. Om deze reden heb ik bij mijn zoektocht naar een onderwerp voor deze thesis al snel besloten dat ik graag intern onderzoek bij een organisatie zou willen doen. Van december 2009 tot en met september 2010 heb ik deel uitgemaakt van het bestuur van UniPartners. Hier heb ik met mijn medebestuurders de vestiging Utrecht gerund, projecten binnengehaald en door studenten laten uitvoeren en ben ik veelvuldig met andere vestigingen in contact geweest. Dit bestuursjaar heeft mij getriggerd. UniPartners is namelijk een organisatie die niet gemakkelijk vergelijkbaar is met andere organisaties. Zo is het een non-profit organisatie met tien vestigingen die naast dat ze in concept overeenkomen (alle vestigingen vallen onder het zogenaamde Junior Enterprise-concept), ook erg van elkaar verschillen. De vestigingen verschillen in grootte, omzet, aantal projecten per jaar en aantal studenten dat hierdoor een bijbaan kan worden geboden, maar ook in ontstaansjaar en aantal bestuursleden. Verder kent UniPartners een overkoepelende vestiging, UniPartners Nederland, die een andere rol heeft dan de overige vestigingen, omdat zij geen projecten uitvoert en onderzoeken verricht, maar fungeert als faciliterend en coördinerend orgaan. Daarnaast vervullen bij alle vestigingen studenten een jaar lang vrijwillig een rol als bestuurslid en hebben zij op die manier te maken met enerzijds bedrijven en overheden als ‘klanten’ en anderzijds studenten als ‘medewerkers.’ Dit ingewikkelde profiel vormt dan ook de trigger om onderzoek te doen naar de interne identiteit van deze organisatie. Het roept namelijk tal van vragen op, zoals ook in bovenstaande inleiding uiteen is gezet. Hierbij vormt het moment van overdracht, dat bij de meeste vestigingen rond september (het begin van het nieuwe academische jaar) plaatsvindt, maar bij sommige vestigingen nogmaals rond februari gebeurt, de directe aanleiding om een onderzoek te starten naar de organisatie-identiteit van UniPartners.

## 1.2 Positionering

In het wetenschappelijk veld vallen verschillende onderzoeksbenaderingen te onderscheiden. Om mijn positionering in dit onderzoek te onderbouwen en de methoden van dit onderzoek te verantwoorden in hoofdstuk 4, is gebruik gemaakt van de uiteenzetting van Deetz (1996), die vier onderzoeksbenaderingen heeft onderscheiden.

### 1.2.1 Verschillende onderzoeksbenaderingen

In reactie op een eerder verschenen model van Burrell & Morgan (1979) heeft Deetz (1996) een matrix opgesteld waarin vier onderzoeksbenaderingen tot uiting komen. Deze matrix wordt gebruikt om verschillende benaderingen binnen de sociale wetenschappen te representeren op basis van achterliggende aannames en ziet er als volgt uit:



Figuur 1: Vier paradigma's (Deetz, 1996: 198)

In deze matrix zijn twee assen waar te nemen: dissensus vs. consensus en local/emergent vs. elite/a priori. Bij dissensus gaat het hierbij om het denken in verschillen. De maatschappij wordt gezien als een podium van strijd, conflict en spanning. Dit in tegenstelling tot consensus, waarbij het gaat om het denken in eenheid en overeenstemming. Op de horizontale as plaatst Deetz *local/emergent* tegenover *elite/a priori*. Elite/a priori-onderzoek komt voornamelijk voort uit theorie en wil graag rationele, zo objectief mogelijke kennis genereren. Dit in tegenstelling tot local/emergent-onderzoekers, die minder op zoek zijn naar objectiviteit, maar hopen inzicht te bieden door middel van betekenisgeving. Deze vorm van onderzoek is minder rationeel en meer gericht op de gevoelens en intuïties van zowel het onderzoeksobject als de onderzoeker (idem: 196-198). Deze twee assen leiden tot een vierdeling van verschillende onderzoeksbenaderingen.

Bij **normatieve studies** wordt volgens Deetz de analytische traditie gevolgd, waarbij wordt gezocht naar regulering, normalisatie van ervaringen en een strategische oriëntatie. Operationalisering en objectiviteit zijn belangrijk, evenals statistische reductie en de toetsing van hypothesen. De **kritische onderzoeksoriëntatie** ziet organisaties als sociaal historische creaties in een gevecht om dominantie, waarbij het onderzoeksdoel is vormen van dominantie, asymmetrie en verstoord communicatie aan te tonen. **Dialogische studies** leggen de focus op fragmentatie en mogelijke verdeeldheid.

Persoonlijke en groepsidentiteiten kunnen niet worden gezien als vaststaand of overeenstemmend. Wel is, net als bij kritische studies, altijd sprake van dominantie, maar die is situationeel. Dialogische onderzoekers willen de eenzijdigheid en verdeeldheid van de realiteit aantonen. Dit is ook wat **interpretatieve onderzoekers** willen. Zij zijn daarnaast van mening dat deze realiteit sociaal geproduceerd en in stand gehouden wordt door normen, rituelen en dagelijkse activiteiten. Mensen geven zelf betekenis aan objecten en de realiteit. Theorie kan inzicht bieden, maar het doel van interpretatief onderzoek is niet zo zeer het toetsen van hypothesen.

### 1.2.2 Mijn positionering

In dit onderzoek naar de organisatie-identiteit van UniPartners positioneer ik mezelf als een interpretatieve onderzoeker. Zoals ook uiteengezet bij de interpretatieve benadering in paragraaf 1.3.1, zie ik mensen als actieve betekenisgevers, die hun eigen betekenis geven aan de realiteit. Hierbij worden zij wel beïnvloed door sociale normen, rituelen en dagelijkse activiteiten. Een organisatie zie ik dan ook als een constructie van sociale realiteiten, die door iedere persoon binnen de organisatie op een eigen manier gecreëerd worden. Daarnaast ben ik als onderzoeker zelf ook een actieve betekenisgever, een feit dat van invloed is op het onderzoek, omdat ik mijn subjectieve mening geef over datgene dat onderzocht wordt. Er zullen op verschillende momenten in dit onderzoek interpretaties worden gemaakt, door zowel de onderzochte doelgroep als door de onderzoeker. Dit is wat Giddens (1984: 284) de 'dubbele hermeneutiek' noemt, oftewel de interpretatie van een interpretatie. Dit houdt in dat zowel de onderzochte bestuursleden een interpretatie van hun werkelijkheid maken en daar betekenis aangeven, alswel dat ik dit vervolgens zelf weer interpreteer en hier betekenis aan geef. Binnen dit onderzoek staat de betekenisgeving van de onderzochte respondenten dus centraal: er is mijns inziens geen objectieve realiteit die door mij als onderzoeker achterhaald kan worden, want mijn/onze kennis van de realiteit zie ik als een sociale constructie, gemaakt door menselijke actoren (zie ook: Walsham, 1993: 5). Het is dan ook niet mijn doel om in dit onderzoek bepaalde hypothesen te toetsen. Ik wil met dit onderzoek een actuele situatie binnen de organisatie UniPartners begrijpen en interpreteren, zonder de intentie te hebben daar direct iets aan te veranderen.

De interpretatieve benadering die ik hanteer, sluit aan bij een sociaal-constructivistisch denkkader, waarbij er van wordt uitgegaan dat mensen hun (sociale) werkelijkheid construeren in interactie. Er is niet één waarheid, maar er zijn verschillende waarheden naast elkaar, omdat ieder zijn eigen betekenis geeft aan de werkelijkheid en zodoende een eigen waarheid creëert. Bij het sociaal-constructivisme gaat het om de subjectiviteit van menselijke waarneming en oordelen die door mensen gegeven worden (Simons, 2000: 2). De uitkomsten van dit onderzoek zijn dus ook resultaat van *mijn* waarheid, een uitwerking van mijn subjectieve interpretaties van de werkelijkheid.

## 1.3 Probleemstelling

Ieder jaar rond september, aan het begin van een nieuw academisch jaar, verandert de samenstelling van de bestuursleden van de meeste vestigingen van UniPartners. Dit houdt in dat de organisatie ieder jaar opnieuw gerund en bemand wordt door nieuwe leden. Daarnaast wisselen sommige

besturen ook rond februari nog eens van samenstelling doordat er bestuursleden bijkomen of vertrekken. UniPartners Nederland, het overkoepelende orgaan van UniPartners, geeft aan zich bewust te zijn van het probleem dat met deze wisseling van bestuurssamenstelling gepaard gaat. Zo stelt zij in haar Jaarverslag 2008-2009: *“de groeicurve van UniPartners kenmerkt zich door een ‘zaagbladvorm’. Ieder jaar groeit de hoeveelheid kennis en ervaring binnen een bestuur. En aan het eind van het jaar – hoe goed de overdracht ook is – valt er een knowledge gap”* (Jaarverslag UniPartners Nederland 2008-2009, 2009: 13). Het is aldus bekend binnen UniPartners dat er een kloof wat betreft kennis ontstaat tussen het bestuur dat in september stopt en het nieuwe bestuur dat die periode start. Nu geeft UniPartners ook aan in haar Huishoudelijk Reglement dat zij als één concept en dus als “één” naar buiten wil treden, ondanks de verschillende vestigingen verspreid over het hele land en de jaarlijkse en terugkerende bestuursoverdracht (Huishoudelijk Reglement UniPartners Nederland, 2010: 14). Om als organisatie één gezicht naar de buitenwereld te tonen, is het belangrijk voor medewerkers om duidelijkheid te hebben over de richting van de organisatie (De Vries, 2007: 3). Bij UniPartners wordt het bestuur in september grotendeels vervangen door nieuwe ‘medewerkers’, die minder kennis hebben van en weinig tot geen ervaring hebben met de organisatie. Het probleem zit dan ook in de overdracht: welke kennis wordt overgedragen van scheidende bestuursleden op nieuwe bestuursleden? Welke ervaringen worden gedeeld? Hebben scheidende en nieuwe bestuursleden wel eenzelfde beeld van de organisatie-identiteit van UniPartners? En is dit belangrijk of wenselijk? Hoe wordt de overdracht door verschillende vestigingen vormgegeven? Wat wordt mondeling dan wel schriftelijk overgedragen aan nieuwe bestuursleden? En wat is de rol van het “als één concept naar buiten willen treden” binnen de organisatie-identiteit van UniPartners en binnen de overdracht?

## 1.4 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is tweeledig. Enerzijds wil ik meer inzicht verkrijgen in de organisatie-identiteit van UniPartners, zoals die verwoord staat in interne documenten, maar ook zoals bestuursleden daar betekenis aan geven. Anderzijds heeft dit onderzoek tot doel inzichtelijk te maken hoe de overdracht tussen scheidende en nieuwe bestuursleden verloopt en wat het precies is dat in de overdrachtsperiode wordt overgedragen. Hierbij zal in ogenschouw worden genomen hoe deze overdracht van invloed is of kan zijn op de organisatie-identiteit van UniPartners. Naar aanleiding van deze conclusies zal een aantal aanbevelingen kunnen worden gedaan. Deze zullen in eerste instantie gericht zullen zijn aan UniPartners Nederland, omdat het haar taak is een coördinerende rol voor het gehele UniPartnersnetwerk te vervullen. Echter zullen de aanbevelingen in feite voor alle vestigingen van UniPartners gelden, omdat het onderzoek zich richt op de organisatie-identiteit van de gehele organisatie.

## 1.5 Vraagstelling

Bovenstaande probleemstelling en doelstelling leiden tot de volgende hoofdvraag:

**Hoe geven scheidende en nieuwe bestuursleden van UniPartners betekenis aan de organisatie-identiteit van UniPartners en wat is de invloed van de bestuursoverdracht op deze organisatie-identiteit?**

Naar beantwoording van deze hoofdvraag zal worden toegewerkt aan de hand van zeven deelvragen, die uiteenvallen in een theoretisch en empirisch gedeelte:

### Theoretische deelvragen

1. *Wat is organisatie-identiteit en wat is het belang van een heldere organisatie-identiteit?*
2. *Op welke wijze wordt binnen organisaties betekenis gegeven aan organisatie-identiteit?*
3. *Wat is overdracht tussen medewerkers in een organisatie en hoe verloopt het proces van overdracht?*
4. *Wat is het verband tussen organisatie-identiteit, betekenisgeving door medewerkers en overdracht tussen medewerkers?*

### Empirische deelvragen

5. *Wat is de organisatie-identiteit van UniPartners?*
6. *Welke betekenis geven scheidende en nieuwe bestuursleden van UniPartners aan de organisatie-identiteit van UniPartners en wat zijn de overeenkomsten en verschillen?*
7. *Wat wordt door scheidende bestuursleden van UniPartners overgedragen aan nieuwe bestuursleden en wat is de invloed van deze overdracht op de organisatie-identiteit van UniPartners?*

## 1.5 Relevantie

De relevantie van dit onderzoek naar de organisatie-identiteit van UniPartners kan uiteen worden gezet in een wetenschappelijke en een maatschappelijke relevantie.

### 1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

In de wetenschappelijke literatuur staat weinig beschreven over wat er precies wordt overgedragen door medewerkers (laat staan: bestuurders) in een organisatie met betrekking tot organisatie-identiteit. Wel wordt de overdracht van kennis uitvoerig besproken, maar er wordt geen duidelijke relatie tussen kennis, organisatiekennis en organisatie-identiteit gelegd. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is voornamelijk gelegen in de verheldering van wat er met een organisatie-identiteit gebeurt tijdens en door bestuurswisselingen en bestuursoverdracht, met name wanneer een organisatie verschillende en ook diverse vestigingen heeft. In het empirische gedeelte zal uitgebreid worden ingegaan op overdracht, wat hierbij wordt overgedragen door scheidende bestuursleden op nieuwe

bestuursleden en hoe deze overdracht mogelijk van invloed is op de organisatie-identiteit. Resultaten van dit onderzoek kunnen wellicht interessante wetenschappelijke inzichten opleveren met betrekking tot de mogelijke overdracht van (elementen van) organisatie-identiteit binnen organisaties.

### 1.5.2 Maatschappelijke relevantie

UniPartners is een non-profit organisatie die tot doel heeft een brug te slaan tussen studenten en organisaties. Hoewel UniPartners een private organisatie is, heeft zij een maatschappelijke doelstelling, namelijk het bieden van praktijkervaring aan universitaire studenten en het toegankelijk maken van academische kennis voor het bedrijfsleven. Een onderzoek naar de identiteit van dergelijke organisatie kan inzichten opleveren die maatschappelijk relevant zijn. Dit, omdat wanneer kan worden ontdekt wat de 'typische' organisatie-identiteit van UniPartners is, dit competitieve voordelen kan bieden (Van Twist & Veenman, 1999, in: Noordegraaf & Teeuw, 2003: 4). Met andere woorden: wanneer UniPartners meer inzicht heeft in haar eigen identiteit en wat hierop de invloed is van de overdracht van scheidende bestuursleden op nieuwe bestuursleden, kan zij zich beter profileren en zo haar maatschappelijke doelstelling beter behalen.

## 1.6 Leeswijzer

In dit hoofdstuk is dit onderzoek naar de organisatie-identiteit van UniPartners en de invloed van overdracht tussen scheidende en nieuwe bestuursleden ingeleid. In het volgende hoofdstuk zal dieper worden ingegaan op de organisatie en zal UniPartners als organisatie getypeerd worden. In hoofdstuk 3 zal het literatuuronderzoek plaatsvinden en worden de theoretische deelvragen beantwoord. Daaropvolgend zal in hoofdstuk 4 de methode van onderzoek uiteen worden gezet. In hoofdstuk 5 en 6 zullen de empirische deelvragen beantwoord worden. In hoofdstuk 5 gebeurt dit middels een documentenanalyse en in hoofdstuk 6 zal een analyse van het empirisch onderzoek worden gemaakt. In hoofdstuk 7 zal vervolgens een relatie worden gelegd tussen de literatuur en de empirie, waarop aansluitend in het laatste hoofdstuk de hoofdvraag beantwoord zal worden. In dit hoofdstuk zullen tevens aanbevelingen worden gedaan aan UniPartners.

## 2. Organisatie: UniPartners

---

De organisatie waarbij dit onderzoek naar organisatie-identiteit en de invloed van overdracht wordt verricht is UniPartners. In dit hoofdstuk zal uiteen worden gezet wat voor organisatie UniPartners is en wat overdracht bij UniPartners inhoudt.

### 2.1 UniPartners

UniPartners is een non-profit academisch adviesbureau dat gerund wordt door studenten. Deze studenten vervullen de functie van het bestuur van een vestiging van UniPartners. Zij laten universitaire medestudenten onderzoeken uitvoeren in opdracht van het bedrijfsleven en overheden. UniPartners heeft een tweeledig doel: enerzijds wil zij studenten een inhoudelijke bijbaan bieden, waarbij zij de kennis die zij tijdens hun studie hebben opgedaan, in de praktijk kunnen brengen. Anderzijds wil zij academische kennis op een betaalbare manier toegankelijk maken voor het bedrijfsleven en overheden ([www.unipartners.nl](http://www.unipartners.nl), 21-06-2010). In de statuten van UniPartners staat dit doel als volgt weergegeven: *“De stichting stelt zich ten doel het bevorderen en coördineren van de behartiging der belangen van de aan het Nederlands Hoger Onderwijs verbonden organisaties die deel uitmaken van netwerken van op projectbasis opererende instanties”* (Statuten Stichting UniPartners Nederland, de Federatie van Nederlandse Junior Entreprises, 1998: 1).

#### 2.1.1. Geschiedenis

In 1967 was er een groep studenten van de Franse business school ESSEC. Zij hadden behoefte om meer praktische ervaring op te doen naast hun studie. Dit resulteerde in de eerste Junior Enterprise: Junior ESSEC Conseil. Het Junior Enterpriseconcept – een onderneming gerund door studenten, non-profit, een brug tussen universiteit en bedrijf – is sinds de oprichting niet veranderd. De formule bleek dermate succesvol dat deze zich inmiddels verspreid heeft over de hele wereld.

In Nederland is UniPartners begonnen onder de naam Special Projects Group (SPG). Deze organisatie is in 1987 opgericht als eerste Junior Enterprise in Eindhoven door leden van een studentencomputervereniging van de Technische Universiteit Eindhoven, genaamd M.C.G.V. Stack. De Special Projects Group is in eerste instantie opgericht om studenten naast hun studie kennis te laten maken met de facetten van het bedrijfsleven. Activiteiten die hieronder vielen waren onder andere bedrijfs- en beursbezoeken. Tijdens deze bezoeken werden de studenten geconfronteerd met verzoeken van bedrijven om projectmatig hun kennis beschikbaar te stellen.

Zoals op de website van UniPartners vermeld staat, kwamen de vragen vanuit bedrijven aan deze studenten zo frequent voor, dat het idee ontstond om een organisatie op te richten die aan deze verzoeken kon beantwoorden. Na enige oriëntatie is een congres van de Junior Enterprises bezocht in Parijs. Na aanleiding van dit bezoek is besloten om van SPG een Junior Enterprise te maken. Sinds 1 januari 1997 wordt als handelsnaam UniPartners gehanteerd ([www.unipartners.nl/maastricht](http://www.unipartners.nl/maastricht), 21-06-2010).



De eerste UniPartnersvestiging is dus, weliswaar onder een andere naam, opgericht in 1987 in Eindhoven. Inmiddels heeft UniPartners vestigingen in bijna alle universiteitssteden van Nederland, namelijk in Eindhoven, Maastricht, Nijmegen, Tilburg, Rotterdam, Delft, Groningen, Utrecht, Amsterdam en Twente. Iedere vestiging heeft door de verschillende studieachtergronden eigen projectgebieden. Daarnaast heeft UniPartners een overkoepelende vestiging, UniPartners Nederland, die gevestigd is in Eindhoven.

### 2.1.2 Werkwijze

De werkwijze van UniPartners wanneer er zich een mogelijkheid voordoet om een project uit te voeren, staat als volgt beschreven:

*“De projectmanagers van de JE [Junior Enterprise] maken een afspraak met een potentiële opdrachtgever voor een oriënterend gesprek. In dit gesprek vertellen de projectmanagers over UniPartners en het concept dat gehanteerd wordt. Vervolgens legt de opdrachtgever zijn vraagstelling voor. De projectmanagers trachten deze vraagstelling zo scherp mogelijk vast te stellen.*

*Twee tot drie dagen na het oriënterend gesprek sturen de projectmanagers een gespreksverslag op naar de opdrachtgever. Het doel hiervan is om te verifiëren of de vraagstelling en het gewenste resultaat door de projectmanagers goed begrepen is. Tevens starten de projectmanagers kosteloos een vooronderzoek voor de opdrachtgever. Op basis van het vooronderzoek schrijven zij een gedetailleerde projectspecificatie die zij opsturen binnen twee weken na het oriënterend gesprek. In deze projectspecificatie geven de projectmanagers in fasen aan hoe het project doorlopen zal worden, wat de doorlooptijd zal zijn en wat de kosten zullen bedragen (fixed price, fixed service). Bij goedkeuring van de projectspecificatie van opdrachtgever start de uitvoeringsfase.*

*De projectmanagers selecteren een (of meerdere) kundige student(en) en dragen zorg voor de projectbeheersing. Zij waken in naam van de opdrachtgever over het project, zodat het volgens de overeengekomen werkwijze, binnen de overeengekomen tijd, naar het gespecificeerde resultaat leidt.”* (The Blue Book, 2003: 5).

Uit bovenstaande blijkt dat bestuursleden van UniPartners de projecten binnen halen, studentuitvoerders selecteren en hen begeleiden. Daarnaast bewaken zij het verloop van het project en houden ze contact met de opdrachtgever.

### 2.1.3 Junior Enterprise

Zoals hierboven uiteengezet, is UniPartners overgenomen uit een van oorsprong Frans concept. Dit concept is het Junior Enterpriseconcept (JE-concept), dat het volgende inhoudt: *“The Junior Entrepreneurs (members of Junior Enterprises) are students who want to get practical experience during their studies by developing their own professional projects and by offering different consulting services, experiencing unique learning opportunities in the real business world”* (<http://www.jadenet.org/html/jadenet/about/overview>, 23-06-2010). Een Junior Enterprise is dus een onderneming gerund door studenten, verantwoordelijk voor het uitvoeren en begeleiden van projecten afkomstig van (inter)nationale bedrijven en van overheids-, privé- en andere professionele instellingen. Het Junior Enterpriseconcept waar UniPartners volgens werkt, kent de volgende karakteristieken:

**Organisatie:** een Junior Enterprise hanteert de stichtingsvorm en is verbonden aan een instelling van het hoger wetenschappelijk onderwijs. In het geval van UniPartners houdt dit in dat de vestigingen allen Junior Enterprises zijn en gelieerd aan de universiteit in de stad waar ze gevestigd zijn. Een



Junior Enterprise streeft niet naar het behalen van winst en opereert op een ideële wijze. Het bestuur ervan bestaat uit studenten verbonden aan de onderwijsinstelling van de universiteitsstad.

**Kernactiviteit:** in het JE-concept staat beschreven dat de kernactiviteit van een Junior Enterprise het uitvoeren en begeleiden van projecten is. Een project wordt hierbij gezien als een opeenvolging van niet te scheiden en contractueel gedefinieerde activiteiten, die uitgevoerd worden volgens een vooraf contractueel vastgestelde vergoeding en termijn: het fixed price, fixed service-principe. Daarnaast is ook de doelstelling van het project en de wijze van rapportage contractueel vastgesteld.

**Projectuitvoering en projectmanagement:** projecten worden uitgevoerd door studenten of pas afgestudeerden van de universiteit waaraan de Junior Enterprise verbonden is. Wat UniPartners betreft, gaat dit meestal om derdejaars bachelor- of masterstudenten. Een UniPartnersvestiging voert alleen die projecten uit, die betrekking hebben op de disciplines zoals die worden gedoceerd aan de universiteit. Dit houdt in dat een technische opdracht bijvoorbeeld wel door UniPartners Eindhoven gedaan wordt, omdat deze gelieerd is aan de Technische Universiteit, en niet door UniPartners Utrecht, omdat er in Utrecht geen technische studies zijn. De uitvoerende studenten ontvangen na het voldoen aan de vooraf vastgesteld contractuele verplichtingen een vergoeding. Daarnaast dient het niveau van een project op een dergelijk niveau te zijn, dat de uitvoerende studenten hierbij kennis en ervaring op kunnen doen en hun reeds opgedane kennis en ervaring in de praktijk kunnen brengen. Het projectmanagement is in handen van bestuursleden van de Junior Enterprise en dient ter bevordering van de kernactiviteit. Hiervoor ontvangen de bestuursleden geen vergoeding.

**Aansluiting bij landelijk netwerk en internationaal JE-netwerk:** in Nederland is een Junior Enterprise aangesloten bij UniPartners Nederland. Van de Nederlandse Junior Enterprises wordt verwacht dat zij actief betrokken zijn bij UniPartners Nederland en deelnemen aan door haar georganiseerde congressen, seminars en andere activiteiten. Daarnaast is een Junior Enterprise aangesloten bij een internationaal netwerk, JADE, de European Confederation of Junior Enterprises. Dit maakt kennisdeling tussen Junior Enterprises in verschillende landen mogelijk ("Het JE-concept", in notulen voorzittersoverleg UniPartners, 13 maart 2010).

#### 2.1.4 Bestuur

Bestuursleden bij UniPartners fungeren in wezen als de managers van een vestiging. Zij voeren het projectmanagement uit, maar vervullen daarnaast ook een of meerdere andere functies. Hoe het bestuur van een UniPartnersvestiging eruit ziet, verschilt per vestiging. Gemiddeld bestaat het bestuur uit vijf à zes personen, maar dit kan variëren. Nieuwe bestuursleden worden gerekruteerd door de zittende bestuursleden. Via een motivatiebrief en sollicitatieronde worden de nieuwe bestuursleden gekozen en ingedeeld op functie. Wanneer het een zesmans bestuur betreft, valt dit in de meeste gevallen uiteen in de volgende functies:

- Voorzitter
- Secretaris/kwaliteitsmanager/vice-voorzitter
- Penningmeester
- Human Resource Manager

- Public Relations Manager
- Acquisitiemanager

Binnen een bestuur bestaat geen hiërarchie. Besluiten worden genomen door middel van discussie en eventuele stemming. Hierin heeft in geval van een gelijke uitkomst de stem van de voorzitter een zwaardere weging.

Wanneer er minder dan zes bestuursleden in een bestuur vertegenwoordigd zijn, komt het vaak voor dat bepaalde bestuursleden twee functies op zich nemen. Wanneer er meer dan zes bestuursleden in een bestuur zitten, worden er vaak nog andere functies uitgeoefend. Zo kan er een Human Resource Development Manager worden aangesteld, die zich bezig houdt met de ontwikkeling van bestuursleden (en trainees), maar kunnen er bijvoorbeeld ook twee acquisitiemanagers binnen één bestuur actief zijn.

Naast de verschillende functies die binnen één bestuur worden uitgeoefend, zijn alle bestuursleden tevens projectmanager. Dit houdt in dat wanneer een project binnenkomt, hier een projectmanager en een co-projectmanager op worden gezet. Zij coördineren en controleren de uitvoerende studenten. Het is afhankelijk van de studieachtergrond van een bestuurslid welk (soort) project hij toegewezen zal krijgen. De hoeveelheid projecten die een bestuur per jaar kan draaien, is mede afhankelijk van de grootte van het bestuur en haar studieachtergronden. Daarnaast is ook de grootte van een opdracht van invloed op de hoeveelheid opdrachten die een bestuurslid als projectmanager onder zijn hoede kan nemen (The Blue Book, 2003: 6).

### 2.1.5 Overdracht

Hoewel projecten gewoon doorlopen, wordt er één a twee keer per jaar van bestuur gewisseld. Bij veel vestigingen leggen in september de zittende bestuursleden van UniPartners na een jaar hun functie neer. Zij worden vanaf dat moment vervangen door nieuwe bestuursleden die zij zelf hebben geselecteerd. Op verschillende vestigingen is er echter sprake van een halfjaarlijkse wissel. Dit houdt in dat er ook per januari/februari gewisseld kan worden. Op deze manier blijven er enkele bestuursleden in september in het bestuur zitten en worden zij in januari/februari opgevolgd door nieuwe bestuursleden. De maanden juli en augustus staan in het teken van overdracht bij een bestuurswissel in september. In deze periode worden de nieuwe bestuursleden wegwijs gemaakt in de organisatie en in hun functie, zodat zij vanaf september op eigen benen kunnen staan en hun eigen vestiging kunnen runnen (Jaarverslag UniPartners Nederland 2008-2009, 2009: 13).

UniPartners Nederland stelt in haar Jaarverslag 2008-2009 dat *“de groeicurve van UniPartners kenmerkt zich door een ‘zaagbladvorm’. Ieder jaar groeit de hoeveelheid kennis en ervaring binnen een bestuur. En aan het eind van het jaar – hoe goed de overdracht ook is – valt er een gap”* (Jaarverslag UniPartners Nederland 2008-2009, 2009: 13). Om deze reden is bijvoorbeeld het Task Team Lange termijnstrategie ingesteld. In deze “projectgroep” wordt de lange termijnstrategie van UniPartners besproken en worden er plannen opgesteld die vervolgens in het voorzittersoverleg al dan niet worden goedgekeurd.

### 2.1.7 Vestigingen

Zoals reeds beschreven heeft UniPartners vestigingen in tien universiteitssteden en een overkoepelende vestiging, UniPartners Nederland.

#### UniPartners Nederland

In tegenstelling tot de overige tien vestigingen van UniPartners, is UniPartners Nederland geen vestiging die opdrachten uitvoert. Nederland is het overkoepelende orgaan van het UniPartnersnetwerk en heeft een controlerende, ondersteunende, initiërende en coördinerend rol. UniPartners Nederland draagt er zorg voor dat UniPartners naar buiten toe als één concept wordt gezien en als één concept kan groeien. Hiervoor controleert zij de professionaliteit en kwaliteit van individuele vestigingen middels audits, waarbij zij zich richt op een gemeenschappelijke professionaliteit en kwaliteit. UniPartners Nederland zit daarnaast functiespecifieke overleggen voor, zoals het voorzittersoverleg en het acquisitieoverleg. Hierdoor wordt kennisdeling tussen vestigingen gestimuleerd en gefaciliteerd. Tot slot onderhoudt zij contacten met het Nederlandse bedrijfsleven, om zo de bekendheid van het JE-concept en UniPartners in het bijzonder te vergroten (Jaarverslag UniPartners Nederland 2008-2009, 2009).

Ook vormt UniPartners Nederland de schakel tussen de vestigingen en JADE. JADE is het internationale netwerk van Junior Enterprises waarbij UniPartners is aangesloten. JADE is gevestigd in vijftien landen, met daarin meer dan 20.000 studenten. Alle bij JADE aangesloten vestigingen werken volgens het Junior Enterpriseconcept (<http://www.jadenet.org/html/jadenet/about/overview>, 23-06-2010).

#### Afzonderlijke vestigingen

De verschillen tussen de vestigingen van UniPartners zijn in sommige gevallen groot. Vestigingen verschillen in de uiteenlopende jaren van oprichting, de soorten projectgebieden, de organisatiestructuur en de omzet<sup>1</sup>. Schematisch weergegeven zien de verschillen en overeenkomsten tussen UniPartnersvestigingen er als volgt uit:

	Opgericht	Aantal bestuursleden 2009-2010	Voornaamste projecten/projectgebieden
<b>UniPartners Maastricht</b>	1991	8	Marktonderzoek, Businessplans, Concurrentieanalyses, Behoeftonderzoeken
<b>UniPartners Eindhoven</b>	1987	6	Organisatiewetenschappen & marketing, Engineering, Kwaliteitszorg & Logistiek, Informatietechnologie, Vormgeving
<b>UniPartners Nijmegen</b>	2007	5	Marketing, Strategie, Human Resources, Verbintenissenrecht, Algemene voorwaarden, Communicatieoptimalisatie
<b>UniPartners Tilburg</b>	1997	6	Marketing/Communicatie, Strategie, Juridisch, Sociaal, Human Resources
<b>UniPartners Rotterdam</b>	2006	7	Finance & Investments, Marketing, Strategie, Human Resources, Business Information Management, Ondernemingsrecht

<sup>1</sup> De omzetcijfers van UniPartners mogen niet naar buiten worden gebracht.

<b>UniPartners Delft</b>	1996	4	Bouwkunde, Civiele techniek, Elektrotechniek, Industrieel ontwerpen, Wiskunde en Informatica, Maritieme techniek
<b>UniPartners Amsterdam</b>	1997	6	Bedrijfskunde, Ondernemingsplan, Marktonderzoek, Haalbaarheidsanalyse, Tevredenheidsonderzoek
<b>UniPartners Utrecht</b>	2005	6	Sociale Wetenschappen, Economie, Bestuurs- & Organisationswetenschap en Rechten
<b>UniPartners Twente</b>	1996	4	Techniek, Bedrijfskunde, Medisch-technisch, IT
<b>UniPartners Groningen</b>	1993	8	Marketing/Communicatie, Strategie, Bedrijfskunde, Juridisch, Statistiek

	<b>Organisatiestructuur</b>	<b>Aantal opdrachten 2009-2010</b>	<b>Aantal student-uitvoerders 2009-2010</b>
<b>UniPartners Maastricht</b>	Bestuur, consultants, RvA, CvA	16	24
<b>UniPartners Eindhoven</b>	Bestuur, trainee, junior consultant, senior consultant, RvA, CvA	20	25
<b>UniPartners Nijmegen</b>	Bestuur, consultants, RvA, RvT	12	12
<b>UniPartners Tilburg</b>	Bestuur, trainee, POP consultant, senior consultant, RvA, RvT	30	33
<b>UniPartners Rotterdam</b>	Bestuur, consultant, RvA, CvA	10	15
<b>UniPartners Delft</b>	Bestuur, consultant, RvA, CvA	4	5
<b>UniPartners Amsterdam</b>	Bestuur, consultant, RvA, RvT, CvA	15	24
<b>UniPartners Utrecht</b>	Bestuur, consultant, RvA, RvT, CvA	3	9
<b>UniPartners Twente</b>	Bestuur, consultant, RvT, CvA	5	4
<b>UniPartners Groningen</b>	Bestuur, consultant, RvA, RvT, CvA	10	11

Tabel 1: de afzonderlijke vestigingen van UniPartners

Een toelichting op enkele termen die in bovenstaande tabellen worden gebruikt:

- **Bestuur:** hiermee worden de bestuursleden van een UniPartnersvestiging bedoeld, in de verschillende functies zoals in paragraaf 2.1.4 beschreven;
- **(Junior) consultant:** hiermee wordt de uitvoerende student, ofwel de 'studentuitvoerder' bedoeld. Dit is degene die het project in naam van UniPartners uitvoert;
- **Trainee:** de enige vestigingen die een traineeship aanbieden, zijn Eindhoven en Tilburg. Dit houdt in dat een student enkele trainingen krijgt en een intern project bij UniPartners uitvoert;
- **POP consultant:** een functie die alleen bij Tilburg voorkomt. Dit is een consultant die het traineeprogramma doorlopen heeft en hierbij een POP-plan (Persoonlijk Ontwikkelingsplan) volgt;
- **Senior consultant:** een functie die vervuld kan worden in Eindhoven en Tilburg. Een senior consultant is verantwoordelijk voor de inhoudelijke en procesmatige begeleiding van de consultants in projecten.

- **RvA:** de Raad van Advies, een adviserend orgaan dat boven de vestiging staat en strategisch advies geeft. Ook kijkt de RvA in de meeste gevallen het beleidsplan van een nieuw bestuur na en evalueert zij dit aan het eind van het jaar. Leden van de RvA verschillen per vestiging en worden gekozen door bestuursleden. In veel gevallen zijn dit mensen uit het bedrijfsleven en van de universiteit;
- **RvT:** de Raad van Toezicht, een orgaan waaraan in de regel de vestiging verantwoording schuldig is betreffende haar beleid en koers. De RvT controleert de vestiging. Leden van een RvT worden gekozen door bestuursleden en zijn in de meeste gevallen oud-bestuursleden van de eigen of een andere vestiging. De RvT verleent aan het eind van het jaar decharge aan de bestuursleden;
- **CvA:** het Comité van Aanbeveling, dat in de eerste plaats een functie heeft als ambassadeur van UniPartners. Daarnaast kan het Comité van Aanbeveling om ondersteuning gevraagd worden bij de promotie van het concept en de doelstellingen van UniPartners. Leden van het Comité van Aanbeveling worden gekozen door bestuursleden van de vestiging en zijn bijvoorbeeld hoogleraar aan de universiteit, directeur van een organisatie, burgemeester of voorzitter van het College van Bestuur van de universiteit.

Wat betekent bovenstaande uitzetting over UniPartners voor dit onderzoek? Allereerst is het interessant om inzicht te verkrijgen in welke kennis scheidende en nieuwe bestuursleden van UniPartners hebben, bijvoorbeeld met betrekking tot de geschiedenis van de organisatie of het Junior Enterpriseconcept. Daarnaast is het belangrijk om de driehoeksverhouding tussen student, opdrachtgever en bestuurslid in ogenschouw te nemen, want hoe verhouden deze zich tot elkaar? De *knowledge gap* zoals die wordt genoemd in het Jaarverslag van UniPartners Nederland is ook van belang in dit onderzoek. UniPartners is zich er blijkbaar van bewust dat met de wisseling van bestuursleden een kloof ontstaat: binnen een bestuursjaar wordt veel kennis opgedaan en wanneer er nieuwe bestuursleden aantreden, vervalt een deel van deze kennis. De vraag is hoe hiermee wordt omgegaan door scheidende en nieuwe bestuursleden tijdens de overdracht. Ook roept dit de vraag op hoe deze *knowledge gap* zich verhoudt tot het "als één concept naar buiten willen treden en groeien." Daarnaast is het belangrijk om inzicht te krijgen in hoe de overdracht bij verschillende vestigingen in zijn werk gaat, omdat dit mogelijk van invloed is op de organisatie-identiteit. Wat wordt er precies overgedragen tijdens deze overdracht? Tot slot blijkt uit bovenstaande uiteenzetting dat UniPartners een academisch adviesbureau is vestigingen die in bepaalde mate van elkaar verschillen. Hoe is dit van invloed op de overdracht en organisatie-identiteit? is er sprake van één overkoepelende identiteit onder zoveel vestigingen? Is dat wenselijk of nodig? Voordat in het literatuuronderzoek (hoofdstuk 3) uiteen zal worden gezet wat organisatie-identiteit en overdracht precies is, wordt UniPartners in de volgende paragraaf als organisatie getypeerd.

## 2.2 Typering van UniPartners als organisatie

De typering van UniPartners als totale organisatie is niet eenvoudig. In deze paragraaf zal worden uitgelegd dat UniPartners een netwerkstructuur heeft, maar hierbij ook kenmerken van een comitéstelsel kent. Daarnaast kan zij getypeerd worden als een dienstverlenende organisatie, waarbij

zowel karakteristieken van een professionele organisatie als een vrijwillige vereniging terug te vinden zijn.

### 2.2.1 Netwerkstructuur en comitéstelsel

De organisatie UniPartners heeft de vorm van een netwerkstructuur. Bij een netwerkstructuur is er sprake van verschillende divisies of teams die zowel verticaal als horizontaal met elkaar kunnen samenwerken. Er is sprake van veel wederzijdse afhankelijkheid tussen de verschillende organisatieonderdelen. Kenmerkend voor netwerkstructuren is dat het vaak gaat om kennisintensieve sectoren, zoals IT industrie en zakelijke dienstverlening. Daarnaast zijn het team-based organisaties, waarbij een netwerkstructuur zorgt voor een sterke werking van de kernactiviteiten (Waterbley & Ketelers, 2002: 153). De verhoudingen zijn hierbij voornamelijk horizontaal (Noordegraaf, 2008: 74); elke divisie is gelijk en er is weinig of geen sprake van een hiërarchie tussen verschillende divisies. Wijnstra (2006) beschrijft de netwerkstructuur als teams die met elkaar in verbinding staan en stelt hierbij het volgende centraal: *“Een van de verbindende krachten is het ondernemende aspect. Een team is resultaatverantwoordelijk alsof het een onderneming betreft. Daarvoor heeft het ook alle stuurmiddelen in handen, zoals werving van nieuwe collega’s en dus ook eventueel ontslag, omzet, kosten, investeren van tijd in nieuwe ontwikkelingen, enzovoorts. Dat betekent dat er naast het professionele vak ook rollen te vervullen zijn als die in human resources, financiën, research, acquisitie, kennisdeling.”* (Wijnstra, 2006: 2). Ook Wijnstra spreekt hier over een team-based organisatie, waarbij naast de kernactiviteiten (het projectmanagement) ook andere activiteiten uitgevoerd worden.

Daarnaast vertoont UniPartners ook kenmerken van het door Waterbley en Ketelers (2002: 154) genoemde comitéstelsel. Hierbij wordt de basis gevormd door samenwerking op het vlak van informatie en soms besluitvorming. Kenmerkend voor het comitéstelsel is dat er blijvende of tijdelijke overleggroepen of commissies worden gevormd binnen de organisatie, ter bevordering van informatie-uitwisseling en samenwerking. Voordeel van een dergelijke structuur is dat er een heterogene besluitvorming is, omdat in de overleggroepen of commissies werknemers uit diverse divisies plaatsnemen. Hierdoor kan de besluitvorming een creatiever proces zijn en worden inzichten verruimd door de verschillende zienswijzen (Waterbley & Ketelers, 2002: 154).

Waarom kan UniPartners getypeerd worden als een netwerkstructuur met kenmerken van het comitéstelsel? Ten eerste is er bij UniPartners sprake van verschillende vestigingen die onder één naam opereren, namelijk UniPartners. Daarnaast is UniPartners een academisch adviesbureau en valt zij hiermee in de kennisintensieve sector van zakelijke dienstverlening. Ook zijn de verhoudingen binnen UniPartners horizontaal en is er geen sprake van hiërarchie. Elk team of elke vestiging is verantwoordelijk voor de eigen resultaten middels haar projectmanagement en is daarnaast ook verantwoordelijk voor andere taken als acquisitie en financiën. Met betrekking tot het comitéstelsel kan hier aan worden toegevoegd dat er ook bij UniPartners sprake is van overleggroepen. Daarbij is het nodig dat netwerken op de een of andere manier gemanaged worden, juist omdat er geen duidelijk hiërarchie is (Noordegraaf, 2008: 74). Bij UniPartners wordt dit gedaan middels het zogeheten

voorzittersoverleg. Het voorzittersoverleg fungeert als het Algemeen Bestuur van de organisatie en bestaat uit de voorzitters van de tien vestigingen en de voorzitter van UniPartners Nederland. Over het voorzittersoverleg staat in het Huishoudelijk Reglement het volgende geschreven: “*Het voorzittersoverleg is het belangrijkste orgaan binnen het UniPartnersnetwerk; in dit overleg worden alle beslissingen met betrekking tot het netwerk genomen. De vestigingen opereren als zelfstandige ondernemingen, maar worden verplicht zich te houden aan de beslissingen vanuit het voorzittersoverleg. Door deze structuur opereert het voorzittersoverleg als Algemeen Bestuur van het UniPartners netwerk.*” (Huishoudelijk Reglement, 2010: 4). In het voorzittersoverleg worden de belangrijkste beslissingen op netwerk niveau genomen. Voorbeelden hiervan zijn besluiten over wijzigingen in statuten en over grote investeringen (Huishoudelijk Reglement, 2010: 5). De bestuursleden van UniPartners Nederland nemen plaats als Dagelijks Bestuur. Naast het voorzittersoverleg zijn er binnen UniPartners ook nog andere overleggroepen of commissies, zoals door Waterbley & Ketelers genoemd. Dit zijn de nationale functieoverleggen en de Task Teams. De nationale functieoverleggen zijn overleggen die specifiek gericht zijn op een bepaalde functie, zoals het acquisitieoverleg of het penningmeesteroverleg. Hierin zit van elke vestiging een vertegenwoordiger van die specifieke functie. Deze overleggen zijn blijvend van aard, maar worden dus elk jaar bezet door andere bestuursleden. De Task Teams daarentegen zijn een soort projectgroepen en vaak tijdelijk van aard. Voorbeelden zijn het Task Team lange termijnstrategie of het Task Team Marketing & Branding. Hierin overleggen bestuursleden die vrijwillig zitting nemen in deze projectgroepen over onderwerpen die het hele netwerk aangaan, zoals het lange termijnbelang van UniPartners of de website.

### 2.2.2 De dienstverlenende organisatie

UniPartners is een adviesbureau dat niet zozeer producten verkoopt, maar diensten levert. De dienst die zij levert heeft vaak de niet-zichtbare vorm van een onderzoek, dat uiteindelijk wel een concreet eindproduct oplevert: het adviesrapport. Normann (1991: 14, 15) stelt dat er grote verschillen bestaan tussen servicegerichte of dienstverlenende organisaties en organisaties waar concrete producten worden gemaakt. Zo is er vaak sprake van een zekere ongrijpbaarheid van de diensten, in tegenstelling tot concrete, tastbare producten en bestaat een groot deel van diensten uit handelingen en interactie. Ook vinden “productie” en “consumptie” vaak tegelijkertijd of op dezelfde plek plaats en is de klant meer dan alleen een klant: hij is eerder een deelnemer in de productie van de dienst, die zonder hem niet bestaat.

Wat zijn echter de kenmerken van een dienstverlenende organisatie? Vogelezang & Hageman (1993) kennen bepaalde kenmerken toe aan een dienstverlenende organisatie. Zo noemen zij de dienst geen eindresultaat, maar een sociaal proces, waarbij een samenwerking van tenminste twee partijen in de rollen van dienstverlener en klant vereist zijn. Minimaal is hierbij sprake van contact en in het ideale geval ook van coproductie. Daarnaast stellen zij dat een dienst contextgebonden is en dus niet losstaat van de personen, de situatie, de tijd en ruimtelijke aspecten. Tot slot is volgens Vogelezang & Hageman een dienst pas een dienst als hij als een dienst wordt ervaren door de klant. Bij dit alles kan de ‘dienst’ op verschillende manieren worden gezien: het kan zowel informatie zijn, als beantwoording



van een vraag of een mededeling (Vogelezang & Hageman, 1993: 19). Ook in het geval van UniPartners gaat het om te leveren diensten, die vaak in de vorm van een adviesrapport zijn verwerkt. Volgens Vogelezang & Hageman zijn bij een dienst tenminste twee partijen betrokken, namelijk de dienstverlener en de klant. In het geval van UniPartners is dit echter gecompliceerder. De dienstverlener, UniPartners, is niet één partij, maar bestaat uit twee partijen, namelijk het bestuurslid oftewel de projectmanager en de student.

Gastelaars (1997: 17, in: Schermer & Quint, 2008: 31) typeert de dienstverlenende organisatie als:

- *“een organisatie wier kerntaak bestaat uit een gerichte transactie tussen uitvoerenden en klanten;*
- *met het oogmerk, een specifiek effect teweeg te brengen in de toestand van de klant;*
- *onder regie van de centrale waarden (de bottom-line) van de organisatie;*
- *en rekening houdend met de inbreng en de verwachtingen van de klant.”*

Wat betekent deze typering voor UniPartners? Het eerste aspect van deze definitie houdt in dat er bij de uitwisseling van diensten in ieder geval twee partijen aanwezig moeten zijn. Bij UniPartners zijn dit er zoals gezegd drie: opdrachtgever, het bestuurslid als projectmanager en de student als uitvoerder.

Bij het tweede aspect gaat het erom dat de klant een effect moet merken na ontvangst van de dienst. Dit kan op allerlei vlakken, zoals psychisch, lichamelijk of sociaal. In het geval van UniPartners wordt er door middel van een verricht onderzoek en uitgebracht advies een effect teweeg gebracht in de huidige toestand van de opdrachtgever. Door middel van het advies wordt een stap gezet van de huidige situatie naar de gewenste situatie (wat wil de opdrachtgever bereiken?), afhankelijk van het soort onderzoek.

Bij het derde aspect, de centrale waarden, wordt verwezen naar de richtlijnen voor het handelen van de medewerkers van de organisatie. Wat vindt (het “management” van) UniPartners belangrijk en welke waarden (bijvoorbeeld: klantvriendelijkheid, vertrouwen) heeft zij hoog in het vaandel staan?

Dit wijst ook op het vierde aspect: de interactie met de klant. De klant heeft een eigen inbreng in en mening over de inhoud van de dienstverlening. Hij heeft hier ook zijn eigen verwachtingen bij. De dienstverlenende organisatie moet zich hiervan bewust zijn om de klant zo optimaal mogelijk te kunnen bedienen. In het geval van UniPartners moet de organisatie zich bewust zijn van wat de wens van de klant is: wat wil hij bereikt zien worden, wat heeft hij als einddoel? Hierbij moet ook de weg naar het eindresultaat in ogenschouw worden genomen: wenst de klant wekelijks op de hoogte gesteld te worden van de vorderingen of ziet hij juist liever alleen het eindresultaat? Een dienstverlenende organisatie als UniPartners zal dus altijd te maken hebben met bovenstaande vier aspecten.

### 2.2.3 Professionele dienstverlening en vrijwillige vereniging

Gastelaars (1997, in: Schermer & Quint, 2008: 32) onderscheidt, volgend op haar definitie van de dienstverlenende organisatie, zes typen van dienstverlenende organisaties:



1. De *selectiebureaucratie*, ook wel regelgeleide dienstverlening genoemd. Bij deze vorm van dienstverlening gaat het vooral om organisaties die zich bezighouden met het toepassen van algemene (rechts)regels op individuele klanten. Voorbeelden hiervan zijn de gemeentelijke bijstandsdienst of het uitvoeringsorgaan voor de WW-uitkering.
2. *Massadienstverlening*. Bij deze vorm van dienstverlening gaat het om anonieme, kortstondige, weinig ingrijpende en gestandaardiseerde transacties met klanten. Bijvoorbeeld energiebedrijven of de gemeentelijke dienst Burgerzaken.
3. *Professionele dienstverlening*, ook wel professionele bureaucratie (Mintzberg, 1983). Hierbij nemen vaak hoogopgeleide professionals de dienstverlening voor hun rekening en ervaart de klant deze dienstverlening als diepgaand. Er wordt doelgericht geprobeerd een verandering te bewerkstelligen bij de klant en de klant is vaak in grote mate afhankelijk van de organisatie. Multidisciplinaire en interdisciplinaire samenwerking komt vaak voor. Voorbeelden zijn ziekenhuizen en onderwijsinstellingen.
4. *Vrijwillige dienstverlening*. Bij deze vorm van dienstverlening is er sprake van vrijwillige deelname aan het primaire proces door zowel klant als dienstverlener. Het gaat hierbij om het dienen van een 'hogere organisatiedoel' en er is bijvoorbeeld geen arbeidscontract. Zowel de 'uitvoerenden' of medewerkers als het management (van een stichting of vereniging) nemen deel op vrijwillige basis. Voorbeelden van vrijwillige dienstverlenende organisaties zijn politieke partijen of Greenpeace.
5. *Dienstverlening op basis van het zorgarrangement*. Hierbij gaat het om een ingrijpende en langdurige dienstverlening, waarbij de klant zeer afhankelijk is. De organisatie is hierbij 24/7 en zeer intensief beschikbaar voor de klant. Het gaat hier bijvoorbeeld om organisaties als psychiatrische ziekenhuizen en gevangenissen.
6. *Individuele dienstverlening*. Hierbij is de klant vaak de opdrachtgever en gaat het om intensieve transacties met de individuele klant, waarbij maatwerk een belangrijk uitgangspunt is. De relatie tussen klant en dienstverlener streeft naar gelijkwaardigheid en de klant betaalt (gedeeltelijk) voor de dienstverlening. Voorbeeld zijn juridische dienstverlening of thuiszorg (Gastelaars, 1997, in: Schermer & Quint, 2008: 32-34).

Aan de hand van deze typering van dienstverlenende organisaties kan bepaald worden wat voor type organisatie UniPartners is. Kenmerkend voor UniPartners is het werken met hoogopgeleide studenten. Bij de dienstverlening die zij leveren, wordt geprobeerd een effect teweeg te brengen in de huidige situatie van de opdrachtgever, door middel van het leveren van een advies. Deze kenmerken duiden op UniPartners als professionele organisatie in de typering van Gastelaars. Echter komt er meer bij kijken. UniPartners is een stichting en heeft geen winstoogmerk. Bestuursleden werken parttime of fulltime op een vaak vrijwillige basis (of tegen vergoeding van een bestuursbeurs); er is in ieder geval geen sprake van een arbeidscontract waarbij werknemers per gewerkt uur worden uitbetaald. UniPartners is een non-profit dienstverlener en niet uit op winst. Haar hogere doel is dan ook ideëel: het fungeren als brug tussen studenten en het bedrijfsleven. Deze kenmerken duiden op een vrijwillige

vereniging. Hierbij is het echt niet zo dat de uitvoerenden, de studenten, vrijwillig werken. Zij krijgen wél uitbetaald en hebben wél een arbeidscontract.

#### 2.2.4 Vrijwilligerswerk?

Unipartners is tot zover getypeerd als een netwerkstructuur die een comitéstelsel kent. Daarnaast is het een professionele dienstverlener die zowel kenmerken vertoont van een professionele dienstverlener als een vrijwillige vereniging. Op dat 'vrijwillige' aspect wordt in deze paragraaf dieper ingegaan.

##### Identificatie met een stichting

UniPartners is een stichting, officieel getiteld Stichting UniPartners Nederland, de Federatie van Nederlandse Junior Entreprenisers (Statuten Stichting UniPartners Nederland, de Federatie van Nederlandse Junior Entreprises, 1998: 1). Volgens Schermer & Quint (2008) is een stichting "een rechtspersoon die een vermogen of andere middelen voor een ideëel doel aanwendt en wordt bestuurd door een bestuur" (Schermer & Quint, 2008: 34). Hierbij verstaan zij onder een ideëel doel een "goed" doel dat niet gericht is op het maken van winst, maar op het welzijn van anderen. Verder stellen zij: "Het bestuur zorgt zelf voor aanvulling als een bestuurslid opstapt" (Schermer & Quint, 2008: 34). Dit geldt ook voor UniPartners, zoals hierboven besproken bij overdracht. Na één jaar wordt het bestuur van een vestiging vervangen door nieuwe bestuursleden. De vestiging zelf, oftewel de zittende bestuursleden, zorgt voor vervangers. Daarnaast wordt door hen beschreven dat een stichting formeel alleen uit een bestuur en een vermogen- of inkomstenbron bestaat. Het bestuur wendt dat geld aan voor een goed doel. Dit wordt het 'kale' model genoemd. Hier tegenover staat dat belanghebbenden bij dat goede doel ook direct verregaande invloed kunnen hebben op de stichting. Dit noemen Schermer & Quint het 'aangeklede' model bij een stichting. Wanneer er sprake is van een grote identificatiemogelijkheid (huurders van een woningbouwstichting of ouders van leerlingen) kan er meer invloed worden uitgeoefend. Is de identificatiemogelijkheid klein en wisselend (zoals een ziekenhuis of adviesbureau door jongeren) dan is het moeilijk belanghebbenden te organiseren en te activeren in een deelnemersraad. Bij een ziekenhuis of adviesbureau door jongeren is de groep van belanghebbenden namelijk wisselend. Dit maakt een identificatie minder mogelijk, in tegenstelling tot een woningbouwstichting of school. Hierbij zijn de belanghebbenden namelijk voor een lange periode aan de stichting verbonden. Schermer & Quint geven een 'tussenvorm': uit de betrokken doelgroep een aantal actieven 'namens de doelgroep' in een adviesraad zetten. Uit deze definities van Schermer & Quint lijkt naar voren te komen dat bij UniPartners de identificatiemogelijkheid voor deelnemers klein zal zijn, omdat de belanghebbende deelnemers steeds wisselen. UniPartners maakt dan ook gebruik van deze tussenvorm: zoals in paragraaf 2.1.7 beschreven hebben veel vestigingen een Raad van Advies.

Bestuursleden van UniPartners oefenen hun functie vrijwillig uit. In sommige gevallen kunnen vestigingen een studiebeurs aanvragen voor hun bestuursleden, maar hierbij wordt niet fulltime uitbetaald en dit kan dus meer als onkostenvergoeding worden gezien. Juist omdat UniPartners een stichting is, hoort haar bestuur ook uit vrijwilligers te staan. Voor de identificatie met de organisatie is

de vorm van de organisatie, in dit geval een stichting, blijkbaar van invloed. Wat is het gevolg van de volgens Schermer & Quint genoemde “kleine identificatiemogelijkheid” bij UniPartners? Geldt dit wel voor UniPartners? En hoe is dit van invloed op de identiteit van de organisatie en de overdracht? Speelt het ‘vrijwillig’ besturen hierbij een rol? In de volgende paragraaf zal worden ingegaan op motieven om vrijwillig werk te verrichten.

### Waarom vrijwillig?

Hoewel het meestal onbetaald werk is, zijn er verschillende motieven om vrijwilligerswerk te doen volgens Clary et al (1998, in: Finkelstein, 2009: 2). Vrijwilligerswerk heeft een *understanding function* wanneer iemands motieven het opdoen van nieuwe ervaringen of het uitoefenen van vaardigheden die anders niet benut zou worden, zijn. Zogenaamde *protective motives* zijn motieven die een persoonlijk negatief gevoel omzetten in iets positiefs. Hierbij kan gedacht worden aan iemand die vrijwilligerswerk doet, omdat hij zich schuldig voelt over het feit rijker te zijn dan anderen. Tot slot is een laatste motief het vergroten van het eigengevoel of persoonlijke groei. Clary et al. stellen dat mensen door zullen gaan met het uitoefenen van vrijwilligerswerk totdat de ervaringen die ze hebben opgedaan, voldoen aan hun motieven (Clary et al., 1998, in: Finkelstein, 2009: 2). Iemand die bepaald vrijwilligerswerk dus uitoefent om zijn eigengevoel te versterken en zijn baanmogelijkheden te vergroten, zal dit blijven doen totdat hij het gevoel heeft dat hij dit bereikt heeft. Daarnaast is uit onderzoek is gebleken dat de meeste Nederlandse studenten die vrijwilligerswerk uitoefenen, dit doen vanuit bepaalde waarden of overtuigingen. Het bouwen aan een curriculum vitae en dus het vergroten van baanmogelijkheden komt op de tweede plaats, en sociale motieven op de derde plaats<sup>2</sup> (Handy e.a., 2009: 511).

In het kader van UniPartners is bovenstaande opvallend. Nieuwe bestuursleden van UniPartners kiezen om bepaalde redenen ervoor om vrijwillig een bestuursjaar te doen. In het kader van de organisatie-identiteit van UniPartners is het dan ook interessant om te onderzoeken met welke motieven de bestuursleden van UniPartners aan hun bestuursjaar zijn begonnen. Iemand die een bestuursjaar doet uit persoonlijke motieven en het bijvoorbeeld puur als *cv building*, heeft wellicht een ander beeld van de organisatie-identiteit van UniPartners dan iemand die bestuurslid wordt vanwege bepaalde overtuigingen of uit sociale motieven. In het kader van dit onderzoek naar de organisatie-identiteit van UniPartners is dit gegeven interessant. Is de reden om te kiezen voor een bestuursjaar van invloed hoe betekenis wordt gegeven aan de identiteit van UniPartners? En (hoe) wordt dit meegenomen in de overdracht?

Met bovenstaande uiteenzetting over UniPartners en de typering van UniPartners als organisatie is geprobeerd inzicht te verschaffen in dit onderzoeksobject. Naast dat meer duidelijk is geworden over de geschiedenis en werkwijze, bestuur en vestigingen van UniPartners, heeft deze uiteenzetting ook vragen opgeroepen met betrekking tot de organisatie-identiteit en overdracht. In het volgende hoofdstuk zal dan ook eerst worden uitgelegd wat de begrippen organisatie-identiteit, betekenisgeving door bestuursleden en overdracht in een organisatie inhouden.

---

<sup>2</sup> Bij een ranking van alleen deze drie motieven. De andere drie motieven zijn in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

## 3. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste begrippen zoals die in de hoofdvraag terugkomen, worden uiteengezet. Op deze manier wordt toegewerkt naar een antwoord op de vier theoretisch deelvragen van dit onderzoek. Deze deelvragen luiden als volgt:

1. *Wat is organisatie-identiteit en wat is het belang van een heldere organisatie-identiteit?*
2. *Op welke wijze wordt binnen organisaties betekenis gegeven aan organisatie-identiteit?*
3. *Wat is overdracht tussen medewerkers in een organisatie en hoe verloopt het proces van overdracht?*
4. *Wat is het verband tussen organisatie-identiteit, betekenisgeving door medewerkers en overdracht tussen medewerkers?*

Deze vragen hebben tot doel de begrippen organisatie-identiteit, betekenisgeving en overdracht te verhelderen en de relatie met het onderzoek naar de organisatie-identiteit van UniPartners duidelijk te maken.

### 3.1 Organisatie-identiteit

Organisatie-identiteit is...

- ... *wat de onderneming is en wat zij wil* - Blauw (1989)
- ... *de tastbare manifestatie van de persoonlijkheid van de organisatie* - Van Woerkum (1997)
- ... *de zelfpresentatie van een onderneming* - Van Riel (1996)
- ... *de verzameling kenmerken die door leden van de organisatie als typerend worden gezien voor het eigen bedrijf* - Van Riel (2003)
- ... *de strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en het gedrag van een onderneming naar binnen en naar buiten toe op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een lange-termijn ondernemingsdoelstelling en een bepaald gewenst imago, met de wil alle handelingsinstrumenten van een onderneming als een eenheid naar binnen en buiten toe tot gelding te laten komen* - Birkigt & Stadler (1986)
- ... *gedefinieerd als die karakteristieken die uniek zijn voor een organisatie, de organisatie onderscheiden van andere organisaties en continu zijn voor de organisatie, door de tijd heen* - Albert & Whetten (1985)

Een greep uit de veelheid aan definities voor het begrip 'organisatie-identiteit' wijst uit dat de inhoud van de definities in grote mate kan verschillen. In deze eerste paragraaf zal daarom eerst uiteen worden gezet welke definities van organisatie-identiteit door verschillende auteurs gebruikt worden en hoe deze van elkaar verschillen. Ook zal duidelijk worden gemaakt welke definitie in dit onderzoek gehanteerd zal worden en waarom. Vervolgens zal worden ingegaan worden op verschillende organisatie-identiteiten binnen één organisatie en hoe dit samenhangt met identificatie met de organisatie door medewerkers.

#### 3.1.1 Verschillende definities van organisatie-identiteit

Uit bovenstaand kader blijkt dat auteurs die over organisatie-identiteit schrijven, het niet altijd met elkaar eens zijn over de invulling van dit begrip. Zo omschrijft Blauw (1989: 34) organisatie-identiteit

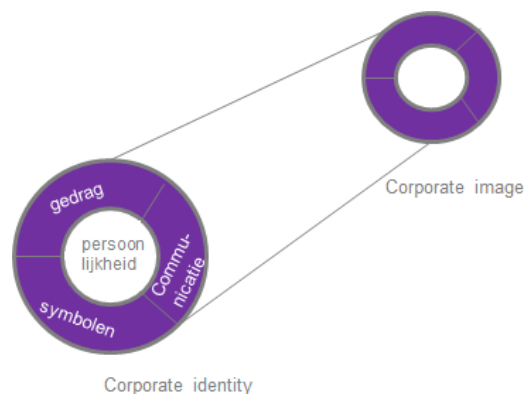
als “de totale identiteit en persoonlijkheid waarmee een onderneming zich wenst te manifesteren, te omschrijven, zowel naar externe markten en doelgroepen als naar eigen staf en medewerkers. (...) Ofwel het totaal aan visuele en niet-visuele middelen dat een onderneming hanteert om zich te profileren naar alle relevante doelgroepen op basis van een corporate-identity-plan. De identiteit omschrijft wat de onderneming is en wat zij wil. De corporate identity omschrijft de doelstellingen van de onderneming op lange termijn en geeft inhoud aan de wijze waarop de onderneming zich wenst te manifesteren.” Blauw stelt hiermee dat identiteit iets is dat zowel naar binnen als naar buiten geprofileerd wordt, maar ook dat de middelen hiervoor *gehanteerd* worden. Dit impliceert een bewuste handeling, op basis van een, zoals hij zegt, ‘corporate-identity-plan.’

Van Woerkum (1997) is het niet helemaal met de definitie van Blauw eens. Hij omschrijft identiteit als “de tastbare manifestatie van de persoonlijkheid van de organisatie” (Van Woerkum, 1997: 60). In deze definitie kan identiteit gewild zijn of niet, wat inhoudt dat de organisatie zowel uitstraalt wat zij wil uitstralen, als ook dat het zo kan zijn dat ze niet uitstraalt wat ze uit wil stralen of uitstraalt wat ze niet wil uitstralen. Van Woerkum stelt dat bijvoorbeeld Van Riel (1996) kiest voor een begripsdefinitie waarin identiteit iets is dat gewild is, dus waar de organisatie zelf voor kiest. Van Riels definitie van identiteit, namelijk “de zelfpresentatie van een onderneming”, volgt de definitie van Birkigt & Stadler (1986), die als volgt luidt: “Corporate identity is de strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en het gedrag van een onderneming naar binnen en naar buiten toe op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een lange-termijn ondernemingsdoelstelling en een bepaald gewenst imago, met de wil alle handelingsinstrumenten van een onderneming als een eenheid naar binnen en buiten toe tot gelding te laten komen” (Birkigt & Stadler, 1986, in: Van Riel, 1996: 41). In deze definitie wordt uitgegaan van een ‘strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie’, die is vastgelegd en waarbij een bepaald ‘gewenst imago’ hoort. In wezen wil dat in deze definitie zeggen dat de organisatie er voor kan kiezen hoe zij zichzelf presenteert en welk imago zij uitstraalt naar de buitenwereld. Door Birkigt & Stadler wordt hierbij geen onderscheid gemaakt tussen een gewenste identiteit en werkelijke identiteit; een onderscheid dat wel van belang zal zijn, zoals zal blijken in paragraaf 3.1.3.

Van Riel stelt bij deze definitie van Birkigt & Stadler dat de organisatie-identiteit kan worden gezien als “de manifestatie van de bundel eigenschappen die, als een soort schil rondom de organisatie, de persoonlijkheid van het bedrijf weergeeft” (Van Riel, 1992: 39, in: Van Woerkum, 1997: 61). Van Woerkum bekritiseert deze definitie van Van Riel. Hij stelt dat wanneer Van Riel spreekt over ‘zelfpresentatie’ er met een andere presentatie ook een andere identiteit kan ontstaan. Van Woerkum beargumenteert dit met het feit dat lang niet alle signalen van de organisatie beheersbaar zijn, zoals wat medewerkers informeel zeggen tegen mensen uit de externe omgeving zeggen of wat er aan signalen ‘meegaat’ bij manifestaties van de organisatie, zoals producten, conflicten met vakbonden of media en dergelijke. Van Woerkum is dan ook van mening dat in de praktijk te gemakkelijk wordt gedacht dat imago-problemen kunnen worden opgelost door middel van een andere presentatie van een organisatie. Hij stelt daartegen dat een uiterlijke verschijning (imago) zeer zeker belangrijk is, maar dat deze wel allereerst van binnenuit (identiteit) moet komen. Om deze reden kiest Van

Woerkum er dan ook voor om de term ‘zelfpresentatie’ van Van Riel te vervangen door ‘persoonlijkheid’ (Van Woerkum, 1997: 60, 61). De persoonlijkheid van een organisatie komt volgens Van Woerkum tot uiting door wat ze feitelijk doet en door wat ze feitelijk is. Hij maakt hierbij het onderscheid tussen gedrag (doen) en karakter (zijn). Wie de organisatie is en wat zij doet, hoeven niet altijd overeen te komen (Van Woerkum, 1997: 61).

De definitie van Van Riel is echter uitgebreider dan hetgeen dat Van Woerkum bekritiseert. Daarnaast zijn door Van Riel in de voorbije jaren verschillende definities van organisatie-identiteit gehanteerd. Zo definieert Van Riel in 1996 de organisatie-identiteit als “*de zelfpresentatie van de organisatie: de impliciete en expliciete offerte van ‘cues’, waarmee een organisatie haar eigen unieke kenmerken blootgeeft met behulp van de Corporate Identity-uitingsvormen gedrag, communicatie en symboliek*” (Van Riel, 1996: 48). In 2003 definieert hij het begrip als “*de verzameling kenmerken die door leden van de organisatie als typerend worden gezien voor het eigen bedrijf*” (Van Riel, 2003: 42). Bij de eerste definitie kan gesteld worden dat Van Riel meer uitgaat van het *blootgeven* van kenmerken door middel van gedragingen en communicatie van medewerkers en de symboliek van de organisatie. In de tweede definitie gaat hij echter meer uit van een interne zienswijze, namelijk zoals deze kenmerken door medewerkers worden *waargenomen*. Van Riel maakt wel bij beide definities gebruik van de Corporate Identity Mix (CI-mix) van Birkigt & Stadler; een model dat veel wordt gehanteerd in onderzoeken naar organisatie-identiteit. De CI-mix wordt gehanteerd om beleid te voeren om de identiteitskenmerken van een organisatie intern en extern geaccepteerd te krijgen (Van Riel, 2003: 42). Dit model ziet er als volgt uit:



Figuur 2: Corporate Identity Mix (Birkigt & Stadler, 1986, in: Van Riel, 2003: 43)

De drie instrumenten die in dit model worden genoemd, namelijk gedrag, communicatie en symboliek, worden door Birkigt & Stadler als volgt uiteengezet:

1. gedrag: het belangrijkste CI-instrument. Het zijn de gedragingen en handelingen van leden, waarop een organisatie wordt beoordeeld door haar doelgroep. Wel is het mogelijk dat bepaalde gedragsaspecten worden onderstreept door communicatie en/of symboliek;
2. communicatie: Birkigt & Stadler verstaan onder communicatie in enge zin het aanbieden van verbale of visuele boodschappen. Dit is het meest flexibele CI-instrument, dat ook snel



tactische inzetbaar is, omdat signalen direct aan de doelgroep over kunnen worden gebracht. Bij gedrag duurt dit veel langer;

3. symboliek: hieronder worden de overige organisatie-identiteitsuitingen verstaan, zoals huisstijl, gebouwen of auto's. Het geeft op impliciete wijze aan waar de organisatie voor staat of zou willen staan.

Deze drie instrumenten zijn de middelen waarmee de persoonlijkheid van een organisatie zich manifesteert. Persoonlijkheid is dan ook het vierde element dat Birkigt & Stadler aan de mix hebben toegevoegd.

4. persoonlijkheid: de mate in hoeverre een organisatie zichzelf kent, door Birkigt & Stadler (1986) omschreven als "das manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens". De organisatie moet een helder beeld van de Ist-situatie hebben, als zij zich door middel van gedrag, communicatie en symboliek op een heldere manier wil presenteren (Van Riel, 2003: 42, 43).

De drie identiteitsinstrumenten kunnen worden gezien als de uitingvormen aan de oppervlakte; de persoonlijkheid kan worden beschouwd als het diepere, er achter liggende element. Het imago van een organisatie is volgens Birkigt & Stadler een afspiegeling van de organisatie-identiteit van die organisatie (Van Riel, 2003: 42, 43).

Bij de definitie die Birkigt & Stadler geven van organisatie-identiteit moet volgens Van Riel in ogenschouw genomen worden dat de *strategisch geplande zelfpresentatie* en de *operationeel ingezette zelfpresentatie* niet overeen hoeven te komen. Hij stelt dat dit het verschil is tussen een Soll-identiteit, waarnaar gestreefd wordt, respectievelijk een Ist-identiteit, die de werkelijke organisatie-identiteit weergeeft. Daarnaast is het *gewenste imago* volgens van Riel ook een Soll-imago, in tegenstelling tot het werkelijke imago, het Ist-imago, zoals dat door externe groepen wordt beschreven (Van Riel, 1996: 47). Ook hier komen de verschillende identiteiten aan bod. Hierop zal zoals dieper worden ingegaan in paragraaf 3.1.3.

### 3.1.2 Centraal, onderscheidend en duurzaam

Uit bovenstaande greep uit diverse definities van organisatie-identiteit blijkt dat het gecompliceerd is om één heldere, allesomvattende definitie te geven. Hoewel de hierboven beschreven definities inzicht geven in de beeldvorming van diverse auteurs, blijkt hieruit dat organisatie-identiteit niet iets vanzelfsprekends is of iets dat vaststaat. Albert & Whetten (1985) omzeilen het probleem van het geven van een definitie van organisatie-identiteit. Zij hebben er voor gekozen om niet het concept identiteit *an sich* te definiëren, maar te beschrijven aan welke drie criteria de beschrijving van een organisationele identiteit volgens hen voldoet. Albert & Whetten stellen dan ook dat: "*Organizational identity is defined as those characteristics that are central to an organization, distinguish it from other organizations and have been part of the organization over a long period of time*" (Albert & Whetten, 1985, in Elstak, 2007: 3). De drie criteria die Albert & Whetten hanteren, zijn *central character*, *claimed distinctiveness* en *temporal continuity* (Albert & Whetten, 1985, in Hatch & Schultz, 2004: 90; Van Riel, 2001: 30).

1. **the criterion of claimed central character**, oftewel het criterium van centraliteit: identiteit heeft betrekking op eigenschappen die als de essentie, oftewel het 'hart' van de organisatie worden gezien. Deze eigenschappen zijn belangrijk en essentieel. Het opstellen van een standaardlijst van eigenschappen die de essentie van de organisatie weergeven is echter niet mogelijk, aldus Albert en Whetten. Dit komt mede doordat het centrale karakter van de organisatie wel eens kan verschillen per doel of per markt (Albert & Whetten, 1985, in: Eschauzier, 2008). Van Rekom (1998: 190) stelt dat het moeilijk is vast te stellen wat de kerneigenschappen van een organisatie zijn, omdat de meeste organisaties zich niet bewust zijn van hun centrale eigenschappen. Deze zouden volgens Van Rekom verankerd liggen in de dagelijkse gang van zaken en zo vanzelfsprekend zijn dat men ze nauwelijks of zelfs nooit onder woorden brengt.

2. **the criterion of claimed distinctiveness**, oftewel het criterium van onderscheidendheid: organisatie-identiteit heeft betrekking op eigenschappen die de organisatie van anderen onderscheiden, ook wel het onderscheidend vermogen. Voorbeelden hiervan zijn een bepaalde managementstijl, cultuur, rituelen, normen en waarden, maar ook strategische keuzes als veel of juist weinig risico nemen (Eschauzier, 2008). Albert & Whetten stellen dat het misschien juist niet goed is als organisaties zich precies classificeren, omdat zij vaak te complex zijn om generieke, basale identiteitskenmerken aan toe te kennen. Daarnaast zijn organisaties dynamisch en blijft door verandering een classificatie niet jarenlang precies hetzelfde (Albert & Whetten, 1985, in: Eschauzier, 2008). Ook Van Rekom stelt dat dit criterium niet gemakkelijk te operationaliseren is, omdat de uniekheid van een eigenschap, waarin een organisatie herkenbaar van anderen verschilt, ook afhangt van waarmee de organisatie vergeleken wordt. Als het gaat om naaste concurrenten gaat, zijn deze onderscheidende eigenschappen mogelijk anders dan wanneer het gaat om internationaal vergelijkbare organisaties (Van Rekom, 1998: 190, 191). Ook moet bij dit tweede criterium volgens Van Rekom rekening worden gehouden met de mogelijkheid van de *uniqueness paradox* (Martin et al., 1983): als mensen hun eigen organisatie moeten omschrijven, komen ze bij voorkeur met die eigenschappen waarin ze juist niet van andere organisaties verschillen (Van Rekom, 1998: 197).

3. **the criterion of claimed temporal continuity**, oftewel het criterium van continuïteit: identiteit heeft betrekking op eigenschappen die over een langere periode gelijk blijven. Verder zijn er volgens Albert & Whetten (1985) verschillende aspecten van grote invloed op de identiteit van een organisatie gedurende haar levenscyclus, zoals de oprichting, het verlies van een identiteitsbepalend element als de oprichter, extreem snelle groei of juist bezuinigen (Albert & Whetten, 1985, in: Eschauzier, 2008).

De beschrijving van een organisatie-identiteit moet volgens Albert & Whetten dus in ieder geval het centrale of unieke karakter, het onderscheidend vermogen ten opzichte van andere organisaties en de duurzaamheid door de jaren heen bevatten. Voor dit onderzoek naar de organisatie-identiteit van UniPartners is ervoor gekozen deze omschrijving van Albert & Whetten te hanteren. Deze definitie beschrijft namelijk niet zozeer wat een organisatie-identiteit precies *is*, maar stelt de voorwaarden waaraan een definitie ervan moet *voldoen*. Deze definitie van organisatie-identiteit kan gebruikt worden om te onderzoeken wat het is dat UniPartners uniek maakt en welke kerneigenschappen aan



haar worden toegekend, wat zorgt voor haar onderscheidend vermogen en welke eigenschappen hetzelfde zijn gebleven in de loop der tijd.

### 3.1.3 Verschillende organisatie-identiteiten

Uit voorgaande bleek reeds hoe gecompliceerd het is om één omschrijving van organisatie-identiteit te geven. Uit de literatuur blijkt vervolgens dat er niet eens één organisatie-identiteit binnen organisaties is. Verschillende auteurs, zoals Van Riel (2003) en Van der Grinten (2004), spreken over verschillende organisatie-identiteiten binnen één organisatie. Zo heeft Van der Grinten een driedeling gemaakt in gewenste, werkelijke en fysieke identiteit van de organisatie. Hij gebruik deze driedeling om een gap-analyse te kunnen maken, oftewel een analyse van de kloof tussen verschillende organisatie-identiteiten. Door de analyse kan een eventuele kloof tussen de identiteit en het imago van een organisatie worden ontdekt, zodat het imago uiteindelijk verbeterd kan worden. Van Riel (2003) heeft een vergelijkbare indeling gemaakt, al maakt hij gebruik van andere termen dan Van der Grinten. Beide indelingen van organisatie-identiteit zullen in deze paragraaf worden uiteengezet.

#### De gewenste organisatie-identiteit

De gewenste identiteit geeft een antwoord op de vraag 'Wie zijn wij?' door de ogen van de 'leiding' (management, directie) van de organisatie. Alhoewel zij bepaalt hoe het bedrijf zou moeten zijn, komt dit niet altijd overeen met de werkelijkheid, hoe zij is. De gewenste identiteit is dan ook een doel dat nagestreefd wordt en het gewenste imago wordt dan vervolgens ook hiervan afgeleid (Van der Grinten, 2004: 17). Van Riel stelt dat de gewenste, ook wel ideale identiteit of "*het droombeeld van het topmanagement is, zoals men hoopt dat de organisatie zal kunnen worden*" (Van Riel, 2003: 48). Deze gewenste identiteit valt uiteen in een aantal onderdelen. Allereerst geven de visie en de missie het doel van de organisatie weer en de manier waarop dat bereikt kan worden. De visie en missie gaan over het langetermijnbelang van de organisatie, over de unieke cultuur en de aanpak van de organisatie. Daarnaast geven kerncompetenties aan waarin de organisatie zich onderscheidt van andere organisaties, dus wat haar uniek maakt, zoals uitvinden, behoeftes vervullen of organiseren. Waarden geven vervolgens aan wat de voorkeur is voor een bepaalde toestand, een soort doel, zoals vrijheid, geborgenheid, status of plezier. Wat vindt de organisatie belangrijk? Tot slot zijn de persoonlijkheidskenmerken van de organisatie het gedrag waarmee de waarden van de organisatie worden nagestreefd. Voorbeelden hiervan zijn jong, dynamisch, traditioneel, ambitieus of arrogant (Van der Grinten, 2004: 21-24). Van Riel spreekt niet zo zeer over waarden of persoonlijkheidskenmerken, maar over gemeenschappelijke vertrekpunten (GVP's). Deze worden afgeleid uit de strategie van een organisatie en staan in relatie tot de werkelijke en gewenste identiteit en het imago. De GVP's zijn opgesteld door relevante interne betrokkenen en zijn te beschouwen als de centrale waarden van de organisatie. Deze dienen volgens Van Riel vertaald te worden naar alle vormen van communicatie die door een organisatie worden gehanteerd (Van Riel, 2003: 21, 22). Op deze manier kan de gewenste identiteit eenduidig naar buiten worden gecommuniceerd.

### De werkelijke organisatie-identiteit

Van Riel en Van der Grinten spreken over hetzelfde concept, alleen noemt Van Riel dit de gepercipieerde of waargenomen identiteit (Van Riel, 2003: 48) en spreekt Van der Grinten over de werkelijke identiteit. Beiden zien de werkelijke identiteit als de ervaring van de identiteit bij de werknemers (Van der Grinten, 2004: 18), oftewel de verzameling kenmerken die in de ogen van de leden van een organisatie typerend zijn (Van Riel, 2003: 48). Zowel de gewenste als de werkelijke identiteit is intern en iets dat niet wordt waargenomen door externe belangengroepen. Het zijn de gevoelens en afspraken die voor werknemers het startpunt vormen van concrete acties, die vervolgens wél door belangengroepen worden waargenomen (Van der Grinten, 2004: 18). Van der Grinten stelt dat hoewel de organisatie-identiteit door het management of de directie wordt bepaald, er pas echt een effect optreedt als medewerkers deze gewenste identiteit in daadwerkelijk gedrag vertalen. Daarom is het essentieel dat medewerkers de gewenste identiteit kennen en zich ermee kunnen identificeren, omdat dan de gewenste en werkelijke identiteit met elkaar in overeenstemming zijn. Het is dan ook belangrijk dat medewerkers de GVP's kennen en uitdragen in klantcontact. Om het verschil tussen de gewenste en werkelijke identiteit in kaart te kunnen brengen, geeft Van der Grinten een aantal opties. Zo stelt hij dat er kan worden gevraagd naar de spontane associaties van medewerkers van de organisatie. Op deze manier kun je er achter komen wat kenmerkend is voor die organisatie en hoe dit door de medewerkers wordt ervaren. Daarnaast kan er worden gevraagd naar persoonlijkheidskenmerken, waarbij een onderscheid kan worden gemaakt tussen positief en negatief. Op deze manier kunnen de medewerkers aangeven welke, vaak menselijke, eigenschappen ze aan de organisatie toedichten. Tot slot geeft Van der Grinten stellingen als 'Ik ben trots op de organisatie' of 'De doelen van de organisatie zijn ook mijn doelen.' Hierbij kan worden onderzocht in hoeverre medewerkers deze meningen delen (Van der Grinten, 2004: 29-35). Van Riel (2003) schrijft ook enkele methoden voor om de werkelijke identiteit te onderzoeken. Zo stelt hij bijvoorbeeld dat de onderzoeker gesprekken kan voeren met medewerkers om in kaart te brengen wat de soort kenmerken van de organisatie zijn die de meeste steun ondervinden. Vervolgens wordt dan met behulp van een vragenlijst onder een representatieve steekproef in de organisatie bekeken welke kenmerken als meest wezenlijk worden gezien door een meerderheid van de medewerkers (Van Riel, 2003: 57). De resultaten van de antwoorden van medewerkers moeten volgens Van der Grinten vervolgens met de gewenste identiteit worden vergeleken (Van der Grinten, 2004: 35).

### De fysieke organisatie-identiteit

De fysieke identiteit is het uiterlijk en het gedrag van organisaties. Wat voor naam en huisstijl hebben ze? Hoe zien de producten eruit? Wat voor reclame maken ze en hoe zien hun gebouwen er van binnen en buiten uit? Hoe gedragen medewerkers zich tijdens klantcontact? Hoe ziet het jaarverslag eruit? En hoe werven ze nieuwe medewerkers? Het is belangrijk om na te gaan of al deze zaken goed op elkaar aansluiten en een eenduidig beeld naar buiten brengen. De fysieke identiteit is extern en het punt waarop de organisatie met haar belangengroepen in contact komt. Hier vormt zich het imago van een organisatie (Van der Grinten, 2004: 18).

In tegenstelling tot de werkelijke identiteit, is de fysieke identiteit extern. Het is het actief uitvoeren van werkzaamheden en het resultaat daarvan. Hieronder vallen bijvoorbeeld naam en huisstijl, producten, reclame, maar ook het gedrag van medewerkers, het jaarverslag en de werving van nieuwe medewerkers. Al deze zaken laten namelijk een indruk achter bij belangengroepen. Van der Grinten stelt dat de fysieke identiteit uiteenvalt in vier categorieën, namelijk communicatie, product, omgeving en gedrag. Van der Grinten stelt vervolgens dat om de fysieke identiteit in kaart te brengen, je alle elementen binnen bovenstaande categorieën verzamelt, kijkt of ze goed op elkaar aansluiten en of er verschillen zijn met de gewenste identiteit en de GVP's die daarvan afgeleid zijn (Van der Grinten, 2004: 36-52).

Opvallend is dat het lastig is om aan de term fysieke identiteit van Van der Grinten een soortgelijke term van Van Riel te verbinden. Naast de eerder genoemde identiteiten onderscheidt Van Riel namelijk niet één, maar nog twee andere identiteiten. Dit zijn de toegepaste en geprojecteerde identiteit. De toegepaste identiteit is volgens van Riel: *“de signalen die een organisatie veelal onbewust en soms bewust uitstraalt door middel van gedragingen van medewerkers op alle niveaus van de organisatie.”* De geprojecteerde identiteit definieert hij als: *“de zelfpresentatie van de organisatie: de impliciete en expliciete offerte van signalen, waarmee een organisatie haar cruciale kenmerken kenbaar maakt aan externe en interne stakeholders door middel van communicatie en symbolen.”* (Van Riel, 2003: 48). Hieraan valt op dat Van Riel in de eerste definitie expliciet verwijst naar het *gedrag* van medewerkers en in de tweede definitie expliciet naar *communicatie* en *symbolen*. Op deze manier is de cirkel van de Corporate Identity Mix van Birkigt & Stadler rond. Van der Grinten gebruikt bij fysieke identiteit eigenlijk deze drie instrumenten ineen, door ze te scharen onder communicatie, product, omgeving en gedrag. Hierbij zouden product en omgeving dan ook kunnen worden gezien als de uiterlijke kenmerken van de organisatie en dus als symbolen. De begrippen van Van Riel en Van der Grinten zijn dus, ondanks andere verwoordingen, equivalenten van elkaar.

### Identificatie met één organisatie-identiteit?

Naast de indeling in gewenste, werkelijke en fysieke organisatie-identiteit blijkt uit de literatuur dat er binnen één organisatie ook verschillende organisatie-identiteit naast elkaar kunnen bestaan. Volgens Eschauzier ligt dit zelfs voor de hand, omdat organisaties gecompliceerde structuren zijn met verschillende stakeholders en een divers publiek (Eschauzier, 2008). Medewerkers van bijvoorbeeld grote bedrijven met verschillende vestigingen, markten en stakeholders zullen de organisatie-identiteit misschien niet altijd hetzelfde omschrijven. De organisatie-identiteit is de afgelopen decennia dan ook complexer geworden en het is afhankelijk van op welk onderdeel van de organisatie-identiteit de focus wordt gelegd: op de organisatie als geheel (macro-niveau) of bijvoorbeeld op de vestiging of werkgroep van de werknemer (micro-niveau) (Gaillie et al., 2001, in: Pate, Beaumont & Pryce, 2009: 4). Er is echter weinig empirisch onderzoek verricht naar verbanden tussen betekenissen die medewerkers geven aan identiteiten op verschillende niveaus als het individuele -, groeps- of organisationele niveau (Foreman & Whetten, 2002: 619). Hier rijst dan ook de vraag wat nu precies een organisatie is met meerdere identiteiten? Is dit een organisatie met verschillende identiteiten op

meerdere niveaus? Of is het een organisatie waarbij de medewerkers op totaal verschillende manier betekenis geven aan de organisatie-identiteit? Of gaat het hier om overlappende identiteiten binnen één organisatie? Wanneer er – dus los van de gewenste, werkelijke en fysieke identiteit – binnen één organisatie meerdere organisatie-identiteiten bestaan, spreken Albert & Whetten (1985) van *multiple of hybrid identity organizations*. Deze worden door hen gedefinieerd als: “*an organization which identity is composed of two or more types that would not normally be expected to go together... It is not simply an organization with multiple components, but it considers itself (and other consider it), alternatively, or even simultaneously, to be two different types of organizations*” (Albert & Whetten, 1985: 270, in: Foreman & Whetten, 2002: 621). Verschillende auteurs (bijvoorbeeld Pratt (1998), Mael & Ashforth (1995)) stellen dat er sprake is van een sterkere organisatie-identiteit wanneer medewerkers zich in grote mate met de organisatie identificeren oftewel zich ermee verbonden voelen. De mate van identificatie komt tot stand door het vergelijken van de verwachting die iemand heeft van de ideale organisatie-identiteit met de perceptie die hij heeft van de werkelijke identiteit (Foreman & Whetten, 2002: 620). Dit wil eigenlijk zeggen dat wordt vergeleken in hoeverre iemands persoonlijke normen en waarden overeenkomen met de normen en waarden die hij in de organisatie beleeft of waarneemt. Als deze in grote mate overeenkomen, zal een medewerker zich sterk identificeren met de organisatie. Wanneer medewerkers zich sterk identificeren met de organisatie, is de organisatie-identiteit vervolgens sterker (Pratt, 1998, in: Pate, Beaumont & Pryce, 2009: 5). Zoals in het eerste hoofdstuk is uiteengezet, kan dit vervolgens mogelijk concurrentievoordelen opleveren (De Vries, 2007: 2). Identificatie met de organisatie-identiteit vindt in eerste instantie plaats wanneer een medewerker voor een bepaalde organisatie kiest. Hierbij maakt hij de afweging in hoeverre de organisatie bij hem past, in hoeverre hij zich identificeert met de organisatie. Vervolgens kan de identificatie met de organisatie ook nog veranderen wanneer de medewerker er een tijd werkt. Hij kan zich dan in grotere mate verbonden gaan voelen met de organisatie en haar waarden steeds meer zich eigen maken (Pratt, 1998 in: Pate, Beaumont & Pryce, 2009: 5). Wanneer er sprake is van meerdere organisatie-identiteiten binnen één organisatie, is gebleken dat veel medewerkers zich identificeren met aspecten van de verschillende identiteiten en daarmee dus met verschillende normen en waarden en doelen (Foreman & Whetten, 2002: 631, 632).

Met betrekking tot UniPartners betekent bovenstaande dat de organisatie-identiteit van twee dingen afhankelijk is. Ten eerste moet er rekening worden gehouden met het feit dat er niet per definitie één organisatie-identiteit is; afhankelijk van eigen ervaringen, normen en waarden geven bestuursleden invulling aan de organisatie-identiteit, dus hoe zij die ervaren. Deze werkelijke organisatie-identiteit (zoals waargenomen door elk individu) kan dus verschillen per bestuurslid. Daarnaast is ook de mate van identificatie van invloed op de betekenis die wordt gegeven aan de organisatie-identiteit. Voelt een bestuurslid zich erg verbonden met UniPartners en komen de normen en waarden van de organisatie overeen met zijn eigen normen en waarden, dan zal er een sterkere verbondenheid zijn met de organisatie-identiteit. Hoewel dit onderzoek niet de intentie heeft om de mate van identificatie van bestuursleden met UniPartners te onderzoeken of te meten, is het wel van belang dat dit feit in ogenschouw wordt genomen. De betekenis die gegeven wordt aan de organisatie-identiteit van UniPartners kan hierdoor namelijk beïnvloed zijn. Maar wat is betekenisgeving precies en hoe wordt

de betekenisgeving van bestuursleden van UniPartners in dit onderzoek onderzocht? Daarover gaat de volgende paragraaf.

### 3.2 Betekenisgeving

In dit onderzoek naar de organisatie-identiteit van UniPartners staat de betekenisgeving van en door bestuursleden centraal. Bij onderzoek naar betekenisgeving door mensen, moet er rekening mee worden gehouden dat de zienswijzen van verschillende mensen verschillen: “*their perceptions, memories, beliefs, experiences, and values will vary, so interpretations will differ – even of the same phenomenon*” (Martin, 1992: 3). Dit wil zeggen dat alle mensen, afhankelijk van hun ervaringen en achtergrond, zelf invulling geven aan de werkelijkheid, dat zij die werkelijkheid als het ware zelf creëren. Betekenisgeving is dus subjectief en afhankelijk van eerdere ervaringen van een persoon.

Wanneer het over betekenisgeving gaat, wordt er veelal verwezen naar Weick. Weick beschrijft betekenisgeving als het proces waarin mensen door hun handelen betekenis geven aan de werkelijkheid. Betekenisgeving is hierbij een continu proces waarin mensen terugkijken naar situaties waar ze zelf onderdeel van zijn geweest (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005: 409). Vanuit de gebeurtenissen die mensen meemaken, kennen ze betekenissen toe. Deze gebeurtenissen of omstandigheden “*are turned into a situation that is comprehended explicitly in words and that serves as a springboard to action*” (Taylor & Van Every, 2000: 275, in: Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005: 409). Volgens Weick is betekenisgeving (‘*sensemaking*’) gebaseerd op een zevental eigenschappen:

1. *Grounded in identity construction*: betekenissen kunnen niet los worden gezien van degene die de betekenis toekent, de betekenisgever. De betekenis die iemand aan bepaalde informatie geeft, hangt samen met wie diegene is, oftewel wat zijn identiteit is;
2. *Retrospective*: in het proces van betekenisgeving wordt voortdurend teruggekeken op eerdere gebeurtenissen en ervaringen;
3. *Enactive of sensible environment*: betekenisgeving vindt plaats in interactie met de omgeving. Weick noemt dit *enactment*: het actieve proces waarin mensen zich op de wereld richten en daarmee ervaring creëren (De Man, 1996: 300). Mensen beïnvloeden hun omgeving en vice versa. Op deze manier creëert iedere een voor zichzelf geloofwaardige werkelijkheid;
4. *Social*: betekenisgeving is een sociaal proces, waarbij iemand voortdurend te maken heeft met anderen, die de betekenisgeving kunnen beïnvloeden. Sociale beïnvloeding zorgt ervoor dat iemand op een bepaalde manier denkt over een situatie en daar betekenis aan toekent;
5. *Ongoing*: betekenisgeving is een voortdurend proces, maar ook een proces dat altijd in beweging is en kan veranderen. Wanneer iemand een bepaalde betekenis aan iets heeft toegekend, kan er enige tijd later iets gebeuren waardoor zijn referentiekader verandert. Betekenissen zijn dus tijdelijke constructies en niet statisch;
6. *Focused on and by extracted cues*: betekenisgeving wordt bepaald door ‘extracted cues’, oftewel de prikkels die mensen binnenkrijgen. Hier geven zij vervolgens betekenis aan. Ook hier speelt de context wederom een rol: deze bepaalt welke cues mensen precies binnenkrijgen op welk moment;

7. *Driven by plausibility rather than accuracy*: betekenisgeving wordt volgens Weick eerder gekenmerkt door geloofwaardigheid dan door nauwkeurigheid. Mensen zijn gericht op een logisch beeld van de informatie die zij binnenkrijgen of de ervaring die ze opdoen. Dat dit soms ten koste gaat van feiten maakt de betekenisgeving ook weer subjectief (Weick, 1995: 14-17).

Wat betekent bovenstaande nu voor dit onderzoek naar de organisatie-identiteit van UniPartners? Dat betekenisgeving subjectief is, betekent allereerst dat de meningen die bestuursleden geven, niet als feiten gepresenteerd kunnen en zullen worden. Het gaat dus om de betekenis die door hen wordt gegeven aan een bepaald onderwerp, dus wat zij ervan vinden en hoe zij erover denken. Verder is het absoluut mogelijk dat de betekenissen die bestuursleden geven aan bepaalde onderwerpen, van elkaar verschillen, omdat betekenis ook afhankelijk is van eerdere ervaringen. Scheidende bestuursleden zullen wellicht andere ervaringen hebben gehad binnen hun jaar bij UniPartners, dan nieuwe bestuursleden binnen de korte tijd die ze op dit moment van schrijven fungeren als bestuurslid. Dat betekenis daarnaast sociaal-geconstrueerd is, houdt echter wel in dat de meningen die bestuursleden van UniPartners hebben, zijn gevormd in interactie met elkaar en met de omgeving. Dit betekent dat enerzijds de context, dus hun rol als bestuurslid én bij UniPartners van invloed kan zijn op hun betekenisgeving, maar ook dat de omgeving, dus medebestuursleden, opdrachtgevers, studenten, maar ook familie of vrienden die buiten de “UniPartnersomgeving” vallen, op hun betekenisgeving van invloed kan zijn. Betekenisgeving gebeurt niet alleen op het moment dat bestuursleden geïnterviewd zullen worden over hoe zij de organisatie-identiteit van UniPartners ervaren, maar gebeurt ook en voornamelijk ook al tijdens de overdrachtsperiode. De volgende paragraaf gaat dan ook over overdracht.

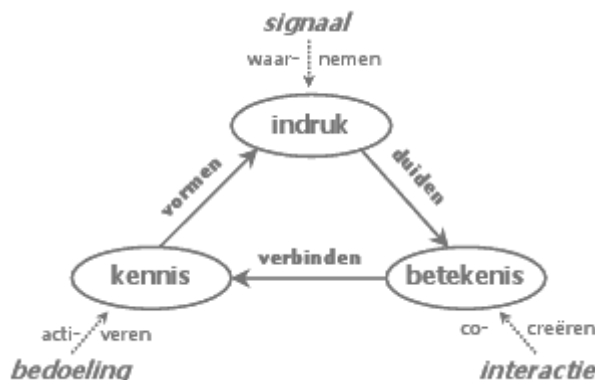
### 3.3 Overdracht

Zoals uitgelegd in paragraaf 3.2 geven individuen betekenis aan wat zij meemaken, ervaren en hoe ze de wereld zien. Dit impliceert ook dat wanneer individuen iets aan een ander overdragen, dit gebeurt vanuit hun eigen referentiekader. In deze paragraaf zal uiteen worden gezet dat scheidende bestuursleden van UniPartners in ieder geval *kennis* overdragen aan nieuwe bestuursleden. Vervolgens zal uiteen worden gezet wat kennis dan precies inhoudt en hoe een proces van overdracht in zijn werk gaat.

#### 3.3.1 Van betekenis naar kennis

In paragraaf 3.2 is uitgelegd dat individuen betekenis geven aan indrukken die ze opdoen (Sveiby, 1997: 87). Boersma & Oldenkamp (2004, in: Slagter e.a., 2004: 48, 49) beschrijven dit proces als het ‘duiden’ van signalen die de zintuigen bereiken op diverse manieren als zien, horen en voelen. Uiteindelijk leidt een betekenis die aan de indruk wordt gegeven, tot kennis, oftewel ‘weten.’ Boersma & Oldenkamp geven dit proces, dat cyclisch van aard is, als volgt weer:





Figuur 3: het cyclische proces van weten (Boersma & Oldenkamp, 2004, in: Slagter e.a., 2004: 48).

Wanneer de indruk geduid wordt, ontstaat er betekenis, die gerelateerd is aan reeds aanwezige indrukken die al zijn opgedaan. Ook uit deze figuur blijkt dat het geven van betekenis geen solitair proces is, maar in interactie met de omgeving gebeurt. Wanneer de betekenis vervolgens verbonden kan worden aan wat iemand reeds weet en de kennis die hij eerder heeft opgedaan, ontstaat 'nieuwe' kennis (Boersma & Oldenkamp, 2004, in: Slagter e.a., 2004: 49). Uit dit cyclische proces blijkt dat een signaal of indruk alleen geen kennis is, maar dat het proces van betekenisgeving een bepalende rol speelt om indrukken om te zetten in 'weten.' Boersma & Oldenkamp verstaan hetzelfde onder weten en kennis, maar wat houdt dit eigenlijk in?

### 3.3.2 Wat is kennis?

In navolging van Weggeman (2000) kan kennis worden gedefinieerd als *“een – al dan niet bewust – persoonlijk vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren. Een vermogen dat het metaforisch product is van de informatie, de ervaring, de vaardigheid en de attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt:  $K = I \times EVA$ .”* (Weggeman, 2000: 40). Deze definitie behoeft enige uitleg. De I, die staat voor de informatiecomponent, wordt ook wel de expliciete, gecodificeerde of encyclopedische kennis genoemd. Dit is de kennis die door de bezitter van die kennis dadelijk kan worden opgeschreven en persoononafhankelijk kan worden gemaakt in de vorm van theorieën, handboeken, schema's en procedures. De informatiecomponent van kennis is vooral van invloed op het *kennen*, het weten (Weggeman, 2000: 39; Sveiby, 1997: 83). Hierbij maakt Weggeman in vergelijking met Boersma & Oldenkamp dus wel degelijk een verschil tussen weten en kennis, waarbij Weggeman weten als een onderdeel ziet van kennis. Kenniscomponent EVA staat voor de impliciete kennis en tacit knowledge, ofwel stilzwijgende kennis en bestaat uit drie deelcomponenten, die allen persoonsgebonden zijn (Boersma, 2002: 122). De eerste component bestaat uit de in tijd opgebouwde ervaringen die iemand heeft. Weggeman noemt ervaringen *“de historische database van alle gebeurtenissen die iemand meer of minder bewust heeft meegemaakt, die gedeeltelijk herinnerd kunnen worden en die de bron is van vermoedens, gevoelens, associaties, fantasieën, ideeën en intuïties”* (Weggeman, 2000: 40). Hiertoe behoort ook informatie die impliciet is geraakt of onbewust aanwezig is. De tweede component is het vaardighedenrepertoire dat iemand heeft. Hiertoe behoren communicatieve, expressieve en fysieke vaardigheden, maar ook analytische, intuïtieve, imaginaire en reflectieve vaardigheden. De laatste component is attitude, oftewel: *“de al dan niet bewuste set*

*basisaannames (niet toetsbare uitgangspunten; basic believes) waarop persoonlijke waarden en normen gebaseerd zijn*” (Weggeman, 2000: 41). De waarden en normen sturen iemands manier van waarnemen, houding en gevoel in een bepaalde situatie. Kort samengevat gaat I dus over weten, E en V over kunnen en A over willen (Weggeman, 2000: 41, 42). Wanneer EVA-componenten expliciet worden gemaakt, wordt het informatie. Daarnaast wordt informatie die door iemand is opgenomen (vooral) ervaring.

Een specifieke vorm van kennis waar in dit literatuuronderzoek aandacht aan besteed moet worden, is ‘organisatiekennis’ of ‘collective organizational knowledge.’ Organisatiekennis wordt door Huysman & De Wit (2000, 22) gedefinieerd als: *“kennis – zoals vervat in regels, procedures, strategieën, technologieën, condities, paradigma’s, culturen en referentiekaders – met behulp waarvan leden van de organisatie handelen. Belangrijk is dat organisatiekennis onafhankelijk is van de individuele actor die deze kennis gebruikt. De kennis moet substantiële personeelswijzigingen binnen de organisatie kunnen overleven.”* Deze organisatiekennis is een resultaat van jaren en omvat ook formele en informele regels, routines en bepaalde gedragspatronen. Het noemen van deze definitie binnen dit hoofdstuk is belangrijk om twee redenen. Ten eerste wordt hier aangenomen dat er kennis is binnen de organisatie die losstaat van haar medewerkers, oftewel die onafhankelijk is van de betekenis die individuen eraan (kunnen) toekennen (Boersma & Oldenkamp, 2004, in: Slagter e.a., 2004: 48, 49; Sveiby, 1997: 87). In dit onderzoek binnen een interpretatief denkkader wordt er echter juist van uitgegaan dat altijd betekenis wordt toegekend door individuen en dat die afhankelijk is veel factoren, zoals iemands culturele achtergrond (Boersma, 2002: 117). Dus wanneer bij UniPartners bijvoorbeeld een procedure voor het schrijven van een offerte beschreven staat in een handboek, valt dit volgens deze definitie onder organisatiekennis. Vanuit een interpretatief denkkader is de interpretatie van dit handboek vervolgens wél afhankelijk van de betekenis die door het lezende individu eraan wordt toegekend. Ten tweede betekent organisatiekennis in deze definitie dat het die kennis betreft, die substantiële personeelswijzigingen binnen de organisatie kan overleven. Dit laatste is in grote mate van toepassing op UniPartners, waar het complete “personeelsbestand” ieder jaar verdwijnt en plaats maakt voor een nieuwe. Er moet volgens deze definitie dus een bepaalde vorm van kennis in de organisatie aanwezig blijven, die deze bestuurswissel als het ware “overleeft.”

### 3.3.3 Kennisoverdracht

Weggeman (2000: 50) stelt dat het proces waarmee – impliciete of expliciete – kennis gecreëerd wordt, eenvoudig gezegd ‘leren’ is. Leren is dan het proces waarmee bestaande kennis verrijkt en nieuwe kennis gecreëerd wordt. Hiermee wordt kennis, naast dat het een vermogen is om een taak uit te voeren, ook een resultaat, de output van een proces van overdracht. Er moet echter niet te lichtzinnig gedacht worden over het overdragen van kennis volgens Boersma & Oldenkamp (2004: 50). Zij stellen dat kennis niet ‘losgeweekt’ kan worden bij de een om als een soort ‘donororgaan’ in de mentale werkelijkheid van de ander geplaatst te worden. Om kennis over te dragen moeten signalen op een zodanige wijze geproduceerd worden dat een ander deze zodanig weet waar te nemen, te duiden en te verbinden dat vergelijkbare kennis ontstaat (Oldenkamp, 2001, in: Boersma & Oldenkamp, 2004: 50). Kennisoverdracht en van elkaar leren is dan ook “*de voortdurende interactie*



van informatie, ervaringen, vaardigheden en attitude in een vierdimensionale ruimte. Een verandering van de inhoud van één van de vier dimensies, is van invloed op de inhoud van de totale ruimte en verandert dus de kennis” (Weggeman, 2000: 50). Naast dat kennisoverdracht in interactie gebeurt, is het ook een continu proces, dat niet níet kan gebeuren bij interactie (Huysman & De Wit, 2000: 3). Een voorbeeld hierbij met betrekking tot UniPartners is dat wanneer een scheidend bestuurslid aan een nieuw bestuurslid mondeling uitlegt hoe de procedure werkt wanneer een nieuwe opdracht binnenkomt en in welke volgorde gehandeld moet worden, dan alleen al is er sprake van overdracht van kennis. Maar de inhoud van die kennis zal verschillen wanneer het scheidende bestuurslid zelf nog nooit heeft meegemaakt dat er een nieuwe opdracht binnen kwam (weinig ervaring) of dat hij wekelijks nieuwe opdrachten binnen krijgt (veel ervaring). Wanneer één van de kenniscomponenten verandert, zal de inhoud van het ‘totaal’ aan kennis ook veranderen. Weggeman stelt daarnaast dat expliciete kennis over te dragen is door onderwijs of verkrijgbaar is door studeren, maar dat impliciete kennis gedeeld kan worden door middel van imiteren in socialisatieprocessen (zoals training on the job, trial and error) (Weggeman, 2000: 53). Boersma & Oldenkamp stellen dat het afgeven van signalen of het delen van kennis op een warme of arme manier gedaan kan worden. De meeste warme (ook wel: rijke) variant betreft een synchrone interactie tussen de zender en de ontvanger. Dit betekent face-to-face communicatie op dezelfde locatie. De meest arme variant van kennisoverdracht is het bestuderen van een vastgelegde communicatie-uiting van de zender door de ontvanger (Boersma & Oldenkamp, 2004: 51). Dit wil dus zeggen dat mondelinge overdracht een warmere en directere vorm van het overdragen van kennis is dan schriftelijke overdracht, een indirecte vorm.

In de definitie van Weggeman is het overdragen van kennis eigenlijk niet anders dan ‘leren.’ Nonaka & Takeuchi (1995) komen vervolgens tot vier vormen van leren, waarbij zij uitgaan van de kenniscomponenten van expliciete (codified) en impliciete (tacit) kennis. Het volgende schema geeft deze vier vormen weer:

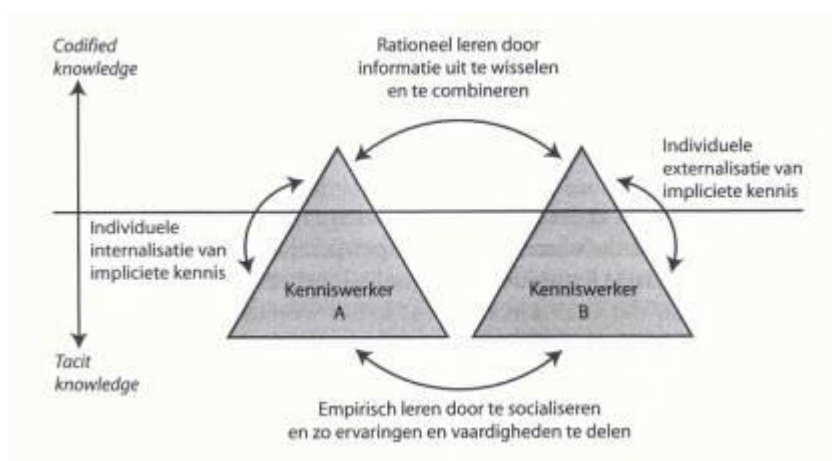
		Tacit knowledge $T_0$	Explicit knowledge
Tacit knowledge	From	<b>Socialization</b>	<b>Externalization</b>
Explicit knowledge		<b>Internalization</b>	<b>Combination</b>

Figuur 4: Vier vormen van leren (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Bij overdracht, het proces van leren, kan op vier manieren kennis overgedragen worden. Ten eerste door middel van **socialiseren**: van impliciete naar impliciete kennis. Hier neemt de ene persoon impliciete kennis over van de ander door middel van afkijken, nadoen, imiteren of ervaren door trial & error. Voorbeelden van socialisatie zijn netjes leren eten of praten. De tweede manier is **externaliseren**: van impliciete naar expliciete kennis. Hierbij wordt iemands persoonsgebonden kennis expliciet gemaakt aan een ander en wordt in taal of tekeningen uitgedrukt wat duidelijk is geworden

door socialisatie of reflectie op het eigen handelen. Impliciete kennis wordt hierbij expliciet gemaakt in theorieën, modellen, handboeken en schema's. Een voorbeeld van externalisatie is het proberen vast te leggen hoe piramides vroeger gebouwd werden. De derde manier van leren is **combineren**: van expliciete naar expliciete kennis. Hierbij gaat het erom nieuwe informatie te combineren met het bestaande kennisniveau. Dit gebeurt door bestaande theorieën samen te voegen, maar kan ook door het reconfigureren van kennis door die anders te sorteren of rubriceren. Een voorbeeld van combinatie is het samenvoegen van verschillende soorten kennis, zoals bij de introductie van de walkman (cassettespeler zonder luidspreker en opnamefunctie). **Internaliseren** (van expliciete naar impliciete kennis) is tot slot de vierde manier om kennis over te dragen. Hierbij gaat het erom vaardigheden te verwerven door voortdurend varianten van hetzelfde te doen en door oefening jezelf iets eigen te maken oftewel: wat bijvoorbeeld uit een boek geleerd is, veelvuldig toepassen in de praktijk zodat je het naderhand zonder boek kan. Wat geleerd wordt bij internalisatie komt duidelijk naar voren door iets dat jaren eerder geleerd is, veel later nog eens te toetsen (Weggeman, 2000: 53-55, Boersma, 2002: 112, 123).

In de volgende figuur wordt het samenspel van de verschillende vormen van leren duidelijk:



Figuur 5: Vier leerprocessen in interactie (Nonaka & Takeuchi, 1995, in: Weggeman, 2000: 55)

Uit deze figuur blijkt dat externaliseren en internaliseren interne processen zijn, die dus binnen één individu (in deze figuur: 'kenniswerker') plaatsvinden. Combineren en socialiseren daarentegen zijn sociale processen, die plaatsvinden in interactie. Weggeman geeft tot slot ook aan dat individuen op een gegeven moment over veel meer impliciete dan expliciete kennis beschikken (Weggeman, 2000: 55), die zoals gezegd moeilijker is over te dragen (Nonaka & Takeuchi, 1995, in: Walburg, 1997: 191, 192). Sowieso kan niet alle kennis waarover een individu beschikt eenvoudig worden overgedragen. Bij overdracht gelden namelijk twee 'wetmatigheden': iemand weet namelijk meer dan hij kan communiceren naar een ander en iemand kan meer communiceren dan vastleggen (Boersma & Oldenkamp, 2004: 50; Polanyi, 1983: 4). Dit komt doordat iemand pas weet wát hij weet, wanneer hij het nodig heeft. Immers, het weten of de kennis wordt geactiveerd door bedoelingen. Dit wil zeggen dat veel van wat iemand weet (bijvoorbeeld: ga altijd in pak gekleed naar een opdrachtgever), pas

naar boven komt, wanneer hij het nodig heeft (bij een gesprek met een mogelijk nieuwe opdrachtgever). Het kan dus zijn dat pas op dat moment die kennis wordt gecommuniceerd en dus overgedragen.

### 3.4 Beantwoording deelvragen

Nu de belangrijkste begrippen uit de hoofdvraag uiteen zijn gezet, kan een antwoord worden gegeven op de theoretische deelvragen.

#### 3.4.1 Beantwoording theoretisch deelvraag 1

Deelvraag 1 luidt als volgt:

*Wat is organisatie-identiteit en wat is het belang van een heldere organisatie-identiteit?*

Uit de uiteenzetting over organisatie-identiteit is gebleken dat het gecompliceerd is één allesomvattende en eenduidige betekenis van het begrip organisatie-identiteit te geven. Verschillende definities zijn de revue gepasseerd en het is duidelijk geworden dat organisatie-identiteit betrekking heeft op de binnenkant, op het innerlijk van de organisatie. In dit onderzoek is ervoor gekozen de definitie die Albert & Whetten (1985) geven, te hanteren. Zij definiëren niet het begrip organisatie-identiteit an sich, maar geven drie voorwaarden waaraan een definitie van de identiteit van een organisatie moet voldoen. Dit zijn het hebben van een centraal karakter, onderscheidend vermogen en duurzaamheid. Ook is uiteen gezet dat de organisatie-identiteit bestaat uit een gewenste, werkelijke en fysieke identiteit. Daarnaast hoeft een organisatie niet per definitie één identiteit te hebben, maar kan het ook zijn dat zij er meerdere heeft, bijvoorbeeld door totaal verschillende afdelingen binnen een organisatie of door de verschillende betekenissen die door medewerkers aan de organisatie-identiteit worden toegekend. Het is belangrijk dat medewerkers in een organisatie zich kunnen identificeren met de organisatie-identiteit, om deze hierdoor sterker is. Een duidelijke organisatie-identiteit, die helder is voor alle medewerkers en waarmee zij zich in grote mate kunnen identificeren, kan de organisatie mogelijk concurrentievoordelen opleveren.

#### 3.4.2 Beantwoording theoretische deelvraag 2

Deelvraag 2 luidt als volgt:

*Op welke wijze wordt binnen organisaties betekenis gegeven aan organisatie-identiteit?*

Betekenisgeving is het proces waarin mensen door hun handelen betekenis geven aan de werkelijkheid. Zij geven die betekenis vanuit gebeurtenissen die ze meemaken en ervaringen die ze opdoen. Betekenisgeving is een subjectief proces en betekenissen kunnen niet los worden gezien van degene die de betekenis toekent. Daarnaast is het ook een sociaal proces, omdat de betekenisgever voortdurend te maken heeft met anderen die de betekenisgeving kunnen beïnvloeden: het vindt plaats in interactie met de omgeving. Het geven van betekenis aan iets is tot slot ook een voortdurend proces en van invloed op het handelen van de betekenisgever. Binnen organisaties geven medewerkers

betekenis aan de organisatie-identiteit door hun interpretatie van deze organisatie-identiteit. Deze interpretatie wordt beïnvloed door verschillende factoren, zoals collega's, de omgeving, maar ook door wat de organisatie uit wil stralen (gewenste identiteit). Daarnaast spelen persoonlijke ervaringen en attitudes van de medewerkers (bijvoorbeeld met of ten opzichte van de organisatie) een rol in dit proces van betekenisgeving.

### 3.4.3 Beantwoording theoretische deelvraag 3

Deelvraag 3 luidt als volgt:

*Wat is overdracht tussen medewerkers in een organisatie en hoe verloopt het proces van overdracht?*

In dit laatste deel van het literatuuronderzoek is een verband gelegd tussen betekenisgeving en kennis. Kennis volgt op betekenisgeving, ook wel het duiden van signalen. Hierbij bestaat kennis zowel uit een expliciete component, namelijk informatie, als impliciete componenten, namelijk ervaring, vaardigheden en attitudes. Organisatiekennis is daarnaast de kennis die personeelwijzigingen in een organisatie "overleeft." Overdracht tussen medewerkers in een organisatie is hiermee de overdracht van vormen van kennis (I + EVA), zowel impliciet als expliciet. Dit houdt verband met directe (mondeling) en indirecte (schriftelijke) overdracht. Er zijn daarnaast verschillende vormen van 'leren', het proces van kennisoverdracht. Zo is het mogelijk dit te doen middels socialiseren, externaliseren, combineren en internaliseren. Omdat het in dit onderzoek het overdragen van kennis van het ene individu op het andere betreft, zijn voornamelijk socialiseren en combineren hier van belang. Hierbij moet in ogenschouw genomen worden dat bij het proces van overdracht altijd een bepaalde mate aan informatie verloren zal gaan, omdat iemand meer weet dan hij kan communiceren en meer kan communiceren dan vastleggen.

### 3.4.4 Beantwoording theoretische deelvraag 4

Deelvraag 4 luidt als volgt:

*Wat is het verband tussen organisatie-identiteit, betekenisgeving door medewerkers en overdracht tussen medewerkers?*

Een belangrijke vraag die allereerst rijst met betrekking tot deze vraag is: in hoeverre *is* organisatie-identiteit (organisatie)kennis of (organisatie)kennis organisatie-identiteit? Oftewel: wordt organisatie-identiteit of worden elementen van organisatie-identiteit ook overgedragen zoals (organisatie)kennis? En waaraan geven bestuursleden nu eigen betekenis? Aan de hand van paragraaf 3.1 over organisatie-identiteit kan een lijst worden opgesteld van elementen die volgens diverse auteurs onderdeel zijn van de identiteit van een organisatie:

Elementen van organisatie-identiteit	Auteur(s)
Visuele middelen	Blauw (1989)
Niet-visuele middelen	Blauw (1989)
Lange termijndoelstellingen	Blauw (1989), Birkigt & Stadler (1986)
Gedrag	Birkigt & Stadler (1986), Van Riel (1996), Van der Grinten (2004)

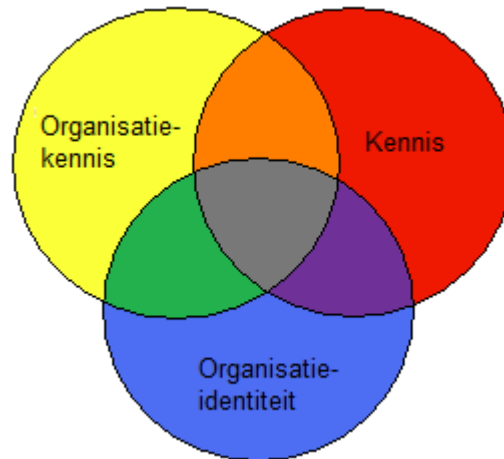
Ondernemingsfilosofie	Birkigt & Stadler (1986)
Eigenschappen, persoonlijkheidskenmerken	Birkigt & Stadler (1986), Van der Grinten (2004)
Communicatie	Birkigt & Stadler (1986), Van Riel (1996), Van der Grinten (2004)
Symbolen	Birkigt & Stadler (1986), Van Riel (1996)
Visie	Van der Grinten (2004)
Missie	Van der Grinten (2004)
Kerncompetenties	Van der Grinten (2004)
Waarden	Van der Grinten (2004)
Product	Van der Grinten (2004)
Omgeving	Van der Grinten (2004)

Daarnaast kan aan de hand van literatuur over organisatiekennis en kennis ook worden samengevat waaruit deze in ieder geval bestaan:

<b>Organisatiekennis</b>	<b>Auteur(s)</b>
Formele en informele regels	Huysman & De Wit (2000)
Procedures	Huysman & De Wit (2000)
Paradigma's	Huysman & De Wit (2000)
Culturen	Huysman & De Wit (2000)
Strategieën	Huysman & De Wit (2000)
Technologieën	Huysman & De Wit (2000)
Conditie	Huysman & De Wit (2000)
Referentiekaders	Huysman & De Wit (2000)
Routines	Huysman & De Wit (2000)
Gedragsspatronen	Huysman & De Wit (2000)

<b>Kennis</b>	<b>Auteur(s)</b>
Informatie	Weggeman (1997), Weggeman (2000), Sveiby (1997)
Ervaringen	Weggeman (2000), Boersma (2002)
Vaardigheden	Weggeman (2000), Boersma (2002)
Attitude	Weggeman (1997), Boersma (2002)

Uit bovenstaande tabellen lijkt naar voren te komen dat er een overlap bestaat tussen kennis, organisatiekennis en organisatie-identiteit. Zo kunnen bijvoorbeeld vastgelegde procedures als informatie worden beschouwd, kan iemands attitude (juist niet) overeenkomen met een paradigma, of juist een onderdeel zijn van iemands cultuur. Visie en missie kunnen als neergeschreven informatie worden gezien, maar kunnen ook een referentiekader vormen voor het vertonen van bepaald gedrag. Routines kunnen ontstaan zijn uit vaardigheden of andersom en de waarden van een organisatie kunnen weer samenhangen met de attitudes van medewerkers. Kortom: kennis, organisatiekennis en organisatie-identiteit zijn onderling verbonden. Schematisch weergegeven ziet dat er als volgt uit:



Figuur 6: Het verband tussen organisatiekennis, kennis en organisatie-identiteit

Omdat kennis en organisatie-identiteit met elkaar samenhangen, zal er waarschijnlijk ook een bepaalde vorm van overdracht van elementen van die organisatie-identiteit plaatsvinden. Met betrekking tot UniPartners en dit onderzoek naar de organisatie-identiteit ervan betekent dit dat scheidende bestuursleden zowel kennis (1 x EVA) overdragen op nieuwe bestuursleden, als ook organisatiekennis (de kennis immers die personeelswijzigingen overleeft) en elementen van organisatie-identiteit (want: overlap met kennis en organisatiekennis). Bij deze overdracht moet de betekenisgeving door bestuursleden in het achterhoofd worden gehouden. Organisatie-identiteit is geen statisch of vaststaand gegeven dat er *is*, maar krijgt betekenis door de interpretatie die bestuursleden eraan geven. Verschillende bestuursleden kunnen zoals uiteengezet verschillende betekenissen geven aan de organisatie-identiteit. Hoe deze organisatie-identiteit en het proces van overdracht in deze scriptie zal worden onderzocht, wordt in het volgende hoofdstuk uiteengezet.

## 4. Methodologie

---

In voorgaande hoofdstukken is de basis gelegd voor dit onderzoek naar de organisatie-identiteit van UniPartners en de invloed van de overdracht daarop. In het vorige hoofdstuk, het literatuuronderzoek, zijn relevante theorieën over organisatie-identiteit, betekenisgeving door medewerkers binnen organisaties en overdracht tussen medewerkers uiteengezet. Ook zijn de theoretische deelvragen van dit onderzoek beantwoord. In dit hoofdstuk zullen de gebruikte methoden van empirisch onderzoek nader worden toegelicht, waarbij ook wordt ingegaan op de wijze van analyseren van resultaten. Vervolgens zal de topiclist worden gepresenteerd. Tot slot worden de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek behandeld.

### 4.1 Onderzoeksmethoden

Om de onderzoeksresultaten met elkaar te kunnen vergelijken en een gap-analyse van de gewenste en werkelijke organisatie-identiteit te kunnen maken, zijn twee parallelle onderzoeksmethoden ingezet. Hiervoor is gekozen teneinde een valide en betrouwbaar databestand te genereren. In deze scriptie wordt onderzoek verricht via een documentenanalyse en door middel van interviews met bestuursleden van UniPartners.

#### 4.1.1 Documentenanalyse

Om een antwoord te verkrijgen op de eerste empirische deelvraag, *Wat is de organisatie-identiteit van UniPartners?*, heb ik gebruik gemaakt van interne documenten van UniPartners. De selectie die hiervoor gemaakt is, bestaat uit het Jaarverslag UniPartners Nederland 2008-2009 (2009), het Jaarverslag UniPartners Nederland 2009-2010 (2010), het Huishoudelijk Reglement 2010 (2010), the Blue Book (2003), de Driejarige Toekomstpositionering van het UniPartners Netwerk (2010) en Statuten van UniPartners Nederland (1998). Voor deze selectie van documenten is gekozen, omdat dit de 'algemene' documenten van UniPartners zijn, dat wil zeggen: documenten die gehanteerd worden door en inzichtelijk zijn voor bestuursleden van alle vestigingen van UniPartners.

Het doel van de documentenanalyse is inzicht te bieden in de gewenste identiteit van UniPartners, zoals die in interne documenten en op de website staat verwoord. Daarnaast kunnen de resultaten uit de documentenanalyse, vergeleken worden met de resultaten uit de interviews. Bij de beantwoording van deze deelvraag zullen de topics zoals die uit het literatuuronderzoek verkregen zijnde leidraad vormen.

#### 4.1.2. Interviews

Onderzoek binnen een interpretatief denkkader heeft zoals uitgelegd in paragraaf 1.3 niet tot doel om hypotheses te toetsen, maar wil inzicht bieden in de betekenis die mensen geven aan een bepaald onderwerp. Kwalitatief onderzoek is dan ook een passende vorm van empirisch onderzoek naar de identiteit van een organisatie. Empirische deelvragen 2 (*Welke betekenis geven scheidende en nieuwe bestuursleden van UniPartners aan de organisatie-identiteit van UniPartners en wat zijn de*



*overeenkomsten en verschillen in deze betekenissen?) en 3 (Wat wordt door scheidende bestuursleden van UniPartners overgedragen aan nieuwe bestuursleden en wat is de invloed van deze overdracht op de organisatie-identiteit van UniPartners?) zullen dan ook beantwoord worden aan de hand van interviews.*

Een interview is de aangewezen methode om kennis, houdingen, attitudes en opinies te onderzoeken (Baarda & De Goede, 2001: 184). Een voordeel van deze manier van onderzoek is dat door middel van het houden van interviews je niet alleen te weten kunt komen wát mensen doen of vinden, maar vooral ook waaróm ze dit doen of vinden (Baarda & De Goede, 2001: 223). Het is daarom van belang dat bij een onderzoek naar betekenisgeving veel open vragen gesteld worden. Het interview is hierdoor een goede onderzoeksmethode, omdat de vragen niet allemaal vooraf vaststaan, maar slechts de topics behandeld zullen worden. Kwalitatief onderzoek biedt hiervoor dan ook de ideale mogelijkheid: het onderzoeksobject wordt niet onderzocht aan de hand van een vooraf vastgestelde onderzoekskader (zoals bijvoorbeeld bij onderzoek middels enquêtes het geval is), maar kan juist gaandeweg aangepast worden. De respondent kan daarom meer vrijuit spreken tijdens de interviews dan wanneer de precieze vragen en volgorde van vragen vooraf zijn vastgesteld. Daarnaast kunnen er ook méér vragen worden gesteld dan bijvoorbeeld in een vragenlijst en kan er beter worden doorgevraagd op reeds gestelde vragen (Baarda & De Goede, 2001: 229). Voor onderzoek naar de identiteit van een organisatie wordt dan ook met name kwalitatief onderzoek aangeraden: unieke karakteristieken van de organisatie kunnen middels interviews beter worden blootgelegd. Ook kunnen die doelen en waarden boven tafel worden gehaald die zo vanzelfsprekend zijn dat organisatielieden er niet meer bij stilstaan.

Aan het houden van interviews is echter ook een aantal nadelen verbonden, zoals sociale wenselijkheid en non-respons. Bij sociale wenselijkheid gaat het hierbij om de neiging van mensen om zich van hun goede kant te laten zien. Ze kunnen antwoorden geven waarvan ze denken dat het een goede indruk maakt. Een onderzoeker kan hierop anticiperen door specifieke vragen of stellingen aan het interview toe te voegen, om de sociale wenselijkheid te meten. Als iemand op bepaalde stellingen (zoals 'Ik kom altijd op tijd', 'Ik werk met plezier over' of 'Ik vind mijn collega's ontzettend aardig') steeds positief reageert, kan er sprake zijn van sociaal wenselijke antwoorden. Het is aan de onderzoeker om dit te doorzien en indien nodig, deze interviewgegevens uit het onderzoek weg te laten, omdat deze niet betrouwbaar zijn. De overige antwoorden zullen tezamen het databestand vormen dat in een later stadium geanalyseerd wordt. Non-respons is een ander nadeel van interviews. Omdat de interviews ook de geïnterviewde tijd kosten, willen mensen soms niet meewerken. De geselecteerde groep die dan wél wil meewerken, kan een vertekend beeld doen ontstaan. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat juist die mensen die ontevreden zijn en hun hart willen luchten, wel positief reageren op een interviewoproep. Ook dit is een punt waar de onderzoeker rekening mee moet houden (Baarda & De Goede, 2001: 224, 225). In dit onderzoek is er sprake geweest van een open oproep binnen enkele vestigingen en kan het dus voorkomen dat ook negatief gestemde mensen hierop gereageerd hebben. Het is dan ook aan de onderzoeker om middels de

dubbele hermeneutiek in te schatten in hoeverre de antwoorden van een dergelijke proefpersoon waardevol zijn.

Om enige sturing in het interview te houden (je wilt uiteindelijk wel bepaalde onderwerpen onderzocht hebben), kan gebruik worden gemaakt van een topiclijst. Bij een geheel gestructureerd interview staan vooraf alle vragen vast; bij een ongestructureerd interview weet je vooraf niet precies welke informatie je zult verkrijgen. De tussenvorm is een semi- of halfgestructureerd interview, waarbij het interview verloopt aan de hand van een dergelijke topiclijst (Baarda & De Goede, 2001: 184). Hierbij vormen vooraf vastgestelde topics de leidraad in het redelijk vrij verlopende (niet tevoren gestructureerde) gesprek. Aan de hand van deze topics weet de onderzoeker in ieder geval dat alle relevante onderwerpen behandeld kunnen worden.

In navolging van Van der Grinten (2004: 33-35) zijn de bestuursleden na de interviews twee additionele vragen gesteld. 2004: Dit zijn de volgende vragen:

1. Omcirkel vijf woorden die je het beste bij UniPartners vindt passen (waarbij keuze uit 59 persoonlijkheidskenmerken). Voor de complete lijst van deze woorden, zie Bijlage 1.
2. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende vijf uitspraken (waarbij 1 = helemaal mee eens; 2 = mee eens; 3 = noch mee eens, noch mee oneens; 4 = mee oneens; 5 = helemaal mee oneens):
  - A. Ik ben trots op UniPartners.
  - B. Ik voel me thuis bij UniPartners.
  - C. De doelen van UniPartners zijn ook mijn doelen.
  - D. Ik draag in mijn werk serieus bij aan het succes van UniPartners.
  - E. UniPartners en ik passen goed bij elkaar.

De redenen waarom Van der Grinten bovengenoemde vragen stelt, zijn als volgt: de open vraag vraagt naar de spontane associaties van bestuursleden bij UniPartners. De eerste vraag naar vijf persoonlijkheidskenmerken geeft weer welke kenmerken de bestuursleden het meest typerend vinden voor UniPartners, dus welke kenmerken er het beste bij deze organisatie passen. De tweede vraag, waarbij gebruik gemaakt wordt van de Likert-schaal, meet aan de hand van vijf stellingen de identificatie van bestuursleden met de organisatie (Van der Grinten, 2004: 35). Van der Grinten (2004: 35) stelt dat de uitkomsten van deze vragen vervolgens vergeleken kunnen worden met de gewenste identiteit van de organisatie.

Om antwoorden te vinden op de hierboven genoemde twee empirische deelvragen zijn twintig interviews gehouden: tien met bestuursleden van academisch jaar 2009-2010 en tien met nieuwe bestuursleden, dus van academisch jaar 2010-2011. De bestuursleden zijn van verschillende vestigingen, waarbij ervoor is gekozen om vier bestuursleden per vestiging te interviewen (twee scheidende bestuursleden en twee nieuwe bestuursleden) van vier vestigingen en daarnaast vier bestuursleden (twee scheidende bestuursleden en twee nieuwe bestuursleden) van UniPartners Nederland. Hierbij is rekening gehouden met de verschillen tussen de vestigingen. Zo zijn bestuursleden geïnterviewd van vestigingen die reeds langer bestaan, maar ook bestuursleden van

relatief “jonge” vestigingen. Ook is er gekeken naar de structuur van de vestiging en het aantal opdrachten dat zij in 2009-2010 heeft uitgevoerd. Er is geprobeerd een zo divers mogelijke groep te selecteren enerzijds, maar anderzijds ook enige structuur in de te interviewen bestuursleden te houden. De groep van geïnterviewde bestuursleden ziet er als volgt uit:

Vestiging	Aantal scheidende bestuursleden geïnterviewd	Aantal nieuwe bestuursleden geïnterviewd
UniPartners Groningen	2	2
UniPartners Maastricht	2	2
UniPartners Tilburg	2	2
UniPartners Rotterdam	2	2
UniPartners Nederland	2	2
Totaal aantal geïnterviewden	20	

Tabel 2: Geïnterviewde respondenten

Bij deze interviews wordt de topiclijst gebruikt om de respondenten vrijuit te kunnen laten spreken over bepaalde onderwerpen. Voorafgaand aan de interviews is deze topiclijst gepre-test door middel van een proefinterview met een bestuurslid van UniPartners Utrecht. Dit interview is geanalyseerd op inhoud (komt de gezochte informatie op tafel?) en op proces (is de structuur van het interview logisch? Is de respondent alles duidelijk?). Op enkele punten (bijvoorbeeld volgorde) is de topiclijst vervolgens aangepast. Alle interviews zijn op voicerecorder opgenomen en na afloop getranscribeerd, zodat de precieze inhoud van de gesprekken woord voor woord nagelezen kon worden. De interviews zijn tevens op cd-rom opgeslagen, zodat ze te allen tijde na te luisteren zijn.

De getranscribeerde gesprekken zijn vervolgens op topic gelabeld, waarbij de topics gehanteerd zijn zoals deze voorkomen op de topiclijst. Op deze manier worden samenhangende onderwerpen bij elkaar gevoegd en kan er binnen een bepaald onderwerp inzicht worden verschaft in overeenkomsten en verschillen zoals daardoor door de bestuursleden betekenis aan wordt gegeven. Daarna zijn de data per topic geanalyseerd. Indien er topics in de interviews aan bod kwamen die niet in de topiclijst voorkomen, hebben deze een apart label gekregen. De uiteindelijke analyselabels zijn vastgesteld middels het opstellen van een codeboom die een afgeleide vormt van de topiclijst. De verschillende analyselabels, die dus zowel wel als niet op de topiclijst voorkwamen, worden geherstructureerd in categorieën en eventueel subcategorieën om op die manier geanalyseerd te kunnen worden. De codeboom die is gehanteerd bij de analyses van dit onderzoek is terug te vinden in Bijlage 2.

Bij de analyse van de resultaten is geprobeerd rekening te houden met de dubbele hermeneutiek van de onderzoeker (zoals uiteengezet in paragraaf 1.2.2), dat inhoudt dat zowel de geïnterviewde bestuursleden een interpretatie geven, als ook dat de onderzoeker daar zelf weer een interpretatie van maakt. Mijn rol in dit onderzoek is niet eenvoudig geweest: naast dat ik in dit onderzoek de rol van onderzoeker aanneem, ben ik ook bestuurslid bij UniPartners geweest en ken ik veel van geïnterviewde bestuursleden persoonlijk. Het is dan ook belangrijk om aandacht te besteden aan dit feit. Ik ben me er tijdens de interviews bewust van geweest dat bepaalde dingen die door de respondenten verteld werd, voor mij reeds bekend waren. Wanneer dit gebeurde, heb ik geprobeerd extra goed door te vragen, ook bijvoorbeeld bij begrippen waarmee ik in mijn bestuursjaar reeds

bekend mee ben geraakt. Daarnaast ben ik naar de respondenten toe duidelijk geweest over mijn rol tijdens de interviews: op het moment dat het interview begint, neem ik de rol van onderzoeker aan en ben ik niet meer een scheidend bestuurslid van UniPartners.

## 4.2 Topiclijst

Aan de hand van de onderwerpen die in bijgaand literatuuronderzoek aan bod zijn gekomen kan een lijst met topics worden opgesteld die gebruikt zal worden in het empirische gedeelte van dit onderzoek, bestaande uit een documentenanalyse, interviews met scheidende en nieuwe bestuursleden van UniPartners en enkele kwantitatieve vragen aan deze bestuursleden. De topiclijst zal in het empirisch onderzoek de leidraad vormen, en deze zal ook gebruikt worden bij de analyse van de documenten, interviews en kwantitatieve data, om consistentie te behouden en validiteit van het onderzoek te vergroten. De topiclijst ziet er als volgt uit:

Topic	Elementen	Relatie met theorie
Functie	- welke? - hoe terecht gekomen?	Organisatiebeschrijving
Oprichting	- wanneer opgericht? - geschiedenis? - Junior Enterpriseconcept?	Organisatiebeschrijving
Overdracht	- sollicitatie? - wanneer overdracht? - duur overdracht? - hoe overdracht? - documenten? - schriftelijk/mondeling? - algemeen/functiespecifiek? - extern Bestuur in Opleiding-gesprek (BIO-gesprek)	Organisatiebeschrijving
UniPartners – spontane associatie		
Visie	- welke? - hoe overgedragen?	Literatuuronderzoek en Documentenanalyse
Missie	- welke? - hoe overgedragen?	Literatuuronderzoek en Documentenanalyse
Kerncompetenties	- goed in? - studenten, opdrachtgevers, product - hoe overgedragen?	Literatuuronderzoek en Documentenanalyse
Waarden	- welke/wat belangrijk? - studenten, opdrachtgevers, product - hoe overgedragen?	Literatuuronderzoek en Documentenanalyse
Persoonlijkheidskenmerken/eigenschappen	- vergelijking dier? - vergelijking mens? - kerneigenschappen? - vijf woorden kiezen	Literatuuronderzoek en Documentenanalyse
Centraliteit	- wat is belangrijk? - welke eigenschappen centraal? - uniek? - kenmerkend?	Literatuuronderzoek
Onderscheidendheid	- mogelijke concurrenten? - hoe onderscheiden?	Literatuuronderzoek
Continuïteit	- stabiliteit?	Literatuuronderzoek

	- verandering? - rode draad?	
Invloed van overdracht	- op centraliteit? - op onderscheidendheid? - op continuïteit?	Organisatiebeschrijving en Literatuuronderzoek
Verbondenheid/identificatie	- Junior Enterpriseconcept (internationaal) - UniPartnersconcept (nationaal) - vestiging (regionaal) - functie	Organisatiebeschrijving
Identificatie	- vijf stellingen	Literatuuronderzoek
Toekomst	- UniPartners over tien jaar? - verandering/stabiliteit?	Organisatiebeschrijving

De verantwoording van deze topiclijst is als volgt:

De topics *functie*, *oprichting* en *overdracht* zijn toegevoegd om een beeld te krijgen van het bestuurslid, van hoe deze bij UniPartners terecht is gekomen en waarom hij hiervoor heeft gekozen. Daarnaast is het interessant om te kijken wat hij weet over de oprichting van UniPartners en het Junior Enterpriseconcept, aangezien dit de eigenlijke bouwstenen van de organisatie zijn. Tot slot wordt bij deze topics uitgebreid ingegaan op de overdracht en hoe deze verlopen is. Bij deze topics wordt gevraagd naar de manier van overdragen, in hoeverre dit mondeling en schriftelijk gebeurt en welke documenten hierbij worden gebruikt. Er wordt begonnen met de sollicitatie: waarom heeft het bestuurslid gesolliciteerd of hoe zijn nieuwe bestuursleden die solliciteerden uitgekozen? Ook wordt gevraagd naar het verloop van de BIO-periode (Bestuur in Opleiding), om een beeld te krijgen van wat tijdens deze periode nog meer wordt overgedragen.

Vervolgens wordt er gevraagd naar de *spontane associaties* die het bestuurslid heeft bij 'UniPartners.' Zoals eerder toegelicht is het belangrijk dat de respondent niet te veel gestuurd wordt. Het is interessant om te onderzoeken waar bestuursleden het eerst aan denken wanneer aan hen wordt gevraagd 'Waar denk je aan als je aan UniPartners denkt?'

De topics *visie*, *missie*, *kerncompetenties*, *waarden* en *persoonlijkheidskenmerken* vormen de koppeling met de gewenste identiteit zoals hiernaar in de documentenanalyse zal worden gezocht. Door de bestuursleden te vragen naar hun kijk op deze vijf elementen, kan worden bekeken in hoeverre er een samenhang is met wat schriftelijk gedocumenteerd staat. Belangrijk hierbij is dat bij elke vraag goed wordt doorgevraagd op het feit hoe deze onderdelen van de organisatie-identiteit zijn overgedragen door scheidende bestuursleden of aan nieuwe bestuursleden. Op deze manier kan duidelijk worden gemaakt in hoeverre deze elementen daadwerkelijk overgedragen worden, mondeling dan wel schriftelijk. Bij kerncompetenties wordt gevraagd naar datgene waar UniPartners echt goed in is. Omdat uit een eerdere pre-test is gebleken dat antwoorden hierop nogal uiteenlopend zijn, is het belangrijk een onderscheid te maken tussen studenten, opdrachtgevers en het product dat UniPartners 'maakt.' Op deze manier kan hierbij zowel een antwoord komen als 'communicatie' (met studenten, opdrachtgevers), maar ook 'academisch maatwerk' (product), om een voorbeeld te noemen. Hetzelfde geldt voor waarden. Uit de pre-test bleek ook dat de antwoorden op de vraag wat

UniPartners belangrijk vindt of waar zij waarde aan hecht, niet eenduidig hoeven te zijn. Vandaar dat ook hier gebruik kan worden gemaakt van een driedeling. Bij persoonlijkheidskenmerken of eigenschappen tot slot wordt aan het bestuurslid gevraagd een vergelijking te maken tussen UniPartners en een mens. Welke persoonlijkheidskenmerken zijn 'typisch' UniPartners en hoe zijn haar kerneigenschappen te omschrijven? Hierbij wordt als laatste vraag gevraagd naar het kiezen van vijf eigenschappen uit de lijst persoonlijkheidskenmerken die Van der Grinten (2004) heeft opgesteld (zie Bijlage 1). Deze vraag wordt bewust pas aan het eind van deze topics gesteld, zodat hij eerdere vragen naar eigenschappen niet kan beïnvloeden.

De topics *centraliteit*, *onderscheidendheid* en *continuïteit* zijn aan de topiclijst toegevoegd omdat zij volgens Albert & Whetten (1985) de drie criteria vormen waaraan een goede beschrijving van een organisatie-identiteit moet voldoen. Deze criteria zullen in de interviews worden toegepast op UniPartners, waarbij vanuit persoonlijkheidskenmerken de koppeling wordt gemaakt naar centraliteit. Hierbij wordt geprobeerd concreet te maken wat volgens haar bestuursleden nou echt belangrijk is voor UniPartners en wat centraal staat in de organisatie. Wat is het centrale karakter van de organisatie en verschilt dit voor verschillende doeleinden of doelgroepen (als studenten, opdrachtgevers)? Het is boeiend om inzicht te verkrijgen in wat bestuursleden als uniek, typisch of kenmerkend van UniPartners zien. Daarna wordt de koppeling gemaakt met waarin UniPartners zich onderscheidt van andere, soortgelijke organisaties. Hoe wordt ervoor gezorgd dat zij verschilt van concurrenten? Bij dit criterium moet zoals eerder beschreven rekening worden gehouden met de *uniqueness paradox*: mensen vertellen juist vaak niet waarin hun organisatie verschilt van anderen, maar noemen juist eigenschappen die op veel organisaties van toepassing zijn. Belangrijk is hierbij dus goed door te vragen waarom deze eigenschappen of kenmerken *juist* op UniPartners van toepassing zijn. Tot slot wordt bij deze topics van de topiclijst gevraagd naar de continuïteit: welke eigenschappen van UniPartners worden door bestuursleden gezien als duurzaam en over een langere periode gelijk? Hierbij wordt geprobeerd inzicht te verkrijgen in de stabiliteit of juist veranderlijkheid van eigenschappen van de organisatie. Is er een rode draad in te ontdekken volgens bestuursleden?

De laatste topics zijn *invloed van overdracht*, *verbondenheid*, *identificatie* en *toekomst*. Bij invloed van overdracht worden de drie criteria van Albert & Whetten gekoppeld aan de overdracht, om zo te onderzoeken of en hoe deze zijn overgedragen tijdens de periode van overdracht. Is er specifiek aandacht besteed aan de centrale en unieke eigenschappen van de organisatie? Hebben nieuwe bestuursleden tijdens de overdracht geleerd wie de concurrenten van UniPartners zijn of hoe zijn zij hier achter gekomen? En, indien aanwezig, is de 'rode draad' in de eigenschappen van UniPartners tijdens de overdracht gecommuniceerd? Of staat zij ergens beschreven? Vervolgens zal gevraagd worden naar de verbondenheid van het bestuurslid met de organisatie. Hierbij wordt gerefereerd aan het internationale, nationale en regionale niveau, of voor de eigen functiegroep. Met deze vraag kan worden onderzocht in hoeverre een bestuurslid binding voelt met het concept of bijvoorbeeld juist zijn vestiging, of dat dit misschien geen verschil maakt. Deze mate van verbondenheid wordt getoetst door middel van een identificatietest van Van der Grinten (2004), waarbij vijf vragen worden gesteld die de respondent aan de hand van een vijfpunts Likertschaal beantwoordt (van 'helemaal mee eens' tot

'helemaal mee oneens'; zie Bijlage 3). Hiermee kan volgens Van der Grinten de identificatie van de medewerker met de organisatie worden gemeten (Van der Grinten, 2004: 35). Als afsluitend topic wordt de toekomst van UniPartners behandeld, om zo inzicht te verkrijgen in de mening van de bestuursleden over 'UniPartners over tien jaar.' Zal er volgens hen veel veranderen wat betreft het concept? Zullen visie en missie hetzelfde blijven? En wat betreft hun vestiging? Indien er iets zal gaan veranderen, wat zal dit dan zijn en hoe zal dit gaan?

Tot slot zal het bestuurslid worden gevraagd of hij nog zelf iets kwijt wil over UniPartners of over het interview of dat hij nog andere vragen heeft. Deze vraag wordt expliciet gesteld zodat de respondent in ieder geval het gevoel heeft alles gezegd te hebben wat hij over dit onderwerp kwijt zou willen.

De resultaten van het empirisch onderzoek zullen in de volgende hoofdstukken uiteengezet worden. Eerst echter zal in de volgende paragraaf worden ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

### 4.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij kwalitatief onderzoek gaat het om waarnemingen in de empirie. Hoe goed een dergelijk onderzoek is, is afhankelijk van hoe goed deze waarnemingen zijn. Hierbij zijn twee punten van belang, namelijk:

- is de waarneming geen toevalstreffer?
- dekt de waarneming de werkelijkheid wel?

Deze twee punten betreffen de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek ('t Hart, Boeije & Hox, 2005: 161).

#### 4.3.1 Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid zo groot mogelijk te houden, is het van belang dat er zo min mogelijk toevallige of niet-systematische fouten worden gemaakt (idem: 281). Een manier om dit tegen te gaan die in dit onderzoek gebruikt wordt, is het semi-structureren van de vragenlijst door middel van topics, zodat de onderzochte personen over dezelfde topics zullen worden geïnterviewd. Bij kwalitatief onderzoek gaat het om de interpretaties van de werkelijkheid van zowel de onderzochte personen als de onderzoeker. Er moet hier dus rekening worden gehouden met de mate waarin de conclusies zoals door de onderzoeker getrokken vertekend zijn door zijn eigen veronderstellingen en vooroordelen (Bergsma, 2003: 16). Dit is zoals uitgelegd in paragraaf 1.2.2 de 'dubbele hermeneutiek' (Giddens, 1984: 284): zowel de geïnterviewden maken interpretaties als ook de interviewer. De conclusies van dit onderzoek zijn dus de conclusies van *mijn* interpretaties van de door mij gecreëerde sociale realiteit. Er is geprobeerd de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten door vragen zo neutraal mogelijk te stellen, zodat de geïnterviewden niet het idee hebben dat zij gestuurd worden en zij vrijuit zullen spreken (Baarda & de Goede, 2001: 237). Daarnaast is voorafgaand aan het interview uitgelegd dat de resultaten anoniem verwerkt worden, vanuit de intentie het geven van sociaal wenselijke antwoorden door geïnterviewden tegen te gaan.



### 4.3.2 Validiteit

Validiteit zegt iets over de geldigheid van een onderzoek. Hierbij wordt de vraag gesteld of er daadwerkelijk wordt gemeten wat er gepretendeerd wordt te meten. Aantasting van de validiteit van het onderzoek kan bijvoorbeeld gebeuren door het geven van sociaal wenselijke antwoorden door respondenten. Dit zijn systematische fouten, die kunnen leiden tot verkeerde onderzoeksuitspraken en misleidende conclusies ('t Hart, Boeijs & Hox, 2005: 162). Aantasting van validiteit wordt in dit onderzoek tegengegaan door triangulatie. Daarnaast is geprobeerd ervoor te zorgen dat de vragen die gesteld worden in de interviews, slechts voor één uitleg vatbaar zijn en dat er geen ingewikkelde taal wordt gebruikt (Baarda & de Goede, 2001: 237). Verder is in de interviews geprobeerd controlevragen toe te voegen, om op deze manier antwoorden van respondenten te 'dubbelchecken' (idem: 225). Tot slot geprobeerd de setting van het interviews voor alle geïnterviewden zo gelijk mogelijk te laten zijn: een rustige ruimte voor alleen de onderzoeker en de geïnterviewde. Op deze manier wordt de geïnterviewde zo min mogelijk gestoord door invloeden van buitenaf en is het interview duidelijk na te luisteren na opname.

In de volgende hoofdstukken zullen de documenten, interviews en het kwantitatieve onderzoek geanalyseerd worden, waarbij aan het eind van elk hoofdstuk de bijbehorende empirische deelvraag of deelvragen beantwoord zullen worden. In deze hoofdstukken zullen parafrases uit de documenten en citaten uit de interviews gebruikt worden om resultaten nauwkeurig en duidelijk weer te geven.

## 5. Documentenanalyse

---

In het vorige hoofdstuk is door middel van een literatuuronderzoek een topiclijst opgesteld die de leidraad zal vormen bij het empirisch onderzoek. In dit hoofdstuk zal een documentenanalyse worden uitgevoerd, waarbij aan de hand van interne documenten van UniPartners de gewenste identiteit van UniPartners wordt vastgesteld. Doel van deze analyse is een antwoord te kunnen geven op de eerste empirische deelvraag, namelijk *Wat is de organisatie-identiteit van UniPartners?* De interne documenten van UniPartners die voor deze analyse gebruikt zullen worden, zijn het Huishoudelijk Reglement (2010), the Blue Book (2003; een handboek met als doel “*het waarborgen van de kwaliteit van het projectmanagement van de Junior Enterprise*” (Blue Book, 2003: 4)), het Jaarverslag UniPartners Nederland 2008-2009 (2009), het Jaarverslag UniPartners Nederland 2009-2010 (2010), de Driejarige Toekomstpositionering van het UniPartners Netwerk (2010) en Statuten van UniPartners Nederland (1998).

### 5.1 De gewenste identiteit

In hoofdstuk 3 is uiteengezet dat de gewenste identiteit van een organisatie een antwoord geeft op de vraag ‘Wie zijn wij?’ door de ogen van de ‘leiding’ (management, directie) van de organisatie en is vaak een doel dat nagestreefd wordt (Van der Grinten, 2004: 17), ook wel een ‘ideale’ identiteit (Van Riel, 2003: 18). De onderdelen waarin de gewenste identiteit volgens Van der Grinten tot uiting komt, zijn:

- visie: wat wil de organisatie (bereiken)?
- missie: hoe wil zij dit bereiken?
- kerncompetenties: wat maakt de organisatie uniek en onderscheidend? Waar is ze goed in?
- waarden: wat vindt de organisatie belangrijk? Waar hecht ze waarde aan?
- persoonlijkheidskenmerken: met of door welk gedrag worden de waarden nagestreefd? Welke eigenschappen zijn typerend voor de organisatie?

In de definitie van gewenste identiteit wordt door Van de Grinten gesproken over “*door de ogen van de ‘leiding.’*” In het geval van UniPartners is deze leiding, management of directie moeilijk vast te stellen, zoals ook blijkt uit hoofdstuk 2. Belangrijke beslissingen worden genomen door in het Voorzittersoverleg, door de voorzitters van alle vestigingen. Zij kunnen worden gezien als het Algemeen Bestuur. Daarnaast neemt UniPartners Nederland zitting als het Dagelijks Bestuur. Een overkoepelende directie is dus niet aanwezig, zeker niet één die jarenlang uit (voornamelijk) dezelfde personen zal bestaan. Om deze reden is de gewenste identiteit van UniPartners dan ook onderzocht door verschillende documenten naast elkaar te leggen en te kijken wat hierover beschreven staat over bovengenoemde onderdelen van de gewenste identiteit.

Wat betekent het voor dit onderzoek dat de gewenste identiteit van UniPartners aan de hand van documenten vastgesteld zal moeten worden en hoe sluit dit aan bij de definitie die Van der Grinten

geeft voor 'gewenste identiteit'? Het feit dat er bij UniPartners geen leiding of management is die boven de vestigingen staat, impliceert dat er geen hiërarchische verhoudingen zijn. Dit betekent dat aan bestuursleden door 'bovenaf' niets kan worden opgelegd. Beslissingen worden in overleg genomen en documenten worden door vestigingen of Task Teams in onderling overleg en op basis van gelijkwaardigheid opgesteld. Dit geldt ook voor de documenten die voor deze analyse gebruikt zullen worden. Deze documenten zijn opgesteld door bestuursleden van UniPartners in verschillende jaren (1998, 2003, 2009 en 2010), die niet in hiërarchie "boven" andere bestuursleden hebben gestaan. De gewenste identiteit van UniPartners zoals die in deze documenten naar voren zal komen, zal dus ook de organisatie-identiteit zijn zoals daar door verschillende bestuursleden op een bepaald moment in de tijd betekenis aan is gegeven. De meerwaarde van deze documentenanalyse is dan ook te onderzoeken of er een verschil bestaat tussen de organisatie-identiteit zoals die staat beschreven in documenten van UniPartners en de organisatie-identiteit zoals daaraan door scheidende en nieuwe bestuursleden betekenis aan wordt gegeven.

### 5.1.1 Visie en missie

Voor zowel de visie als de missie geldt dat ze op inspirerende en onderscheidende wijze het doel van de organisatie beschrijven en de manier waarop dit doel bereikt kan worden. Het betreft hier het langetermijnbelang van de organisatie, de unieke cultuur en aanpak van de organisatie (Van der Grinten, 2004: 22). Volgens Van der Grinten is de visie vaak een uitspraak van de oprichter die de identiteit van de organisatie verwoordt. Wanneer in andere boeken en artikelen wordt gezocht naar een omschrijving van het begrip visie, blijkt dat een visie en missie vaak door elkaar gebruikt worden. Van der Grinten omschrijft de visie als het langetermijnbelang van de organisatie, terwijl bijvoorbeeld Emmerik (2007: 26, 27) de missie juist omschrijft als een weergave van het langetermijnbelang. Daarnaast wordt door sommige auteurs beweerd dat de visie de missie ondersteunt (bijvoorbeeld Hitt, Ireland & Hoskisson, 2009: 18), terwijl anderen beweren dat de missie de basis vormt voor de visie (bijvoorbeeld Brouwer & Van Leeuwen, 2007: 60).

De visie van UniPartners kan niet gemakkelijk worden gevonden in de interne documenten. Zo staat in het Huishoudelijk Reglement 2010 onder het kopje 'Visie' geen duidelijke visie, oftewel 'wat wil de organisatie (bereiken)' verwoord, maar staan hier kenmerkende punten van vestigingen opgesomd, zoals "*Ondernemerschap wordt gestimuleerd; Creativiteit wordt bevorderd*" (Huishoudelijk Reglement 2010, 2010: 7). Verder staat er dat "*de ruimte voor ondernemerschap van de UniPartners bestuursleden de kracht is van de UniPartners organisaties*" (idem). Uit dit stuk in het Huishoudelijk Reglement blijkt echter niet wat UniPartners wil of wat haar (te bereiken) doelen zijn.

Wel is er in interne documenten een stukje te vinden getiteld "Visie van UniPartners Nederland." Hierbij staat beschreven als dat UniPartners *Nederland* een controlerende, ondersteunende, initiërende en coördinerende rol heeft voor het netwerk en dat het uitgangspunt hierbij is dat iedere vestiging hierbinnen veel vrijheid om te ondernemen heeft. De rol van UniPartners Nederland is hierbij er voor te zorgen om naar buiten toe één concept uit te stralen en dit concept te laten groeien (Huishoudelijk Reglement 2010, 2010: 14). Wanneer de visie gedefinieerd is als het overkoepelende

gedeelde beeld van de toekomst, zou dit echt niet onder een visie vallen. In de Statuten van UniPartners Nederland staat ook dat haar doel “*het bevorderen en coördineren van de behartiging der belangen van de aan het Nederlands Hoger Onderwijs verbonden organisatie die deel uitmaken van een netwerk van op project basis opererende instanties*” is (Statuten Stichting UniPartners Nederland, 1998: 1). Hier wordt gesproken over een doel, in plaats van een visie of missie. Dit komt ook omdat UniPartners Nederland geen studenten opdrachten uit laat voeren voor bedrijven, maar optreedt als een overkoepelend orgaan dat werkt voor en waakt over de vestigingen.

Hoewel zowel in het Huishoudelijk Reglement als in de Statuten van UniPartners wordt gesproken over een visie, is dit niet een visie zoals die beschreven hoort te worden volgens de literatuur, omdat zij geen lange termijnplan of ambitieus toekomstbeeld weergeeft. Daarnaast is het vreemd dat UniPartners Nederland een eigen visie zou hebben, terwijl zij onder dezelfde naam werkt als de andere vestigingen. Feit is wel dat zij een andere doelstelling heeft, namelijk het faciliteren voor en coördineren van andere vestigingen.

Ook de missie van UniPartners staat niet duidelijk verwoord. Een missie moet inspirerend en onderscheidend zijn en de manier weergeven waarop een organisatie haar doelstellingen wil bereiken. Het woord ‘missie’ komt niet voor in interne documenten. Wel staat in the Blue Book de “Doelstelling van een Junior Entrepriese” verwoord. Hierover staat geschreven:

“*Elke Junior Entrepriese (JE) heeft de volgende doelstellingen:*

- *Studenten van het universitair onderwijs de mogelijkheid bieden om praktijkervaring op te doen.*
- *Bedrijven de mogelijkheid bieden gebruik te maken van de academische kennis van studenten.”* (Blue Book, 2003: 5).

Zoals in Hoofdstuk 2 is uitgelegd, valt UniPartners onder het JE-concept. Uit de daarbij behorende doelstellingen blijkt dat de visie van een Junior Enterprise en dus ook van UniPartners tweeledig is. Zij wil namelijk enerzijds studenten aan praktijkervaring helpen middels opdrachten voor het bedrijfsleven en anderzijds academische kennis toegankelijk maken voor dit bedrijfsleven. Deze doelstelling lijkt veel op een missie: het geeft weer wat de organisatie doet, waarom zij bestaat, wat de primaire functie is, voor wie zij bestaat en in welke fundamentele behoefte wordt voorzien (naar: Nieuwenhuis, 2010: 26, 27). Ook de vestiging UniPartners Nederland kan met deze doelstelling uit de voeten. Het is namelijk een overkoepelend doel, hét doel van “de organisatie UniPartners.”

In the Blue Book wordt vervolgens beschreven hoe deze “doelstelling” wordt uitgevoerd. Onder het kopje “Doelstelling van een Junior Entrepriese” staat: “*het middel van de JE om deze twee doelstellingen na te streven is het uitvoeren van projecten in diverse sectoren van de (inter)nationale economieën. In een dergelijk project werken drie actoren samen, de opdrachtgever, de studentuitvoerder en de projectmanagers. Elk project dient daarbij aan het Junior Entrepriese concept te voldoen*” (Blue Book, 2003: 5).

In de documenten van UniPartners wordt dus niet gesproken over een visie en missie, maar over een doelstelling. Om een vergelijking te kunnen maken tussen de gewenste en werkelijke organisatie-identiteit zal hiermee in het kwalitatieve onderzoek rekening moeten worden gehouden.

### 5.1.2 Kerncompetenties

De kerncompetenties van een organisatie geven antwoord op de vraag 'waar zijn we als organisatie goed in?' Een organisatie onderscheidt zich normaliter op een of twee kerncompetenties van haar concurrentie. Vaak heeft een organisatie echter ook een kerncompetentie die juist gelijk is aan die van haar concurrenten, om zich zo met een bepaalde branche te verenigen (Van der Grinten, 2004: 23). Dit is dan een competentie die door verschillende organisaties wordt gebruikt als weergave van haar werkzaamheden, die dus binnen een bepaalde branche gelijk kunnen zijn. Voorbeelden van kerncompetenties zijn uitvinden, maken, verplaatsen, behoeftes vervullen, organiseren of design (Van der Grinten, 2004: 23).

In het Huishoudelijk Reglement staan geen kerncompetenties beschreven. Ook in the Blue Book staan nergens beschreven waarin UniPartners zich onderscheidt ten opzichte van soortgelijke organisaties. Om toch een indruk te krijgen van waar UniPartners zichzelf goed in acht, is daarom de website [www.unipartners.nl](http://www.unipartners.nl) geanalyseerd op kerncompetenties. Hier blijkt een aantal kenmerken genoemd te staan, die wellicht als kerncompetenties kunnen worden gezien, maar niet zodanig worden genoemd. Deze zijn:

- "- Academische kennis: onze consultants zijn uiterst gemotiveerde universitaire studenten en door ons geselecteerd;*
- Flexibiliteit: de projecten worden geheel naar uw wens aangepast. Afhankelijk van de doorlooptijd van het project voeren één of meerdere consultants uw project uit;*
- Fixed price – fixed service: wij leveren service op basis van een vooraf vastgestelde prijs;*
- Continuïteit: als opdrachtgever hoeft u geen tijd en moeite te besteden aan de begeleiding. Deze is in handen van projectmanagers van UniPartners;*
- Prijs: wij hebben geen winstoogmerk, zodat u bent verzekerd van een aantrekkelijke prijs;*
- Kwaliteit: UniPartners Nederland bewaakt de kwaliteit van het netwerk door middel van audits en de uitgave van kwaliteitshandboeken." (<http://www.unipartners.nl/pages/informatie-voor-bedrijven.php>, 19-11-2010).*

Tot slot staat in de Driejarige Toekomstpositionering beschreven dat waar UniPartners 'goed in is', bestaat uit haar opgedane kennis en ervaring van jaren: *"Kennis en kunde die door de loop der jaren is opgedaan en als het goed is, geborgd is in de organisatie. De propositie van een vestiging bestaat uit deze ervaring plus nieuwe producten/diensten waar bewust voor gekozen wordt. Hier zijn we goed in."* (Driejarige Toekomstpositionering van het UniPartners netwerk, 2010: 5).

### 5.1.3 Waarden

Van der Grinten omschrijft waarden als volgt: *"Een waarde is de voorkeur voor een bepaalde toestand in het leven. Het is een doel."* (Van der Grinten, 2004: 23). Hij geeft hierbij voorbeelden als streven naar vrijheid, geborgenheid, status, zelfontplooiing, plezier, opwindend en gezondheid. Concrete

voorbeelden van waarden van organisaties zijn “Delta Loyd streeft zekerheid na” of “Harley Davidson streeft vrijheid na” (Van der Grinten, 2004: 23). De vraag is dus: welke waarden vindt UniPartners belangrijk? Wat streeft zij na of waar hecht zij belang aan?

In zowel het Jaarverslag UniPartners Nederland 2009-2010 (2010: 5) als het Huishoudelijk Reglement staat dat **uniformiteit** belangrijk is: ondanks dat een vestiging vrijheden heeft, dient elke vestiging het concept UniPartners uit te dragen (Huishoudelijk Reglement, 2010: 7). Hetzelfde geldt volgens dit document voor de verschillende huisstijlmiddelen. Hierbij dienen de huisstijl (witte randen boven en onder, paarse balk) en het logo behouden te blijven. Ook worden visitekaartjes door UniPartners Nederland beheerd, zodat elke vestiging dezelfde visitekaartjes heeft (Huishoudelijk Reglement, 2010: 8). In the Blue Book staat vervolgens een andere kernwaarde van UniPartners beschreven, namelijk **professionaliteit**. Zo staat er “*De opdrachtgever legt zijn vraag voor aan een organisatie die competentie en vertrouwen uitstraalt, dat naar voren komt in de presentatie van de JE (...) en de aanpak van de projectmanager (...)*” (Blue Book, 2003: 7). Hieruit blijkt dat UniPartners het belangrijk vindt om professioneel over te komen: representatieve kleding, correct taalgebruik, verzorgde documenten en op tijd aanwezig zijn bij afspraken worden genoemd als belangrijke punten. Deze professionaliteit geldt overigens niet alleen voor de bestuursleden als projectmanagers: “*de student-uitvoerders van het project dienen ook een dergelijke professionele houding aan te nemen*” (Blue Book, 2003: 7). Ook **kwaliteit** is een waarde die volgens het Jaarverslag UniPartners Nederland 2009-2010 (2010: 5) en the Blue Book bij UniPartners hoort. Zowel inhoudelijke kwaliteit (het opgeleverde projectresultaat) als managementkwaliteit (tijdmanagement, financieel management, informatiemanagement en communicatie gedurende het project) zijn van belang (Blue Book, 2003: 15).

#### 5.1.4 Persoonlijkheidskenmerken

De persoonlijkheidskenmerken van een organisatie vormen het gedrag waarmee de waarden hiervan worden nagestreefd (Van der Grinten, 2004: 24). Voorbeelden die Van der Grinten noemt, zijn jong, dynamisch, traditioneel, warm, ambitieus, eerlijk en arrogant. Hij stelt dat een waarde iets is dát je wilt bereiken en een persoonlijkheidskenmerk aangeeft hóe je dat wilt bereiken. Omdat het verschil tussen waarden en persoonlijkheidskenmerken niet eenvoudig is, geeft Van der Grinten een voorbeeld om dit te verduidelijken: ABN-AMRO en de Rabobank streven dezelfde waarde na, namelijk betrouwbaarheid. Toch verschillen ze van elkaar: ABN-AMRO probeert dit bereiken door zich op te stellen als een professionele bank, terwijl de Rabobank over wil komen als een menselijke bank. De persoonlijkheidskenmerken beschrijven dus het gedrag van een organisatie (Van der Grinten, 2004: 24).

Zoals reeds aan de orde gekomen in paragraaf 5.1.3, vindt UniPartners professionaliteit belangrijk. Zij wil dan ook professioneel overkomen. Deze professionaliteit moet terug te vinden zijn in onder andere kleding, documenten, correct taalgebruik en telefoongedrag (Blue Book, 2003: 7). Ook bijvoorbeeld een projectspecificatie kan bijdragen aan een professioneel beeld bij de opdrachtgever. Deze moet er goed uitzien, omdat het een soort visitekaartje van de organisatie is (Blue Book, 2003: 10). Te stellen

is dus dat de waarde professionaliteit wordt nagestreefd door **verzorgd** en **representatief** gedrag. Over kwaliteit staat in the Blue Book geschreven dat een rapport kwalitatief goed moet zijn wat betreft de inhoud, maar ook hier komt de vorm ervan terug. Het is belangrijk dat de resultaten van het project een **professionele** en **integere** uitstraling hebben. Er moet bij oplevering van een rapport worden gedacht aan de omvang, lay-out, illustraties en het taalgebruik (Blue Book, 2003: 15). Ook dient te allen tijden bij opdrachtgever en student **duidelijk** te zijn waar zij aan toe zijn en wat er van hen verwacht wordt. Wat tevens bijdraagt aan de kwaliteit, is dat projectmanagers **goed voorbereid** moeten zijn (Blue Book, 2003: 16).

## 5.2 Beantwoording deelvraag

Aan de hand van de analyse van interne documenten van UniPartners kan een antwoord worden gegeven op de eerste deelvraag.

### 5.2.1 Beantwoording empirische deelvraag 1

Deelvraag 1 luidt als volgt:

*Wat is de organisatie-identiteit van UniPartners?*

Uit bovenstaande analyse van interne documenten van UniPartners en de website [www.unipartners.nl](http://www.unipartners.nl) kan een profiel worden opgetekend van de gewenste identiteit van de organisatie. Deze organisatie-identiteit van UniPartners wordt omschreven aan de hand van de visie, missie, kerncompetenties, waarden en persoonlijkheidskenmerken, naar Van der Grinten (2004). De visie en missie van UniPartners zijn niet duidelijk terug te vinden in interne documenten, maar worden verwoord onder de noemer 'doelstelling.' Deze doelstelling is academische studenten de mogelijkheid bieden om praktijkervaring op te doen en academische kennis toegankelijk te maken voor het bedrijfsleven. Dit wil zij bereiken middels het laten uitvoeren van projecten door studenten, om zo de vraagstukken van bedrijven en overheden op te lossen. Kerncompetenties die aan UniPartners zijn toegeschreven op haar website zijn academische kennis, flexibiliteit, fixe price, fixed service, continuïteit, prijs, kwaliteit en jarenlange kennis en ervaring. Waarden die belangrijk zijn voor UniPartners en die zij hoog in het vaandel heeft staan, zijn uniformiteit, professionaliteit, competentie, vertrouwen en kwaliteit. Tot slot zijn persoonlijkheidskenmerken die typerend zijn voor UniPartners volgens documenten verzorgd, representatief, professioneel, integer en duidelijk gedrag, naast een goede voorbereiding.

Hieruit blijkt dat er niet altijd duidelijkheid is over bepaalde elementen van de organisatie-identiteit. Zo zijn de visie en missie niet eenduidig verwoord en zijn ze niet gemakkelijk terug te vinden op de website. Ook de kerncompetenties, waarden en persoonlijkheidskenmerken van UniPartners worden slechts een enkele keer vernoemd. Echter kan aan de hand van deze documentenanalyse wel inzicht worden verkregen in hoe UniPartners haar identiteit idealiter (want gewenst) ziet. Vervolgens kan een vergelijking worden gemaakt met hoe de werkelijke identiteit van UniPartners is. Om deze vergelijking te kunnen maken, zal eerst de werkelijke organisatie-identiteit in kaart moeten worden gebracht. In het volgende hoofdstuk wordt dan ook een analyse van het empirisch onderzoek uiteengezet.



## 6. Empirisch onderzoek

---

In het Literatuurhoofdstuk is reeds antwoord gegeven op de theoretische deelvragen van dit onderzoek. Vervolgens is in het vorige hoofdstuk de eerste empirische deelvraag, namelijk: *Wat is de organisatie-identiteit van UniPartners?* beantwoord middels een documentenanalyse. Hieruit is gebleken dat de visie en missie van UniPartners niet duidelijk terug zijn te vinden in algemene interne documenten. Wel wordt er veelvuldig verwezen naar een doelstelling, namelijk: 'studenten praktijkervaring bieden en academische kennis toegankelijk maken voor het bedrijfsleven.' Kerncompetenties, waarden en persoonlijkheidskenmerken zijn wel in de documenten terug te vinden. In dit hoofdstuk zal de analyse van de verzamelde data plaatsvinden. Daarmee beoog ik een antwoord te geven op de volgende twee deelvragen:

- *Welke betekenis geven scheidende en nieuwe bestuursleden van UniPartners aan de organisatie-identiteit van UniPartners en wat zijn de overeenkomsten en verschillen?*
- *Wat wordt door scheidende bestuursleden van UniPartners overgedragen aan nieuwe bestuursleden en wat is de invloed van deze overdracht op de organisatie-identiteit van UniPartners?*

De beantwoording van deze vragen gebeurt aan de hand van een codeboom (zie toelichting paragraaf 4.1). De topics zoals deze zijn gehanteerd tijdens de interviews zijn gelabeld en geherstructureerd tot categorieën en subcategorieën, om een heldere analyse van de interviews te kunnen maken. Hoe tot deze herstructurering is gekomen en hoe de definitieve codeboom eruit ziet, is terug te lezen in Bijlage 2. In dit hoofdstuk zal in paragraaf 6.1 en 6.2 worden ingegaan op de betekenis die bestuursleden geven aan de organisatie-identiteit van UniPartners. Vervolgens zal worden beschreven hoe de overdracht bij UniPartners verloopt en wat de invloed hiervan is op de organisatie-identiteit (paragraaf 6.3 en 6.4). Bij de analyse van de data zullen de categorieën uit de codeboom worden ondersteund door citaten uit de interviews met scheidende en nieuwe bestuursleden. Uit deze analyse zullen conclusies worden getrokken die een antwoord geven op bovengenoemde empirische deelvragen (paragraaf 6.5).

### 6.1 Werkelijke organisatie-identiteit

In het vorige hoofdstuk is door middel van een documentenanalyse geprobeerd de gewenste organisatie-identiteit van UniPartners te beschrijven. Deze gewenste identiteit is in navolging van Van Riel (2003) en Van der Grinten (2004) omschreven aan de hand van de visie, missie, kerncompetenties, waarden en persoonlijkheidskenmerken en eigenschappen van de organisatie. Hoe de organisatie in documenten wordt beschreven, is herleid tot deze vijf elementen, die tezamen een beeld geven de gewenste identiteit van UniPartners. In de interviews is vervolgens aan de respondenten gevraagd hoe zij deze elementen zouden omschrijven. Hiermee kan inzicht worden verkregen in de werkelijke identiteit van UniPartners. In deze paragraaf zal allereerst worden ingegaan op de betekenis die respondenten geven aan de visie en missie van UniPartners. Vervolgens zullen

achtereenvolgens de kerncompetenties, waarden en persoonlijkheidskenmerken van UniPartners worden uiteengezet zoals die in de interviews naar voren zijn gekomen.

### 6.1.1 Visie en missie

Uit de documentenanalyse is gebleken dat de visie of missie van UniPartners moeilijk te vinden is in interne documenten. Wel staat een aantal keer beschreven wat het doel of de doelstelling is van organisaties die onder het Junior Enterpriseconcept vallen, zoals UniPartners, namelijk: “*Studenten van het universitair onderwijs de mogelijkheid bieden om praktijkervaring op te doen. Bedrijven de mogelijkheid bieden gebruik te maken van de academische kennis van studenten.*” (Blue Book, 2003: 5). Al in het eerste interview met bestuursleden van UniPartners bleek dan ook dat zij het lastig vinden om te spreken over een heldere visie of missie. Hierbij is de vraag gesteld hoe zij de visie en missie van UniPartners zouden omschrijven. Op de vraag over de visie werd vaak hetzelfde antwoord gegeven door de respondenten als op de vraag over de missie. Duidelijk is dus dat ook voor hen het verschil tussen beide niet helder is, zoals ook blijkt uit volgende citaten van bestuursleden: “*Ja de visie is, je kunt naar de tweeledige doelstelling [namelijk studenten aan praktijkervaring helpen en bedrijven academische kennis bieden – AA] gaan. De discussie visie missie...*” [O7] en “*Die visie, de tweeledige doelstelling...*” [N3]. Om deze reden zijn de visie en missie dan ook samengenomen in deze analyse. Omdat het belang van een duidelijke visie en missie in het literatuuronderzoek naar voren is gekomen, zal hierop in het hoofdstuk Aanbevelingendieper worden ingegaan. Vooralsnog kies ik ervoor om in het vervolg van deze paragraaf het woord *doelstelling* te gebruiken om de visie/missie aan te duiden.

Door alle tien de **scheidende bestuursleden** wordt een vergelijkbare doelstelling van UniPartners genoemd: het bieden van praktijkervaring aan studenten en het toegankelijk maken van academische kennis voor het bedrijfsleven. Opvallend is dat de respondenten vaak een onderscheid maken tussen opdrachtgever en studenten, de twee doelgroepen waarmee UniPartners te maken heeft. Zo wordt expliciet gesproken over “*academische kennis in de praktijk brengen*” [O2], studenten die professioneel bezig zijn en die de sfeer van ondernemerschap kunnen proeven. Het draaien van een project moet een leerervaring zijn voor de student (drie maal); het draagt bij aan zijn of haar ontwikkeling. Daarnaast draagt de student daadwerkelijk iets bij in het bedrijf. Aan de kant van de opdrachtgever wordt voornamelijk gesproken over het oplossen van vraagstukken (drie maal) en het toegankelijk maken van de academische kennis. Dit gebeurt volgens de scheidende bestuursleden voor een aantrekkelijke prijs (vier maal). Manieren om deze doelstelling te bereiken zijn het genereren van voldoende werk, het vergroten van de naamsbekendheid en het uitvoeren van opdrachten en projecten volgens verschillende bestuursleden. Kort en krachtig wordt de doelstelling van UniPartners verwoord in het volgende citaat: “*De brug slaan tussen de universiteitsstudenten en het bedrijfsleven. (...) Zodat beide partijen daarvan kunnen profiteren.*” [O4].

**Nieuwe bestuursleden** gebruiken in vergelijking met de scheidende bestuursleden (twee maal) relatief vaak de term “tweeledige doelstelling”, namelijk zeven maal. Belangrijk is dat de hoofdmoot hetzelfde is, die op eenzelfde manier als door de scheidende bestuursleden wordt verwoord: “*Het is tweeledig, net zoals de doelstelling van UniPartners. (...) Enerzijds het advies geven aan bedrijven en*

*de praktijkkennis van studenten te gebruiken en anderzijds voor de ontwikkeling van de student, dat die zichzelf echt kan ontwikkelen. Dat het bedrijfsleven en de student beter op elkaar aansluiten.” [N4].* Dit beeld van de doelstelling van UniPartners wordt door vrijwel alle bestuursleden op een ongeveer gelijke manier uitgelegd. Uit verschillende interviews blijkt dat de visie en missie ansichniet duidelijk zijn voor alle nieuwe bestuursleden, maar dat ook zij spreken over de doelstelling van UniPartners.

### 6.1.2 Kerncompetenties

Uit de documentenanalyse is gebleken dat de kerncompetenties (naar: Van der Grinten, 2004) van de gewenste identiteit van UniPartners bestaan uit: academische kennis en kunde, flexibiliteit, fixed price, fixed service, prijs-kwaliteitverhouding en projectmanagement. Voor de analyse van de interviews zijn de kerncompetenties onderscheiden in een categorie met betrekking tot studenten, opdrachtgevers en het bestuur zelf.

#### Kerncompetenties met betrekking tot studenten

Volgens **scheidende bestuursleden** is UniPartners inhoudelijk sterk en heeft zij veel kennis in huis. De studenten die projecten uitvoeren en hiermee academische kennis overbrengen naar het bedrijfsleven (twee maal) zijn scherp, kritisch en enthousiast (twee maal). Daarnaast is de UniPartnersstudent gemotiveerd en kan hij, net als het bestuur, snel handelen. Studenten zijn bereid om een stapje extra te doen voor de opdrachtgever. Daarnaast scoort flexibiliteit van de student hoog bij de kerncompetenties van UniPartners. Dit is als kerncompetentie van UniPartners genoemd omdat er enerzijds veel expertises en vestigingen zijn en een project dus altijd ergens terecht kan en anderzijds vanwege het aanpassingsvermogen van de student en het bestuur.

**Nieuwe bestuursleden** zijn van mening dat studenten zorgen voor een frisse blik binnen een bedrijf (vier maal) en dat dat ook een van de dingen is waar UniPartners goed in is. Medewerkers in bedrijven zittensoms vastgeroest in bepaalde patronen of zijn star en een student van UniPartners kan hierbij uitkomst bieden. Daarnaast wordt de ontwikkeling van de studenten genoemd. Ook het uitvoeren van academisch onderzoek door studenten (twee maal) als onderdeel van de doelstelling van UniPartners komt naar voren. Een andere kerncompetentie die wordt genoemd door vier nieuwe bestuursleden is de flexibiliteit van studenten.

#### Kerncompetenties met betrekking tot de opdrachtgever

UniPartners wordt door **scheidende bestuursleden** innovatief genoemd en academische kennis wordt tegen een voor opdrachtgevers betaalbaar tarief toegankelijk gemaakt (drie maal). Ook vindt één van de respondenten dat een kerncompetentie van UniPartners het vormen van een ingang voor bedrijven bij de universiteit is. Tot slot wordt het fixed price, fixed service genoemd als kerncompetentie door twee bestuursleden: *“Fixed price, fixed service is natuurlijk logisch, dat is nou eenmaal het concept wat we hebben.” [O5]*, terwijl een ander scheidend bestuurslid hierover zegt: *“Ja, in hoeverre is fixed price, fixed service echt een competentie? Het project loopt toch altijd anders dan je in eerste instantie denkt. Dus in die zin vind ik dat niet echt een competentie van ons.” [O3]*.

**Nieuwe bestuursleden** noemen bij de vraag naar kerncompetenties vaak het tweede deel van de doelstelling van UniPartners, namelijk het overbrengen van academische kennis naar het bedrijfsleven (vijf maal). Dit gebeurt tegen een goede prijs/kwaliteitverhouding (drie maal). Een andere kerncompetentie van UniPartners is het fixed price, fixed service-principe (drie maal), het leveren van kwaliteit, gedegen werk en onderbouwde rapporten (twee maal). UniPartners levert daarnaast rapporten waar de opdrachtgever concreet iets mee kan (twee maal) en verkleint door haar werkwijze het gat tussen het bedrijfsleven en de student.

### Kerncompetenties met betrekking tot het bestuur

In de documentanalyse wordt het projectmanagement door UniPartners als een kerncompetentie genoemd. Ook in de interviews met **scheidende bestuursleden** is dit naar voren gekomen: het projectmanagement wordt drie maal genoemd als competentie. Bestuursleden van UniPartners zijn daarnaast enthousiast (twee maal), gemotiveerd en net als studenten flexibel (vier maal) en in staat om snel te handelen. Ook wordt gesteld dat bestuursleden bij UniPartners hart hebben voor de zaak. Tot slot wordt door twee bestuursleden aangegeven dat de kerncompetenties afhankelijk zijn van de bestuursleden en van de studenten: *“Omdat het heel erg afhangt van de studenten die je op dat moment tot je beschikking hebt. En daarnaast is de capaciteit van een vestiging altijd afhankelijk van de bestuursleden die er op dat moment zitten. Je kan super goeie studenten hebben, maar als je een bestuurslid hebt die geen offerte kan schrijven, wordt het toch al snel lastig.”* [O10]

**Nieuwe bestuursleden** noemen weinig kerncompetenties die kunnen worden ondergebracht in de categorie “met betrekking tot het bestuur.” Tweemaal wordt het gezamenlijk doel van UniPartners genoemd en eenmaal wordt als kerncompetentie genoemd dat iedereen het goed wil doen en zijn of haar vestiging wil verbeteren. Wat dit betreft zijn bestuursleden erg *“leergierig en hongerig”* [N8]. Opvallend is dat één van de bestuursleden van mening is dat hij nog niet goed kan inschatten wat hetgeen is waar UniPartners goed in is, omdat hij pas net bezig is en er het jaar voor hem weinig projecten zijn gedraaid.

### 6.1.3 Waarden

In de documentanalyse is naar voren gekomen dat UniPartners bepaalde waarden (naar: Van der Grinten, 2004) hoog in het vaandel heeft staan, namelijk uniformiteit, professionaliteit en kwaliteit. Ook is het belangrijk dat de organisatie competentie en vertrouwen uitstraalt naar klanten. Net als bij kerncompetenties, zijn ook de waarden die UniPartners belangrijk vindt onderverdeeld in de driecategorieën met betrekking tot studenten, opdrachtgevers en het bestuur zelf.

### Waarden met betrekking tot studenten

Volgens **scheidende bestuursleden** is de ontwikkeling van de student die een project uitvoert een belangrijke waarde voor UniPartners. De student moet een echte leerervaring ondergaan. Daarnaast is communicatie met studenten belangrijk, maar ook eerlijkheid en transparantie worden gezien als belangrijke waarden. Niet alleen bestuursleden, maar ook studenten moeten punctualiteit (twee maal) en het nakomen van afspraken hoog in het vaandel hebben staan volgens scheidende bestuursleden.

Ook **nieuwe bestuursleden** vinden de ontwikkeling van student en de praktijkervaring die hij op kan doen een belangrijke waarde (vijf maal): *“Juist de ontwikkeling die de student doormaakt bij UniPartners is van studentje die wel 's te laat is met het inleveren van dingen, die ontwikkeling maak je als student bij UniPartners, met het stipt zijn van inleveren.”* [N3]. Daarnaast is de gedrevenheid van studenten belangrijk. Ook moet een student een intrinsieke motivatie hebben om projecten uit te voeren en het niet alleen voor het geld doen.

### Waarden met betrekking tot opdrachtgevers

**Scheidende bestuursleden** geven in de interviews aan dat vooral professionaliteit (vijf maal) richting de opdrachtgever belangrijk is. De professionaliteit hangt weer samen met punctualiteit (vier maal), zo getuigt het volgende citaat: *“Voor de rest is het ook hou je aan afspraken. Dat geldt naar opdrachtgevers toe, geldt naar studenten toe, zijn we professioneel, willen we uitstralen, houden ons afspraken, deadlines, overlegmomenten.”* [O1]. Andere belangrijke waarden volgens deze respondenten zijn kritisch en scherp zijn en zelfstandigheid. Ook vertrouwen wordt eenmaal genoemd als belangrijke waarde. Tot slot wordt kwaliteit, zowel inhoudelijk als op uitstraling belangrijk gevonden door enkele scheidende bestuursleden (vijf maal): *“Die kwaliteit van projecten, vooral, dus hoe je de stukken naar een opdrachtgever stuurt, offertes die zeker pdf moeten zijn, uitgelijnd, dat het gewoon foutloos is, maar ook inhoudelijk. En daarnaast ook kwaliteit op gebied van uitstraling, wat is je voorkomen, hoe formuleer je je zinnen, wat zeg je wel en niet.”* [O6].

Niet alleen de scheidende bestuursleden, maar ook **nieuwe bestuursleden** hechten veel waarde aan kwaliteit (zes maal). Daarnaast is het belangrijk dat er zorgvuldig gewerkt wordt en dat een uitgevoerd project een daadwerkelijke waardetoevoeging vormt voor de opdrachtgever. Integriteit en respect zijn ook belangrijke waarden met betrekking tot de opdrachtgever. Tot slot vinden ook de nieuwe bestuursleden professionaliteit erg belangrijk (vijf maal). Zo vertelt een respondent: *“Nou UniPartners probeert wel als een professionele organisatie naar buiten toe te stralen, je wilt niet als een studentenclubje overkomen eigenlijk.”* [N1].

### Waarden met betrekking tot het bestuur

**Scheidende bestuursleden** vinden de ruimte en vrijheid die bestuursleden hebben binnen een bestuursjaar bij UniPartners belangrijk (drie maal). Vestigingen hebben – binnen bepaalde kaders – ruimte om zelf invulling te geven. Daarnaast wordt gesteld dat het belangrijk is om jezelf te blijven en ook dat er waarde wordt gehecht aan gezelligheid en het sociale aspect. Een bestuursjaar bij UniPartners moet ook voor bestuursleden een leerervaring zijn met persoonlijke ontwikkeling. Hierbij mag je nog fouten maken, mits je hiervan leert: *“Wat voorop staat is leren, mogelijkheden om te leren, maar wel te zorgen dat je geen hele domme fouten maakt. Fouten maakt iedereen, prima, als je ze maar goed oplost en daarvan leert.”* [O7].

**Nieuwe bestuursleden** geven aan dat naast dat studenten een leerervaring door moeten maken, ook bestuursleden zich moeten kunnen ontwikkelen. Daarnaast moet ook bij bestuursleden de intrinsieke motivatie belangrijk zijn. Een bestuursjaar bij UniPartners moeten zij niet willen doen vanwege geld of

“cv-building” volgens een respondent. Kennisdeling tussen vestigingen is een waarde die volgens nieuwe bestuursleden (drie maal) belangrijk is. Die kennisdeling mag zowel formeel als informeel zijn, want gezelligheid hebben de nieuwe bestuursleden (drie maal) ook hoog in het vaandel staan. Tot slot vinden twee respondenten dat uniformiteit een belangrijke waarde moet zijn: *“Toch voor de uitstraling die je naar buiten toe hebt. Ik denk toch dat je als UniPartners als Nederlands concept wilt promoten en ook landelijk aandacht wilt krijgen moet je toch (...) wel een boodschap verkopen.”* [N2].

#### 6.1.4 Eigenschappen

In navolging van Van der Grinten (2004) is aan de respondenten gevraagd welke, vaak menselijke, persoonskenmerken of eigenschappen ze aan UniPartners zouden toedichten. Een breed scala aan eigenschappen is hierbij naar voren gekomen met in totaal meer dan vijftig verschillende karakteristieken. Bij de herstructurering van de resultaten is dan ook geprobeerd een onderverdeling te maken, die heeft geleid tot de categorieën ‘zacht’ en ‘hard.’ Citaten van scheidende bestuursleden hebben de aanleiding gegeven tot deze tweedeling. Zo is gezegd: *“Waar ik aan zou denken is warmte, maar ja ook gewoon wel zakelijk en dat is op zich een redelijk unieke combinatie.”* [O5] en: *“Twee gezichten. (...) Dat je een verschil hebt tussen een avondprogramma wat een andere sfeer heeft dan een overleg (...) waar moeilijke onderwerpen besproken worden. Ik denk dat dat ook positief is, dat je lol kunt maken, maar ook dat je scherp kunt zijn als het nodig is.”* [O1]. UniPartners heeft dus twee gezichten, wat een volgens de bestuursleden een unieke combinatie is. Om deze reden is gekozen voor de categorieën ‘zacht’ en ‘hard.’ Met ‘zacht’ worden die eigenschappen bedoeld die zacht, warm of informeel zijn en vaak meer te maken hebben met gevoel. Hierbij worden door **scheidende bestuursleden** eigenschappen genoemd als creatief, enthousiast, sympathiek en loyaal. **Nieuwe bestuursleden** dichten UniPartners eigenschappen toe als vriendelijk (twee maal), respectvol, beleefd en sociaal. Met ‘hard’ wordt gerefereerd aan de harde, zakelijke en formele persoonskenmerken van de organisatie. **Scheidende bestuursleden** noemen hierbij vernieuwend (twee maal), inventief, een *“strevertje”* [O6] en ambitieus. **Nieuwe bestuursleden** vinden typische UniPartnerseigenschappen: serieus, vastbesloten, gedreven en professioneel (vier maal). Omdat er weinig overeenstemming bestaat tussen scheidende en nieuwe bestuursleden en in deze groepen onderling, zullen deze verschillende eigenschappen hier niet worden opgesomd. Deze lijst van genoemde eigenschappen is in zijn geheel te vinden in Bijlage 1. Met betrekking tot de eigenschappen van UniPartners is in navolging van Van der Grinten (2004) een aparte vraag gesteld in de interviews. Omdat de antwoorden van bestuursleden ook hierop niet geheel overeenstemmen, wordt deze vraag niet apart behandeld, maar zijn de antwoorden terug te vinden in Bijlage 4.

## 6.2 Uniek, onderscheidend en duurzaam

Zoals in het literatuuronderzoek uiteengezet, is het gecompliceerd om één, allesomvattende beschrijving van organisatie-identiteit te geven. Om deze reden hebben Albert & Whetten (1985) ervoor gekozen om geen definitie te geven, maar te omschrijven aan welke drie criteria de beschrijving van een organisationele identiteit volgens hen voldoet. Deze drie criteria, die ook in dit onderzoek gebruikt zijn om de organisatie-identiteit van UniPartners te onderzoeken, zijn centraliteit,



onderscheidendheid en continuïteit. In de herstructurering van de interviews zijn deze criteria omgezet naar wat uniek, onderscheidend en duurzaam is aan de organisatie-identiteit van UniPartners. Naast dat door het gehele interview heen gelet is op wat respondenten uniek, onderscheidend en duurzaam vinden, is ook in aparte vragen over deze onderwerpen gevraagd naar hun mening. De antwoorden op deze vragen zijn steeds onderverdeeld in subcategorieën.

### 6.2.1 Uniek

Op de vraag wat UniPartners uniek maakt, wat het centrale karakter van de organisatie is, kan een onderscheid in antwoorden gemaakt worden tussen 'met betrekking tot de student' en 'met betrekking tot het bedrijfsmatige aspect' van UniPartners.

#### Uniek: student

**Scheidende bestuursleden** geven allereerst aan dat UniPartners een echte "gunfactor" (vier maal) heeft. Zo wordt gesteld: *"Ook terug bij de gunfactor, dat maakt UniPartners ook echt uniek, gewoon echt het idee van: we zijn een stel studenten en hebben vooral in het begin dan geen flauw idee van waar we mee bezig zijn, dat is ook gewoon mooi. Dat vinden opdrachtgevers gewoon leuk."* [O3] Hiermee samen hangt dat de bestuursleden en studentuitvoerders studenten zijn, die volgens de respondenten enthousiast, actief en flexibel (drie maal) zijn. Daarnaast willen ze graag het bedrijfsleven leren kennen. Studenten hebben nog de onbezonnenheid, zoals ook blijkt uit het eerste citaat. Tot slot is het uniek dat studenten het bedrijf een frisse blik bieden (vier maal) en out of the box kunnen denken.

**Nieuwe bestuursleden** noemen de "gunfactor" van UniPartners eenmaal als unieke eigenschap. Daarnaast zeggen zij driemaal dat het bieden van een echte werkervaring voor studenten UniPartners uniek maakt. Studenten zijn namelijk jong en fris (vier maal) en kunnen zinvol werk doen voor een opdrachtgever (drie maal). Wat ook uniek is aan UniPartners is dat de kennis van een studie wordt toegepast door enthousiaste studenten waarvoor alles nog nieuw is. Zo wordt gezegd: *"Vooral als je naar studenten kijkt, is dat ze een frisse blik hebben op het bedrijfsleven. Ze denken nog niet al te veel in hokjes, zij nog niet gevormd daarin. Daar heb je de kracht van UniPartners."* [N4]. Zij denken dus ook minder in hokjes dan mensen die al lang(er) in het bedrijfsleven zitten. Ook noemt een respondent de combinatie tussen het professionele en het studentikoze binnen een student een unieke eigenschap van UniPartners. Tot slot worden intern de ervaring en kennis van een heel netwerk en het toewerken naar een gezamenlijk doelgenoemd als uniek.



### Uniek: bedrijfsmatig

**Scheidende bestuursleden** zijn van mening dat UniPartners anders is dan andere studenten- of studieverenigingen. Het is echt een bedrijf, maar dan gerund door studenten en dat maakt het uniek. Daarnaast is het zo dat, omdat de naam UniPartners niet in alle steden een grote naamsbekendheid geniet, je niet kunt “meeliften” op het succes van de (bekende) naam. Een respondent geeft aan dat je jezelf dan ook echt moet “verkopen.” Wat UniPartners ook uniek maakt, is dat de bestuursleden zorgen voor het projectmanagement en zo de opdrachtgever werk uit handen nemen. Zij nemen daarnaast ook de verantwoordelijkheid op zich. Toch is een advies van UniPartners relatief betaalbaar (drie maal). Tot slot is de jarenlange ervaring van UniPartnersvestigingen een unieke eigenschap van de organisatie.

Dat UniPartners een daadwerkelijke oplossing biedt voor vraagstukken (drie maal) is volgens **nieuwe bestuursleden** een unieke eigenschap van de organisatie. Daarnaast zijn ook zij van mening dat het projectmanagement door bestuursleden iets is dat uniek is (drie maal), waardoor de opdrachtgever hier geen omkijken naar heeft. Een bestuursjaar bij UniPartners verschilt dan ook van een bestuursjaar bij een studenten- of studievereniging, ook volgens nieuwe bestuursleden (twee maal). Zo wordt gesteld: *“Ook als je bestuur bent, hoe leid je echt je organisatie. Dat is toch anders dan als je een ander bestuur doet.”* [N2]. Ook is het advies relatief betaalbaar, zoals ook aangegeven door scheidende bestuursleden, terwijl er kwalitatief goed werk wordt afgeleverd. Het unieke aan UniPartners is tot slot volgens een bestuurslid dat academische kennis toegankelijk wordt gemaakt, omdat dit nergens anders gebeurt volgens hem.

### 6.2.2 Onderscheidend

Het tweede kenmerk van een organisatie-identiteit is volgens Albert & Whetten (1985) de onderscheidendheid of de onderscheidende eigenschappen. Om er achter te komen wat volgens bestuursleden de onderscheidende kracht is van UniPartners, is gevraagd wie zij als concurrentie zien en hoe UniPartners zich hiervan onderscheidt. Als concurrenten zijn enerzijds stagebureaus als Integrand en Aisec genoemd. Ook de Kleine Consultant is hier genoemd, die projecten uitvoert met studenten op het gebied van strategisch advies. Anderzijds worden professionele adviesbureaus als KPMG en PWC door sommige bestuursleden als concurrentie gezien. UniPartners onderscheidt zich volgens de bestuursleden echter van beiden partijen, zo zal uit de volgende paragrafen blijken. Tot slot zullen er ook nog enkele overpeinzingen door bestuursleden over dit onderwerp worden weergegeven.

### Onderscheidend: in vergelijking met stagebureaus

Volgens **scheidende bestuursleden** zit de onderscheidende kracht van UniPartners in vergelijking met stagebureaus of andere concurrenten die met studenten werken, voornamelijk in het projectmanagement (vier maal). Zo wordt gezegd: *“Het ene verschil [is] dat die studenten bij het bedrijf binnen moet werken, geen begeleiding hebben en zelfstandig moeten gaan werken. Dat is weer ons punt dat wij die projectmanager hebben.”* [O8] UniPartners haalt het project dus daadwerkelijk “uit de

organisatie" [O10], waardoor een opdrachtgever niet tegelijk ook nog eens een begeleider moet zijn voor een student, zoals het geval is bij stages. Daarnaast onderscheidt UniPartners zich doordat zij vestigingen in bijna alle studentensteden heeft. Enerzijds biedt dit meer kennis (omdat deze gedeeld kan worden) en anderzijds is er altijd een oplossing voor bedrijven te vinden, omdat projecten doorgegeven kunnen worden aan andere vestigingen (in verband met locatie of projectgebied). Tegenover studenten onderscheidt de organisatie zich omdat zij de student zelfstandigheid biedt, maar ook aan de hand mee neemt. De student kan daadwerkelijk iets betekenen voor een bedrijf en wordt hierbij ook nog eens begeleid door een projectmanager van UniPartners.

Ook **nieuwe bestuursleden** vinden het projectmanagement dat door bestuursleden van UniPartners wordt gedaan een onderscheidend vermogen van de organisatie (drie maal). Zowel voor student (begeleiding) als voor opdrachtgever (neemt werk uit handen) is dit een voordeel ten opzichte van stagebureaus. Daarnaast kunnen studenten bij UniPartners daadwerkelijk wat toevoegen in een organisatie (drie maal) en proeven zij meer de sfeer van ondernemerschap. Zo wordt gesteld: *"Ja zoals ik het net al zei, wij van UniPartners bieden de mogelijkheid om het verschil te maken, om echt wat toe te voegen in plaats van de zoveelste stagiair te zijn in een groot bedrijf, om het cru te zeggen die koffie haalt en kopietjes maakt."* [N3].

### Onderscheidend: in vergelijking met professionele adviesbureaus

**Scheidende bestuursleden** zijn van mening dat de onderscheidende kracht van UniPartners in vergelijking met professionele adviesbureaus, ligt in het werken met studenten. Studenten zijn flexibel (vier maal) en enthousiast en willen graag een stapje extra doen voor de opdrachtgever: *"Als ik kijk naar opdrachtgevers van afgelopen jaar, die zijn helemaal weg van ons, omdat we net wat harder lopen dan bij commerciële adviesbureaus."* [O6]. Daarnaast zorgen studenten voor het implementeren van de meeste recente academische kennis in een bedrijf. Ze zijn jong en dynamisch en handelen nog niet volgens vaste patronen. Dit geldt ook voor de bestuursleden, die willen *"de wolken bereiken."* [O6]. Tot slot onderscheidt UniPartners zich van professionele adviesbureaus door met studenten te werken en goedkoop te zijn, maar tegelijkertijd wel een kwalitatief goed advies te leveren (vijf maal).

In vergelijking met professionele adviesbureaus vinden **nieuwe bestuursleden** dat UniPartners zich onderscheidt door de goede prijs/kwaliteitverhouding (zes maal), hoewel enkele bestuursleden wel toegeven dat de kwaliteit minder is dan bij dergelijke concurrenten. Het werken met studenten is de onderscheidende kracht van UniPartners (vijf maal): zij zijn innovatief, creatief en ondernemend, flexibel, jong en fris en denken out of the box.

### Onderscheidend: overpeinzingen

Met betrekking tot het onderscheidend vermogen van UniPartners hebben zowel scheidende als nieuwe bestuursleden opmerkingen gemaakt die moeilijk in bovenstaande twee categorieën (met betrekking tot stagebureaus en professionele adviesbureaus) te plaatsen zijn. Het betreft vaak overpeinzingen met betrekking tot de onderscheidende kracht van UniPartners. Zo wordt door scheidende bestuursleden duidelijk verteld dat bestuursleden van UniPartners goed moeten

onthouden dat ze zelf ook student zijn en (nog) niet bij een professioneel adviesbureau werken (twee maal): *“Ja vooral door het studenten te zijn en te blijven denk ik. Door bijvoorbeeld niet te vergeten dat je nog student bent en door die gunfactor, door niet in driedelig pak naar binnen te lopen, maar misschien in pak maar geen das om, toch een beetje, niet vergeten dat je je niet moet voordoen als een professionele organisatie. Je blijft gewoon een studentenwereld en dat is ook niet erg.”* [O1]. Ook met betrekking tot het onderscheidend vermogen van UniPartners valt de “gunfactor” bij zowel scheidende als nieuwe bestuursleden weer een aantal maal. Die heb je volgens hen juist omdat je student bent. Nieuwe bestuursleden geven aan dat het onderscheidend vermogen van UniPartners blijft, zolang de naam goed verspreid blijft (of wordt) (twee maal) en zolang je goede referenties kunt bieden. Tot slot wordt gesteld dat het onderscheidend karakter van UniPartners ook afhankelijk is van de omgeving en wat hierin de concurrenten zijn.

### 6.2.3 Duurzaam

Het laatste criterium van organisatie-identiteit is duurzaamheid of continuïteit. Een criterium dat zich niet makkelijk liet bevragen, zo bleek uit de interviews. Om deze reden is er vaak gevraagd naar de “rode draad” die respondenten zagen in de organisatie en of respondenten dachten dat de organisatie duurzaam of stabiel was of juist dynamisch of veranderlijk. De categorieën zijn dan ook verdeeld in stabiel en dynamisch.

#### Duurzaam: stabiel

Volgens **scheidende bestuursleden** vormen de visie en het concept van UniPartners de rode draad in de organisatie (zes maal). Het concept ligt goed bij student en opdrachtgever (tweemaal). Ook is het gemakkelijk om mensen ervoor te enthousiasmeren (drie maal). Dit concept is ook stabiel, in ieder geval in grote lijnen (vier maal): het werken met studenten, een laag uurtarief en het projectmanagement staan vast. Daarnaast wordt genoemd dat het netwerk stabiel is, omdat er in bijna elke studentenstad een vestiging is. Ook zorgen de functieoverleggen voor stabiliteit en kennisdeling, onder het toezien oog van UniPartners Nederland. Tot slot noemt één van de scheidende bestuursleden de overdracht als rode draad, naast het contact met andere vestigingen en de kennisdeling. Zo stelt deze respondent: *“Er blijft altijd een stukje kern wat elke keer opnieuw wordt overgedragen. Soms in een iets ander jasje, maar er blijven vaste regels die vast staan.”* [O8].

Ook **nieuwe bestuursleden** vinden de visie en het concept de rode draad bij UniPartners (zeven maal). Het is een stabiel en nationaal concept (vier maal) en de organisatie blijft op deze manier draaiende (drie maal). Wat duurzaam is, is de bestuursoverdracht (*“die moet je vormen”* [N1]), de core business van UniPartners (namelijk het uitvoeren van projecten) (twee maal), de besturen en het JE-concept. Binnen UniPartners hebben bestuursleden volgens de respondenten hetzelfde doel en werken zij verder aan de vaste basis die er al is. Opvallend is dat de nieuwe bestuursleden meer spreken over kennisdeling en de uniformiteit binnen UniPartners. Het vergroten van de uniformiteit en continuïteit is ook een van de doelen van dit jaar. De nieuwe bestuursleden leggen dan ook een belangrijke rol weg voor UniPartners Nederland in het continueren en meer gelijktrekken van de organisatie.

## Duurzaam: dynamisch

Dat er bij UniPartners niet alleen sprake is van een duurzame, rode draad, blijkt uit de hoeveelheid reacties van **scheidende bestuursleden** die juist wijzen op het dynamische karakter van de organisatie. Hoewel enerzijds wordt gezegd dat het concept stabiel en duurzaam is, worden hierbij veel opmerkingen gemaakt. Zo wordt vaak gewezen op de interpretatie op vestigingsniveau: binnen het kader van het JE-concept hebben vestigingen relatief veel vrijheid. Zo wordt gesteld: *“Het concept an sich is stabiel, want daar verandert niet heel veel aan, je blijft op dezelfde manier werken in grote lijnen, alhoewel je daar tussen vestigingen wel verschil in ziet. De organisatie, het netwerk, vind ik iets minder stabiel.”* [O7]. Daarnaast is er minder continuïteit door de diversiteit in projecten en het verschil in kennis en kwaliteit tussen vestigingen. Tussen vestigingen zijn er soms grote verschillen volgens verschillende respondenten, waardoor de variatie of afwijking hoog is tussen de vestigingen (acht maal). Hierdoor hebben grotere vestigingen vaak een functie als *“helpdesk”* [O7], terwijl er bij meer stabiliteit meer gespard zou kunnen worden op een gelijkwaardiger niveau. Deze verschillen dragen niet bij aan de groei van UniPartners in het algemeen. Ook de bestuurswissel is hier debet aan (vier maal). Typerend voor deze mening is het volgende citaat: *“Ik zie UniPartners niet als super stabiel. Wat UniPartners namelijk een beetje heeft, is dat we ons zelf wel een oneerbiedig zeggen: UniPartners is een kind van drie met het syndroom van Down om maar even te zeggen, of UniPartners is een mens met het syndroom van Down, je blijft maar een beetje op een leeftijd zitten in mensenjaren van drie jaar. In die zin dat de kennis die wij vorig jaar hebben opgebouwd, delen we met dit jaar, maar volgend jaar is die kennis weer verloren, want dan geeft het nieuwe bestuur weer hun ideeën. Iedereen is hier maximaal een jaar actief bestuurslid dus er is een minder constante factor.”* [O6]. Meer continuïteit in de organisatie zou verkregen kunnen worden door meer samenwerking en kennisdeling, waarbij UniPartners Nederland de stabiliteit bewaakt. Daarnaast zijn grote vestigingen van mening dat iedereen fulltime bestuur zou moeten doen, omdat vestigingen anders nauwelijks de mogelijkheid hebben om te groeien. Het verschil in commitment, ervaring en kwaliteit binnen de vestiging belemmert tot op heden grote groei en zorgt voor het zaagbladeffect. Hierbij is er geen continue stijgende lijn in de groei, maar stagneert de groei elk jaar enigszins waardoor de groeicurve het zogenaamde zaagbladeffect krijgt (zie ook paragraaf 1.3). Verder zijn veel respondenten van mening dat de continuïteit van UniPartners afhankelijk is van de besturen die er op dat moment zitten. Het is afhankelijk van hun commitment, waarvan een respondent ook denkt dat deze na een half jaar altijd iets zal afnemen. Vier bestuursleden vinden tot slot ook dat er ruimte moet zijn voor een eigen invulling van nieuwe bestuursleden in het concept van UniPartners en dat het daarom niet erg is als de organisatie dynamisch is.

Ook **nieuwe bestuursleden** zien de minder duurzame kanten van UniPartners. De verschillen op vestigingsniveau worden ook door hen vaak genoemd (vijf maal), waarbij wordt gewezen op mentaliteitsverschillen en het verschil tussen parttime en fulltime: *“Ik vind ook wel een opvallend verschil tussen fulltime en parttime. De fulltime vestigingen zijn ook de drie grootste. Dat hangt heel sterk samen. Ik denk ook dat het voor continuïteit veel uitmaakt.”* [N7]. Daarnaast wordt de bestuurswissel genoemd. Pluspunt hiervan is dat er nieuwe input komt, maar nadeel is dat er kennis

verloren gaat en er dus minder continuïteit is. Ook geven nieuwe bestuursleden aan dat er veel ruimte is voor verbetering. Een respondent geeft aan dat wanneer er meer continuïteit zou zijn in de organisatie, er meer projecten zouden kunnen worden gedraaid en dus meer studenten praktijkervaring op zouden kunnen doen. Net als de scheidende bestuursleden vinden ook nieuwe bestuursleden dat UniPartners Nederland een voortrekkersrol moet vervullen om de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

## 6.3 Overdracht

Zoals in het literatuuronderzoek is uitgelegd, is er bij de overdracht sprake van een combinatie van (individuele) kennis, organisatiekennis en elementen van organisatie-identiteit. Hoe deze overdracht in zijn werk gaat en wat door bestuursleden wordt en is overgedragen, zal in deze paragraaf worden uiteengezet. Hierbij zijn de volgende categorieën zijn gemaakt: mondelinge en schriftelijke overdracht en visie/missie, kerncompetenties en waarden in overdracht.

### 6.3.1 Mondelinge en schriftelijke overdracht

In het algemeen geldt dat na de sollicitatie de sollicitanten te horen krijgen of ze wel of niet geselecteerd zijn voor het bestuur. Zijn ze wel geselecteerd, dan gaan ze vanaf dat moment hun BIO-periode (Bestuur in Opleiding), oftewel de overdrachtsperiode in. In de interviews is naar voren gekomen dat de overdrachtsperiode in de meeste gevallen ongeveer anderhalf tot twee maanden duurt. In een enkel geval is er sprake geweest van een kortere overdracht; bij één van de geïnterviewde vestigingen is er sprake van een overdrachtsperiode van drie maanden. In de overdrachtsperiode dragen de scheidende bestuursleden zaken over aan de nieuwe bestuursleden op drie gebieden: algemene zaken, functiespecifieke zaken en projectmanagement. Uit de interviews is gebleken dat niet bij iedere overdracht een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen deze drie, of dat er soms geen lopende projecten waren die overgedragen konden worden. In de volgende paragrafen zal dan ook een onderscheid worden gemaakt tussen mondelinge en schriftelijke overdracht, waarbij steeds aan bod zal komen wat (dus algemeen, functiespecifiek of projectmanagement) er daadwerkelijk wordt overgedragen.

#### Schriftelijke overdracht

Veel **scheidende bestuursleden** hebben in de interviews aangegeven dat hun opvolgers bij aanvang van de overdrachtsperiode een aantal documenten krijgen. Deze documenten dienen zij door te nemen om zich in te lezen. Het scala aan documenten is breed en er zijn niet twee vestigingen die dezelfde documenten aan nieuwe bestuursleden geven. De volgende opsomming geeft een beeld van de papieren documenten die door de vestigingen worden verstrekt:

- Een document over het concept, de visie en missie (drie maal)
- Statuten van UniPartners
- Overkoepelend boekwerk (over bedrijven in de buurt, best practices, functies, jaarplanning)
- Algemeen overdrachtdocument (systemen, procedures) (twee maal)
- Functiespecifiek overdrachtdocument (acht maal)
- Beleidsplan (vier maal)
- Jaarverslag van de vestiging (vier maal)

- Juridisch document
- Projectmanagementdocument (vijf maal)
- Huishoudelijk Reglement (drie maal)
- Handboeken kleur (Blue, Green, Red & PurpleBook)
- Nieuwsbrieven
- Studentuitvoerderscontract, algemene voorwaarden

Naast deze papieren documenten heeft een aantal respondenten aangegeven dat hun opvolgers ook de computer door moesten nemen. Zo wordt aangeraden het klantenbestand/CRM-systeem (drie maal), de e-mailaccount en Dropbox (de online documentendatabase; drie maal) door te nemen en verder zelf te “*kijken wat er op de computer staat*” [O4]. Uit de grote diversiteit aan documenten blijkt dat er geen eenduidige lijn te vinden is wat betreft de documenten die een nieuw bestuurslid van UniPartners moet doornemen. Iedere vestiging bepaalt zelf welke documenten zij gebruikt voor de overdracht en ook de inhoud van deze documenten kan verschillen per vestiging. Wel blijkt uit de interviews dat in ieder geval alle vestigingen een aantal documenten doornemen. Vrijwel iedereen heeft in de overdracht aan zijn of haar opvolger een functiespecifiek overdrachtsdocument meegegeven waarin staat wat de functie precies inhoudt en wat er gedurende een bestuursjaar moet gebeuren met betrekking tot deze functie. Bij de meeste vestigingen wordt dit document jaarlijks aangevuld. Niet alle vestigingen maken gebruik van een specifiek projectmanagementdocument. Uit de interviews is gebleken dat met name de langer bestaande en grotere vestigingen een dergelijk handboek meenemen in de overdracht. Een algemeen BIO- of overdrachtsdocument wordt door vrijwel alle respondenten gebruikt. Wel blijkt dat veel van de documenten opgesteld zijn door de eigen vestiging en dat er weinig wordt gedeeld.

**Nieuwe bestuursleden** is gevraagd welke documenten zij hebben moeten doorlezen tijdens hun overdrachtsperiode. Hieruit blijkt dat een aantal vestigingen dezelfde documenten heeft gelezen als scheidende bestuursleden aangaven, namelijk het functiespecifiek overdrachtsdocument (vijf maal), het algemeen overdrachtsdocument (drie maal), het Huishoudelijk Reglement, de Statuten van UniPartners (drie maal), het beleidsplan (drie maal), de handboeken kleur (Blue, Green, Red & Purple Book) en het projectmanagement handboek (twee maal). Documenten die deze nieuwe bestuursleden niet hebben gelezen zijn dus het document over het concept, visie en missie, een overkoepelend boekwerk, het jaarverslag van de vestiging, het juridisch document, nieuwsbrieven en een studentuitvoerderscontract met algemene voorwaarden. Wel geven de nieuwe bestuursleden in tegenstelling tot scheidende bestuursleden aan enkele andere documenten te hebben gelezen, namelijk het kerndocument van de departementen (twee maal), de Toekomstpositionering en internationale documenten/Jade. Hieruit blijkt dat er een verschil bestaat tussen wat scheidende bestuursleden als te lezen documenten hebben opgegeven en wat nieuwe bestuursleden hebben gelezen. De meningen van nieuwe bestuursleden over deze verschillende documenten vallen dan ook nogal uiteen. Zo zegt een respondent dat er veel gedocumenteerd stond en dat hij dit als positief heeft ervaren, terwijl een andere respondent niet eens een algemeen overdrachtsdocument heeft gehad naar eigen zeggen. Het beter leren kennen van UniPartners als doel van de documenten, is bij een respondent gebeurd: “*Je hebt meer inzicht in hoe het reilen en zeilen gaat en wat je kan verwachten, (...) dat je toch wel herkenbare punten naar voren ziet komen en ook wel dat het je wel stimuleert dat*



*je denkt van: ow dit is wel gaaf en er moet veel gebeuren en dat is wel een uitdaging. Ja ik werd er wel door getriggerd.”* [N1]. Een van de nieuwe bestuursleden heeft aangegeven ook de mail te hebben moeten checken om meer te weten te komen over de gang van zaken bij UniPartners. Ook geeft een respondent aan dat er veel is gecommuniceerd via de mail om elkaar (scheidend en nieuw bestuurslid) op de hoogte te houden. Twee respondenten hebben aangegeven het lezen van de documenten als ‘huiswerk’ meegekregen te hebben. Hierop was wel enige controle door scheidende bestuursleden. De schriftelijke documenten worden echter niet zomaar verstrekt, maar gaan vaak gepaard met een mondeling uitleg.

### Mondelinge overdracht

Naast dat nieuwe bestuursleden een aantal documenten moeten doorlezen (alhoewel dit volgens sommige **scheidende bestuursleden** slechts wordt “aangeraden”), wordt ook veel mondeling doorgesproken. Veel scheidende bestuursleden (vijf maal) spreken hun functiespecifieke overdracht ook mondeling door. Daarnaast wordt door meerdere respondenten (vier maal) aangegeven dat opgedane contacten mondeling over worden gedragen. Hierbij kan dan direct uitleg worden gegeven en sommige contacten zijn enige tijd later niet meer van belang en hoeven dus niet opgeschreven te worden. Ook ervaringen en best practices worden mondeling gedeeld (drie maal): *“Bij PR [Public Relations – AA] is het belangrijk dat je veel dingen vertelt en ervaringen deelt, best practices deelt, visitekaartjes, niet dat die ander er veel mee kan, maar dat hij een klein beetje een beeld heeft van wie is ontmoet, gesproken.”* [O2]. Daarnaast is door scheidende bestuursleden van bepaalde vestigingen een presentatie gegeven aan het nieuwe bestuur over wat UniPartners is, de geschiedenis van het netwerk en de vestiging en over de projecten van de afgelopen twee jaar. Bij één vestiging zijn drie sessies gehouden met de nieuwe bestuursleden: één over de algemene geschiedenis van UniPartners, één over projectmanagement en één functiespecifiek. Bij alle mondelinge overdrachtmomenten is het belangrijk dat nieuwe bestuursleden vragen stellen en ook zelf initiatief nemen. Volgens drie respondenten is een rondleiding op kantoor gegeven om mondeling de systemen en archieven door te nemen. Vier scheidende bestuursleden hebben aangegeven op overdrachtsweekend te zijn geweest, waar presentaties zijn gegeven, maar ook het concept van UniPartners nogmaals is uitgelegd. Daarnaast is hier aan teambuilding gedaan en zijn ook informele activiteiten zijn ondernomen, waarbij volgens een respondent veel is verteld *“tussen neus en lippen door (...) Het wordt wel gezegd, maar echt heel nadrukkelijk niet.”* [O8]. Vier scheidende bestuursleden hebben aangegeven dat de kennis van nieuwe bestuursleden ook op de een of andere manier weer wordt getest. Zo geven drie respondenten aan dat hun opvolger een presentatie heeft voor moeten bereiden met betrekking tot UniPartners en de toekomst. Bij één vestiging zijn de nieuwe bestuursleden meegenomen in alle stappen van het projectmanagementproces (bv. offerte schrijven, oplevering). Het einde van de BIO-periode is een extern BIO-gesprek, dat door vrijwel alle bestuursleden zelf is gedaan, maar waar de nieuwe bestuursleden nog niet altijd aan toe zijn gekomen op het moment van de interviews. In het BIO-gesprek, een in scène gezet intakegesprek met een zogenaamde opdrachtgever bij een andere vestiging, moet een nieuw bestuurslid aantonen dat hij het UniPartnersconcept begrijpt en kan ‘verkopen’.



De meningen van **nieuwe bestuursleden** over de mondelinge overdracht zijn uiteenlopend. Zo stelt een bestuurslid dat er veel intern is besproken, maar dat er weinig schriftelijk is vastgelegd. Een andere respondent zegt juist dat er weinig contact is geweest met de voorganger en dat zij veel zelf heeft uit moeten vinden. Zoals reeds uiteengezet bij de scheidende bestuursleden, hebben nieuwe bestuursleden van enkele vestigingen presentaties moeten houden of sessies bijgewoond. Opvallend is dat een van deze respondenten aangeeft ook trainingen te hebben gehad waardoor hij meer te weten is gekomen over UniPartners. Zoals hierboven beschreven, zijn verschillende nieuwe bestuursleden op bestuursweekend geweest, waar zij geoefend hebben met een salespitch, de kenmerken van UniPartners en een rollenspel met een denkbeeldige potentiële opdrachtgever. Andere respondenten geven aan dat de bijeenkomsten met het oude bestuur, maar ook met alleen het nieuwe bestuur erg van nut zijn geweest in het beter leren kennen van UniPartners. Nieuwe bestuursleden zijn van mening dat ze, ondanks de overdracht, met vragen nog altijd terecht kunnen bij hun voorganger (drie maal) of bij bestuursleden die nog een half jaar bestuur blijven doen. Voordeel van de mondelinge overdracht is volgens nieuwe bestuursleden dat ook zaken die niet beschreven staan aan bod komen: *“En ook dat we mee zijn gelopen bij een opdracht, bij een intake. Wat is de dresscode en of je u of jij zegt tegen een opdrachtgever. Dat is niet echt gezegd. Dat is meer geleerd toen we meeliepen dat is niet expliciet verteld.”* [N8].

### 6.3.2 Visie/missie, kerncompetenties en waarden in overdracht

In paragraaf 6.1 is de werkelijke identiteit van UniPartners uiteengezet. Hoe en in hoeverre is deze echter overgedragen op nieuwe bestuursleden? Daarover gaat deze paragraaf.

#### Visie/missie in overdracht

Zoals reeds uiteengezet in paragraaf 6.5 geven bestuursleden van UniPartners betekenis aan de organisatie-identiteit van UniPartners. Hierbij zijn de visie/missie, kerncompetenties en waarden aan bod gekomen. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op hoe deze elementen zijn overgedragen op nieuwe bestuursleden, waarbij begonnen zal worden met de visie/missie.

Uit paragraaf 6.1 bleek dat het duidelijk omschrijven van een visie of missie lastig was voor **scheidende bestuursleden**. Zij maken vaak gebruik van de term ‘doelstelling’ en verwijzen hiermee eigenlijk naar zowel de visie als de missie. Met betrekking tot de overdracht hebben scheidende bestuursleden aangegeven zowel schriftelijk als mondeling in te zijn gegaan op deze doelstelling. Zo staat het beschreven in de documenten die de nieuwe bestuursleden hebben moeten lezen (vijf maal). Ook mondeling is de doelstelling van UniPartners dikwijls doorgesproken. Zo wordt volgens sommige respondenten in het sollicitatiegesprek al nadrukkelijk naar de visie/missie gevraagd (drie maal), om op deze manier te controleren of de sollicitanten een juist beeld van UniPartners hebben en indien nodig meer uit te leggen over het concept. Een van de scheidende bestuursleden is van mening dat het overdragen van een visie/missie niet echt nodig is, want *“op het moment dat je mensen aanneemt heb je er vertrouwen in dat zij het idee een warm hart toedragen, ondersteunen en verder uit willen dragen, dat ze ambitie hebben om daar nog iets beter van te maken.”* [O1]. Er wordt door respondenten ervan uit gegaan dat mensen die kiezen voor een bestuursjaar bij UniPartners ook

achter het concept staan en dus al bekend zijn met de doelstelling. Deze doelstelling komt verder nog naar voren in verschillende gesprekken, zoals kennismakingsgesprekken, een beleidssessie, verschillende trainingen en tijdens de functiespecifieke overdracht. Scheidende bestuursleden (twee maal) geven aan dat zij proberen hun passie voor UniPartners over te brengen op de nieuwe bestuursleden, maar dat deze ook zelf enthousiasme en drive moeten tonen: *“Dat stukje visie is moeilijker, dat moet gaan leven. Ik heb een jaar lang UniPartners geademd. Misschien was het soms te veel, maar dat leeft in je, je moet er zelf een intrinsieke drive voor krijgen van: wow dit is vet.”* [O7]. Tot slot wordt door deze respondenten gedacht dat de overdracht van visie/missie ansich niet moeilijk is, maar dat nieuwe bestuursleden hierin hun weg moeten vinden. Dit is een geleidelijk proces.

**Nieuwe bestuursleden** is gevraagd hoe op hen de visie/missie van UniPartners is overgedragen en of hier expliciet op is ingegaan. Dit verschilt nogal per bestuurslid. Sommige bestuursleden (vier maal) geven aan dat er weinig expliciet is ingegaan op de visie/missie, dat het niet duidelijk naar voren is gekomen, terwijl andere respondenten zeggen: *“Van te voren was ik daar niet van op de hoogte, maar dat is er echt ingepeperd. Ingestampt gewoon wel. (...) Ja sowieso in de handboeken en alle sessies die wij gehad hebben. Ja, dat is er gewoon ingestampt.”* [N7]. De meeste respondenten hebben aangegeven al van de doelstelling van UniPartners op de hoogte te zijn geweest, door het te lezen op de website en omdat het in de sollicitatie aan bod kwam. Tijdens en buiten bestuursvergaderingen is er veel over de visie/missie van UniPartners gesproken volgens enkele nieuwe bestuursleden (vier maal) en ook in het beleidsweekend is het nogmaals aan bod gekomen (drie maal). Daarnaast komt het in de verschillende documenten die nieuwe bestuursleden hebben moeten lezen aan bod, zoals de handboeken en overdrachtsdocumenten.

### Kerncompetenties in overdracht

Kerncompetenties zijn in de overdracht van **scheidende bestuursleden** op nieuwe bestuursleden niet altijd even duidelijk naar voren gekomen. Zoals reeds bleek in paragraaf 6.1 zijn de meningen over waar UniPartners echt goed in is, enigszins verdeeld. Toch geven enkele bestuursleden aan dat ze in gesprekken zijn ingegaan op de kerncompetenties. In hun *“praatje over UniPartners”* wordt door middel van voorbeelden uitgelegd waar UniPartners goed in is. Ook wordt gezegd dat hiermee verwachtingen worden gemanaged. Een respondent geeft aan dat de “key elements” van UniPartners mondeling zijn doorgesproken, terwijl een ander aangeeft dat deze in de overdracht veel aan bod zijn gekomen. Zoals ook bij visie/missie werd uitgelegd, zijn sommige bestuursleden van mening dat de mensen die komen solliciteren al kennis hebben van de kerncompetenties van UniPartners. Met betrekking tot de kerncompetenties wordt door scheidende bestuursleden niet gesproken over documenten waarin deze verwoord staan.

Door **nieuwe bestuursleden** wordt weinig gesproken over de overdracht van kerncompetenties. Een respondent geeft aan dat het in de sollicitatie naar voren is gekomen, terwijl een ander stelt dat het wel voorbij is gekomen tijdens de overdracht, maar dat er niet diep op is ingegaan. Weer een ander nieuw bestuurslid zegt dat de kerncompetenties van UniPartners tijdens het beleidsweekend mondeling wel aan bod zijn gekomen, maar dat er niet veel over gesproken is. Ook bij nieuwe

bestuursleden komt niet naar voren dat kerncompetenties beschreven staan in documenten die zijn overgedragen.

### Waarden in overdracht

Met betrekking tot de waarden waaraan UniPartners belang hecht, loopt de overdracht door **scheidende bestuursleden** enigszins uiteen. Net zoals bij kerncompetenties blijken er verschillen tussen vestigingen. Zo wordt aangegeven dat de waarden in een overdrachtsdocument staan, dat het besproken is in de BIO-periode of tijdens presentaties (twee maal). Nieuwe bestuursleden leren het meest van “doen en meenemen” volgens verschillende respondenten (drie maal). Tot slot wordt ook aangegeven door drie respondenten dat *hun* waarden worden meegegeven, maar dat ze hier toch hun eigen stempel op moeten drukken en dat het ook op een andere manier kan. Nieuwe bestuursleden vormen een nieuw team dat zelf invulling moet geven aan UniPartners en daarmee haar waarden: *“Kijk zij zitten er met een nieuw team en hoe zij invulling willen geven aan het UniPartnersconcept is vanaf september van hun. Als zij dit jaar tegen een opdrachtgever willen zeggen van: wij zijn goed in of wij leggen de nadruk op... Dan wens ik ze veel succes. Ja, dan is dat in principe ook hun keuze. Het is niet zo dat wij volgende besturen opdringen om zich op een bepaalde manier te positioneren.”* [O3].

Bij de **nieuwe bestuursleden** bestaat er een tweedeling: de ene groep heeft de waarden van UniPartners duidelijk meegekregen in de overdracht, terwijl de andere groep stelt dat het niet expliciet is gezegd, maar dat het vast wel ergens staat. Dat er aandacht is besteed aan de waarden door scheidende bestuursleden, heeft er bij sommige respondenten toe geleid dat zij dit hebben overgenomen. Een respondent zegt erop voort te willen borduren en een andere respondent heeft zelfs bij zijn nieuwe medebestuursleden erop gehamerd, door ze te wijzen op fouten. Tussen de nieuwe bestuursleden verschilt het dus of waarden duidelijk zijn overgedragen en indien dit wel het geval is, of deze ook worden overgenomen.

### Meningen over overdracht

**Scheidende bestuursleden** zijn allemaal van mening dat het onmogelijk is om alle kennis die zij in een jaar hebben opgedaan, over te kunnen dragen aan nieuwe bestuursleden. Middels documentatie wordt een deel van dit probleem ondervangen, maar zo wordt ook gesteld: *“Het heeft ook helemaal geen nut om dat allemaal op papier te zetten, ben je zelf héél lang bezig en dan krijg je zo’n dik boekwerk, dat ga je toch niet lezen, of ja dat blijft niet bij.”* [O2]. Om deze reden is het belangrijk dat er ook mondeling veel wordt doorgesproken. Meer dan eens wordt door de respondenten aangegeven dat het gaat om de ervaring, het leerproces of het opdoen van vaardigheden. Zo kan een document beschrijven hoe je een offerte schrijft, kan dit mondeling nogmaals worden doorgesproken, maar pas wanneer het nieuwe bestuurslid zelf een offerte moet schrijven, zal hij daadwerkelijk doorhebben hoe het moet. Dit leerproces en het verkrijgen van specifieke vaardigheden vergt enige tijd. Zo zegt een respondent: *“Het is toch weer een achterstand van twee maanden elk jaar wat een bestuur moet overwinnen om weer op hetzelfde niveau te komen.”* [O9]. Het is echter maar de vraag of dit een

probleem is. Sommige bestuursleden zien het juist als een voordeel dat er ook mensen van buiten de organisatie komen, die nog niet bekend zijn met UniPartners. Zij stellen dat een mix ideaal is en geven aan dat een frisse blik juist gewenst is.

De oplossing die voor het “probleem” met de niveauverschillen wordt gegeven (vier maal) is een traineeprogramma of junior-senior-structuur om projecten uit te voeren. Op deze manier houdt je studenten langer in de organisatie en is er al meer kennis van de organisatie aanwezig bij aanvang van de overdracht. Het is duidelijk dat het hier om een trade-off gaat: enerzijds willen scheidende bestuursleden dat nieuwe bestuursleden zo snel mogelijk op hun niveau zijn, zodat de organisatie harder groeit, anderzijds willen zij dit juist niet, omdat een bestuursjaar ook een leerervaring moet zijn en nieuwe bestuursleden meer leren als ze meer zelf uit moeten zoeken. Voor beiden valt dus iets te zeggen. Om iemand op niveau te krijgen, moet vooral op details worden ingegaan, volgens een respondent. Toch moet volgens verschillende scheidende bestuursleden ook ruimte worden gegeven aan het nieuwe bestuur om een eigen invulling te geven aan hun bestuursjaar. Een van de respondenten noemt dit zelfs het “charme” van UniPartners, namelijk het zelf uitzoeken van hoe het werkt. Ook wordt gezegd dat je hier nog fouten mag maken en wordt UniPartners door twee bestuursleden een “speeltuin” genoemd. Nieuwe bestuursleden mogen van scheidende bestuursleden dingen veranderen of aanpassen, mits zij tot doel hebben het bestaande te verbeteren.

Uit de interviews blijkt dat met name de tacit knowledge (kennis aanwezig bij iemand, niet vastgelegd op schrift) moeilijk is over te dragen. Het is gewoonweg te veel: *“Met name ook al die tacit knowledge die aanwezig is, ik merk dat bij mezelf heel erg, ik was heel erg bang dat ik niet alles over zou kunnen dragen en dat kan ik ook niet. Er zit zoveel in mijn hoofd.”* [O7]. Alle respondenten zijn het met elkaar eens dat een goede overdracht belangrijk is. Een kwalitatief minder goede overdracht zorgt namelijk voor een langere opstarttijd waarin nieuwe bestuursleden de organisatie nog moeten leren kennen en ze zich minder (goed) bezig kunnen houden met de “core business”: projectmanagement. Over het feit of er nu uiteindelijk meer schriftelijk of mondeling wordt overgedragen, zijn de meningen verdeeld. Sommige respondenten denken dat er meer schriftelijk wordt overgedragen, maar zij geven dan ook aan niet erg veel één op één te hebben gewerkt met hun opvolger. Andere respondenten zijn van mening dat het grootste gedeelte van de overdracht mondeling verloopt en zelfs vaak onbewust, bijvoorbeeld door imitatie. Alhoewel de overdracht door verschillende vestigingen op verschillende manieren is uitgevoerd, wil dit volgens respondenten niet per se zeggen dat de ene manier beter is dan de andere: *“Je kunt niet op één manier een nieuw team klaarstomen want dat hangt ook van het team af.”* [O1].

Ook de meningen van **nieuwe bestuursleden** over de overdracht liggen niet altijd op één lijn, wat waarschijnlijk ook deels te maken heeft met de verschillende manieren van overdracht. Het lezen van de documenten is goed, want zo krijg je meer inzicht in het reilen en zeilen van een vestiging, worden verwachtingen gemanaged en word je gestimuleerd en getriggerd, volgens een respondent. Een ander gaf aan dat de documenten gedeeltelijk sterk verouderd waren, maar dat het goed is om ze toch te lezen, omdat het een basis geeft. Sommige vestigingen hebben speciale overdrachtssessies,

trainingen of weekenden gehad, terwijl bij andere vestigingen nieuwe bestuursleden veel één op één hebben gewerkt met scheidende bestuursleden. Sommige nieuwe bestuursleden hebben aangegeven de overdracht niet structureel te hebben gevonden (vier maal) en zeiden dat ze soms het gevoel hadden teveel in het diepe te worden gegooid. Hier tegenover staat de mening van nieuwe bestuursleden die het juist als positief hebben ervaren om veel vrijheid te krijgen. Deze respondenten hebben dan ook aangegeven vaak zelf op onderzoek uit te zijn gegaan.

Zoals ook de scheidende bestuursleden reeds aangaven, vinden ook nieuwe bestuursleden die vrijheid belangrijk. Zo geeft een respondent aan: *“Goed, het vorige bestuur was daar [in de kennisdeling – AA] heel behoudend in. Dat hebben wij ook een beetje meegekregen aan het begin van het jaar. Wij zijn dat nu een beetje aan het veranderen.”* [N8]. Nieuwe bestuursleden zijn over het algemeen van mening dat wat zij aangedragen hebben gekregen zeer waardevol is, maar dat scheidende bestuursleden hen ook mee hebben willen geven dat zij hun eigen invulling mogen geven. Ook dit heeft te maken met de leerervaring die een bestuursjaar voor bestuursleden moet zijn. Overdracht is zeer belangrijk, maar pas als je er alleen voor staat, leer je. Meedoen en meelopen met het scheidende bestuur is dan ook erg leerzaam. De externe BIO, waarbij een nieuw bestuurslid op gesprek gaat bij een zogenaamde potentiële opdrachtgever, is dan ook voor verschillende bestuursleden (drie maal) een eyeopener geweest: wanneer ze het zelf moeten doen, blijkt het niet zo gemakkelijk te zijn. Gelukkig wordt dit niet als vervelend ervaren en is het misschien meer nog een trigger: *“Toen vertelde hij me wat hij van het gesprek vond en ook dat was ook een eyeopener, dat ik het niet zo dendierend had gedaan en nog wel veel te leren had, dus dat was wel echt het gevoel dat bij mij overheerste: wat leuk, echt een uitdaging.”* [N3].

## 6.4 Identificatie

Zoals uiteengezet in het literatuuronderzoek is het goed als medewerkers van een organisatie zich kunnen identificeren met de organisatie-identiteit (Van der Grinten, 2004: 18). Wanneer medewerkers zich in grotere mate identificeren, is er sprake van een sterkere organisatie-identiteit. Om hier meer inzicht in te krijgen, is de bestuursleden gevraagd waarmee zij zich het meest verbonden voelen: het internationale netwerk, het landelijk niveau oftewel UniPartners, de vestiging of hun functie die zij delen met bestuursleden van andere vestigingen.

**Scheidende bestuursleden** geven allemaal aan dat zij zich het meest verbonden voelen met hun vestiging. Redenen die hiervoor worden gegeven zijn dat er veel horizontaal gewerkt wordt en dat je echt een team bent en een gezamenlijk doel nastreeft (drie maal). Er moet samen gepresteerd worden en daarvoor wordt veel samengewerkt (drie maal). Het nationale netwerk wordt vaak op de tweede plaats gezet (vijf maal). Hierover wordt hierover gezegd dat er weinig samenwerking is en dat je elkaar niet vaak ziet (twee maal). Een aantal keer wordt gezegd dat het de rol is van UniPartners Nederland om het netwerk bijeen te houden. De functie wordt niet genoemd bij verbondenheid en over het internationale netwerk wordt vooral gezegd dat er veel meer uit te halen is (drie maal).

**Nieuwe bestuursleden** identificeren zich ook bijna allemaal het meest met hun eigen vestiging (negen maal). Hier werk je volgens hen dagelijks mee (twee maal) en heb je een gezamenlijke verantwoordelijkheid mee (drie maal). Ook bij de nieuwe bestuursleden staat het nationale netwerk op een tweede plaats (twee maal). Op het moment van de interviews was er ook pas één gezamenlijke dag geweest (Nationale Trainingsdag) waarop de nieuwe bestuursleden elkaar hebben gezien. Met het internationale netwerk voelen de nieuwe bestuursleden geen verbondenheid tot op heden. Hier heeft nog geen focus op gelegen, alhoewel het wel interessant wordt bevonden.

In navolging van Van der Grinten (2004) is ook met betrekking tot identificatie een aparte vraag gesteld tijdens de interviews, waarbij de respondenten stellingen hebben beoordeeld aan de hand van een Likertschaal. Hieruit bleek dat alle bestuursleden trots zijn op UniPartners en dat zij zich thuis voelen bij de organisatie (negentien maal). Ook dit is bevorderlijk voor de identificatie. Een uitgebreider verslag van deze vraag is terug te vinden in Bijlage 5.

## 6.5 Beantwoording deelvragen

In bovenstaande paragrafen is door het analyseren van de interviews met bestuursleden geprobeerd meer inzicht te verkrijgen in de betekenis die zij geven aan de organisatie-identiteit van UniPartners en in wat er gebeurt tijdens het overdrachtsproces. In deze afsluitende paragraaf zal een antwoord worden gegeven op de laatste twee empirische deelvragen.

### 6.5.1 Beantwoording empirische deelvraag 6

Deelvraag 6 luidt als volgt:

*Welke betekenis geven scheidende en nieuwe bestuursleden van UniPartners aan de organisatie-identiteit van UniPartners en wat zijn de overeenkomsten en verschillen?*

Zowel scheidende als nieuwe bestuursleden zijn in staat de doelstelling van UniPartners te omschrijven, hoewel de bewoordingen van elkaar verschillen. Deze doelstelling, die door bestuursleden genoemd wordt in plaats van de visie en missie, is het bieden van praktijkervaring aan studenten middels het uitvoeren van projecten en het toegankelijk maken van academische kennis voor het bedrijfsleven en overheden. Opvallend hierbij is dat nieuwe bestuursleden dit nog vaak de 'tweeledige doelstelling' noemen, zoals dit ook in interne documenten staat verwoord. Naast de doelstelling zijn de kerncompetenties en waarden redelijk duidelijk voor de bestuursleden, alhoewel zij zelf competenties en waarden toevoegen. Kerncompetenties die door beide groepen respondenten genoemd worden, zijn flexibiliteit, snel handelen, een frisse blik, het overbrengen van academische kennis, kwaliteit en het fixed price, fixed service-principe. Scheidende bestuursleden leggen hierbij duidelijk ook de nadruk op het projectmanagement door het bestuur, terwijl nieuwe bestuursleden hier niet over spreken. Waarden die de respondenten noemen, zijn professionaliteit, kwaliteit, competentie, een leerervaring en ontwikkeling. Scheidende bestuursleden noemen hierbij eenmaal vertrouwen als waarde, terwijl nieuwe bestuursleden uniformiteit hoog in het vaandel hebben staan. Tot slot zijn echter de persoonlijkheidskenmerken van UniPartners zoals die in de gewenste identiteit naar voren komen, vrijwel onbekend bij alle bestuursleden. Wel kennen de bestuursleden tal van andere



eigenschappen aan UniPartners toe, waarbij steeds een onderscheid kan worden gemaakt tussen de 'zachte' en 'harde' kant van UniPartners. Een unieke combinatie volgens zowel scheidende als nieuwe bestuursleden.

Albert & Whetten (1985) geven aan dat de organisatie-identiteit omschreven kan worden aan de hand van de kenmerken centraliteit, onderscheidendheid en continuïteit. Uniek aan UniPartners is volgens bestuursleden met name dat er met studenten wordt gewerkt, die als zeer flexibel worden ervaren. Daarnaast wordt het als uniek beschouwd dat bestuursleden van UniPartners het projectmanagement in handen houden. Studenten kunnen daarnaast praktijkervaring opdoen die nuttig en zinvol is voor een opdrachtgever, waardoor vraagstukken daadwerkelijk worden opgelost. Verschillende respondenten stellen dat het unieke van UniPartners ook terug te vinden is in het feit dat zij staat voor hoogwaardige kwaliteit tegen een relatief betaalbaar tarief. Dit is tevens het punt waarop de organisatie zich volgens hen onderscheidt van professionele adviesbureaus. Daarnaast wordt er met enthousiaste studenten gewerkt die out of the box kunnen denken en een frisse blik hebben. In vergelijking met stagebureaus onderscheidt UniPartners zich volgens bestuursleden door het projectmanagement op zich te nemen, waardoor een bedrijf of opdrachtgever minder tijd kwijt is dan bij een stage. Duurzaam of continu binnen UniPartners is het concept. Dit vormt volgens de meeste bestuursleden de rode draad in de organisatie. Daarnaast wordt het netwerk als totaal als stabiel gezien. Minder continuïteit is er volgen de bestuursleden te vinden in de vestigingen onderling. De variatie is groot en de interpretatie op vestigingsniveau met betrekking tot commitment, ervaring, kwaliteit en aantal uren (fulltime/parttime) verschilt. Met betrekking tot de kenmerken van Albert & Whetten zijn er enkele verschillen tussen scheidende en nieuwe bestuursleden waar te nemen. Deze zijn echter vrij klein en het *overall* beeld van de bestuursleden is hetzelfde.

In het volgende hoofdstuk zal dieper worden ingegaan op het verschil tussen de gewenste en werkelijke organisatie-identiteit van UniPartners.

### 6.5.2 Beantwoording empirische deelvraag 7

De laatste deelvraag van dit onderzoek luidt:

*Wat wordt door scheidende bestuursleden van UniPartners overgedragen aan nieuwe bestuursleden en wat is de invloed van deze overdracht op de organisatie-identiteit van UniPartners?*

Zoals uitgelegd is de variatie tussen vestigingen groot met betrekking tot bepaalde punten. Zo ook met betrekking tot de overdracht. Sommige vestigingen spreken over een overdracht van anderhalf tot twee maanden, een grote vestiging spreekt over drie maanden, terwijl sommige nieuwe bestuursleden hebben aangegeven amper overdracht te hebben gehad. Hier zit geen duidelijke, eenduidige lijn in. Hierbij moet wel worden vermeld dat de vestigingen die een jaarlijkse overdracht hebben ook een langere overdracht hebben. Ook is de variatie groot met betrekking tot de documenten die bestuursleden moeten doornemen. Zo zijn er bestuursleden die meer dan tien documenten lezen, terwijl er ook bestuursleden zijn die amper documenten hebben gekregen. In sommige van deze



documenten staan zaken met betrekking tot de organisatie-identiteit van UniPartners beschreven, zoals de doelstelling, kerncompetenties of kernwaarden, maar het lijkt erop dat dit voornamelijk mondeling overgedragen wordt. Een aantal bestuursleden heeft aangegeven dat wat beschreven staat, zoals bijvoorbeeld de doelstelling van UniPartners, vaak mondeling nogmaals herhaald wordt. Informatie (expliciete kennis) wordt voornamelijk schriftelijk overgedragen, terwijl de details (zoals ervaringen) mondeling worden overgedragen. Daarnaast blijkt uit de interviews dat scheidende bestuursleden er van uit gaan dat nieuwe bestuursleden beschikken over enige voorkennis over UniPartners op het moment dat zij solliciteren. Dit beïnvloedt ook mede hun identificatie met de organisatie, omdat ervan wordt uitgegaan dat zij voor UniPartners kiezen omdat ze achter het concept staan. Nieuwe bestuursleden geven dan ook aan dat zij weten wat het concept inhoudt en wat de doelstelling is. De doelstelling wordt duidelijk overgedragen in de overdracht. Zowel in documenten als mondeling komt dit vaak naar voren en alle bestuursleden weten dan ook uit te leggen wat UniPartners doet. De overdracht van kerncompetenties en waarden verschilt per vestiging. De ene vestiging geeft aan dat dit vaak wordt herhaald (erin gestampt); de andere vestiging geeft aan dat dit niet vastligt en dat nieuwe bestuursleden dit zelf mogen bepalen. De meningen van scheidende en nieuwe bestuursleden op dit punt komt echter redelijk overeen in totaliteit gezien: vrijwel alle kerncompetenties en waarden worden wel een keer genoemd in de interviews. Echter is er geen enkel bestuurslid dat alle kerncompetenties en kernwaarden opnoemt zoals deze in de documenten staan beschreven. Met betrekking tot wat uniek, onderscheidend en duurzaam is, liggen de meningen van scheidende en nieuwe bestuursleden redelijk op één lijn. Hoewel dit niet expliciet gevraagd is, lijkt het erop dat op dit punt de overdracht goed verlopen is: zowel scheidende als nieuwe bestuursleden weten te noemen wat het centrale, unieke karakter van UniPartners is. Ook weten zij duidelijk aan te geven wie de concurrenten zijn en hoe UniPartners zich daarvan onderscheidt. Tot slot blijkt dat de meeste de doelstelling en het concept van UniPartners zien als de rode draad van de organisatie, maar dat zij ook veel discontinuïteit zien. Op het gebied van ervaring, kwaliteit en commitment verschillen de vestigingen onderling in grote mate. Het UniPartnersconcept wordt dan ook gezien als duurzaam, maar de interpretatie van het concept op vestigingsniveau is minder duurzaam. Sommige bestuursleden zetten er vraagtekens bij of er wel gestreefd moet worden naar deze vorm van duurzaamheid. Zij vinden dat het een leerervaring moet blijven en dat het juist goed is als nieuwe bestuursleden veel zelf uit moeten zoeken. Andere bestuursleden geven aan dat de organisatie nu veel minder hard groeit dan zij kan groeien, omdat het zaagbladeffect niet verdwijnt zolang er grote verschillen zijn tussen vestigingen onderling.

De overdracht speelt in dit alles een grote rol. Ten eerste is het zo dat wanneer er een goede, duidelijke en structurele overdracht is, nieuwe bestuursleden sneller ingewerkt zullen zijn en ze zich de organisatie sneller "eigen" kunnen maken. Daarnaast is de overdracht juist de periode waarin er gestuurd kan worden op verschillen. Wanneer een scheidend bestuur gemotiveerd, enthousiast en gedreven bezig is met de overdracht, kan dit de commitment van nieuwe bestuursleden vergroten. Wanneer er echter weinig (mondelinge) overdrachtmomenten zijn, heeft een nieuw bestuur een achterstand op het moment dat zij het voor het eerst alleen moeten doen. Uit de interviews is dan ook

meermaals gebleken dat juist dat moment, het moment waarop een nieuw bestuurslid voor het eerst iets zelf moet dóen in plaats van erover te horen, bepalend is. Als zij op dit moment de organisatie-identiteit van UniPartners niet goed onder worden kunnen brengen (middels doelstelling, kerncompetenties en waarden aan de hand van de kenmerken uniek, onderscheidend en duurzaam), zal dit een echte eye opener vormen. De overdracht is dus van invloed op de organisatie-identiteit van UniPartners omdat het een bepalend moment is. Het bepaalt de kennis van nieuwe bestuursleden op het moment dat zij er alleen voor staan. En zoals eerder vermeld is deze kennis bepalend: “De organisatie moet een helder beeld van de ‘Ist’-situatie hebben, als zij zich door middel van gedrag, communicatie en symboliek op een heldere manier wil presenteren.” (Van Riel, 2003: 42, 43). Hierop zal ook in de Aanbevelingen dieper worden ingegaan.

Nu de laatste deelvragen aan de hand van het empirisch onderzoek zijn beantwoord, kan in het volgende hoofdstuk een koppeling gemaakt tussen de theorie en de empirie.

## 7. Theorie en empirie

In het vorige hoofdstuk zijn aan de hand van een analyse van de interviews de tweede en derde empirische deelvraag beantwoordt. Voordat antwoord kan worden gegeven op de hoofdvraag, zal in dit hoofdstuk de relatie worden gelegd tussen de theorie en empirie. Het is van belang om de uitkomsten van het literatuuronderzoek en de data-analyse met elkaar te vergelijken, zodat zoveel mogelijk valide conclusies kunnen worden getrokken. In dit hoofdstuk ga ik in op de gewenste en werkelijke identiteit van UniPartners, de identificatie met de organisatie en de manier waarop de overdracht de organisatie-identiteit beïnvloedt.

### 7.1 De organisatie-identiteit van UniPartners: een gap-analyse

In het vorige hoofdstuk is de werkelijke organisatie-identiteit van UniPartners uiteengezet. Deze werkelijke identiteit bestaat uit een verzameling kenmerken die in de ogen van de bestuursleden typerend zijn voor UniPartners (Van Riel, 2003: 48). De visie van scheidende en nieuwe bestuursleden kan worden vergeleken met de documentenanalyse, waarin de *gewenste* organisatie-identiteit naar voren is gekomen. De gewenste identiteit is de organisatie-identiteit zoals het management die zou willen, en zoals die door het management wordt beschreven. Deze komt tot uiting in de visie, missie, kerncompetenties, kernwaarden en persoonlijkheidskenmerken van een organisatie (Van der Grinten, 2004: 17). Het volgende schema geeft deze onderlinge relatie weer. De rode termen zijn hierbij alleen in de gewenste identiteit (documenten) terug te vinden; de blauwe termen alleen in de werkelijke identiteit (interviews). De paarse termen zijn in zowel de gewenste als de werkelijke organisatie-identiteit terug te vinden.

	Gewenste identiteit	Werkelijke identiteit volgens scheidende bestuursleden	Werkelijke identiteit volgens nieuwe bestuursleden
<b>Visie/missie → doelstelling</b>	Academische studenten de mogelijkheid bieden om praktijkervaring op te doen en academische kennis toegankelijk te maken voor het bedrijfsleven.	Het bieden van praktijkervaring aan studenten en het toegankelijk maken van academische kennis voor het bedrijfsleven.	Het bieden van praktijkervaring aan studenten en het toegankelijk maken van academische kennis voor het bedrijfsleven.
<b>Kerncompetenties</b>	Academische kennis, flexibiliteit, fixe price, fixed service, <b>continuïteit, prijs, kwaliteit en jarenlange kennis en ervaring</b>	Flexibiliteit, <b>snel handelen, stapje extra, frisse blik</b> , projectmanagement, overbrengen van academische kennis, fixed price, fixed service(+/-)	Flexibiliteit, <b>snel handelen, stapje extra, frisse blik</b> , overbrengen van academische kennis, fixed price, fixed service, kwaliteit
<b>Waarden</b>	Uniformiteit, professionaliteit, competentie, vertrouwen	Professionaliteit, kwaliteit, competentie, vertrouwen, <b>leerervaring</b>	Professionaliteit, kwaliteit, competentie, uniformiteit, <b>leerervaring</b>

	en kwaliteit	en ontwikkeling	en ontwikkeling
<b>Persoonlijkheidskenmerken/ eigenschappen</b>	Verzorgd, representatief, professioneel, integer en duidelijk gedrag, goede voorbereiding	Creatief, fris, enthousiast, sympathiek, betrouwbaar, open, integer, eerlijk, empathisch, meedenkend, gepassioneerd, loyaal. Innovatief, vernieuwend, inventief, zakelijk, formeel, gedisciplineerd, gemotiveerd, kritisch, koppig, resultaatgericht, ondernemend, professioneel	Fris, jong, vriendelijk, respectvol, beleefd, communicatief vaardig, sociaal. Serieus, vastbesloten, dynamisch, flexibel, ambitieus, professioneel, ondernemend, gedreven

Tabel 3: Gap-analyse gewenste en werkelijke identiteit

Uit bovenstaande tabel is af te lezen dat de doelstelling van UniPartners duidelijk is voor alle bestuursleden, zowel de scheidend als de nieuwe bestuursleden. Hierin komen de gewenste en werkelijke identiteit van UniPartners met elkaar overeen. Hoewel deze doelstelling op verschillende manieren kan worden verwoord, blijkt toch in alle gevallen dat het gaat om het bieden van praktijkervaring aan studenten en het toegankelijk maken van academische kennis voor het bedrijfsleven. Deze “doelstelling” zou echter concreter kunnen of moeten worden omgezet in een duidelijke missie en visie. Zoals eerder uitgelegd is het zeer belangrijk dat medewerkers helder hebben wat de missie en visie van de organisatie zijn waarvoor zij werken (De Vries, 2007: 6). Wanneer zij hiervan een duidelijk beeld hebben, kunnen zij zich sterker identificeren met de organisatie. Dit kan resulteren in een sterkere organisatie-identiteit en mogelijke concurrentievoordelen (Van der Grinten, 2004: 18; De Vries, 2007: 6).

Het aspect kerncompetenties van de organisatie-identiteit laat zien dat behalve continuïteit, prijs en jarenlange kennis en ervaring de overige kerncompetenties zoals deze in de documenten staan, ook terug te vinden zijn in verschillende interviews. Toch verschillen de ideeën die scheidende en nieuwe bestuursleden hebben over de kerncompetenties van UniPartners op een aantal punten. Zo wordt alleen door scheidende bestuursleden het projectmanagement als kerncompetentie genoemd en wordt kwaliteit alleen door nieuwe bestuursleden genoemd. Belangrijk is dat scheidende bestuursleden dit projectmanagement al hebben meegemaakt en daardoor meer ervaring hebben met zowel projectmanagement en kwaliteit als het fixed price, fixed service-principe. De nieuwe bestuursleden hebben daarentegen deze ervaring niet en dus geven zij een andere betekenis aan de kerncompetenties van UniPartners (naar Weggeman, 2000: 40). Het fixed price, fixed service-principe wordt dan ook niet door alle scheidende bestuursleden als kerncompetentie gezien, omdat projecten niet altijd volgens de planning (fixed service) verlopen. Wat betreft de waarden van UniPartners komen de gewenste en werkelijke identiteit goed overeen: de in de documenten genoemde waarden komen terug verschillende interviews. Daarnaast voegen zowel scheidende als nieuwe bestuursleden hier andere waarden aan toe. Zij noemen de leerervaring en ontwikkeling van de student (zowel

studentuitvoerder als bestuurslid) als een belangrijke waarde, die zij hoog in het vaandel hebben staan.

De gewenste en werkelijke identiteit met betrekking tot de persoonlijkheidskenmerken van UniPartners komen in mindere mate overeen met de persoonlijkheidskenmerken zoals deze uit de documentenanalyse naar voren zijn gekomen. Zij komen samenvattend tot uiting in het citaat: “*De verwezenlijking van UniPartners is een jonge professional, strak in het pak, in het weekend gewoon gezellig in de kroeg, door de week professioneel, zakelijk.*” [O2], dat de tweedeling tussen ‘harde’ en ‘zachte’ persoonlijkheidskenmerken van UniPartners weergeeft. Hoewel door scheidende en nieuwe bestuursleden verschillende eigenschappen genoemd worden, komen ze in veel opzichten wel overeen of zijn het ongeveer equivalenten van elkaar.

Uit de analyse van de interviews is gebleken dat scheidende en nieuwe bestuursleden UniPartners enkele unieke eigenschappen toekennen. Hierbij moet worden opgemerkt dat het volgens Albert & Whetten niet mogelijk is een standaardlijst van eigenschappen die de essentie van de organisatie weergeven, op te stellen. Dit is gecompliceerd omdat het centrale karakter van een organisatie kan verschillen per doel of markt (Albert & Whetten, 1985, in: Eschauzier, 2008). Dat blijkt ook uit bovenstaande: met betrekking tot studenten heeft UniPartners volgens bestuursleden andere unieke kenmerken dan in relatie tot het bedrijfsmatige aspect. Dit hangt dan ook samen met haar onderscheidend vermogen. Zo stelt Van Rekom ook dat de uniekheid van een eigenschap, waarin een organisatie herkenbaar van anderen verschilt, afhangt van waarmee de organisatie vergeleken wordt (Van Rekom, 1998: 190, 191). Met betrekking tot UniPartners kan gesteld worden dat het onderscheidend vermogen van UniPartners in tweeën te delen is, waarbij zij door bestuursleden wordt vergeleken met naaste concurrenten (en bijvoorbeeld niet met internationaal vergelijkbare organisaties; Van Rekom, 1998: 190, 191). Tot slot dient opgemerkt te worden dat de continuïteit, de rode draad van UniPartners ligt in het concept van de organisatie. Hierover zijn vrijwel alle bestuursleden het eens. Hierbij moet de opmerking worden gemaakt dat het criterium van continuïteit betrekking heeft op eigenschappen die over een langere periode gelijk blijven (Albert & Whetten, 1985, in: Eschauzier, 2008) en dat bestuursleden bij UniPartners de organisatie maximaal een jaar “meemaken.” Dit leidt tot een voortdurende discontinuïteit binnen de organisatie. Discontinuïteit is daarnaast een gevolg van de afwijking of variatie tussen de vestigingen. De verschillen hierbinnen zijn dermate groot dat zij grote gemeenschappelijke en eenduidige groei in de weg staan.

Dat de organisatie-identiteit die verschillende bestuursleden aan UniPartners toekennen niet sluitend overeenkomt, komt mogelijk doordat hun zienswijzen verschillen (Martin, 1992: 3). De betekenis die bestuursleden geven aan de organisatie-identiteit wordt gekleurd door hun kennis en daarmee door de informatie die ze hebben over UniPartners, maar ook hun ervaringen, vaardigheden en attitudes met betrekking tot UniPartners. Doordat scheidende bestuursleden UniPartners een jaar lang als bestuurslid hebben ervaren en nieuwe bestuursleden pas sinds kort met de organisatie in aanraking zijn, is het mogelijk dat de betekenissen die zij toekennen verschillen. Daarnaast verschillen de ervaringen van nieuwe bestuursleden met UniPartners onderling. Trainees zijn reeds een jaar of

langer actief binnen de organisatie en hebben dus meer ervaring met UniPartners opgedaan. De betekenis die wordt toegekend de organisatie-identiteit is dus subjectief, omdat dit betrekking heeft op de interpretatie van individuele bestuursleden. Betekenisgeving is daarmee afhankelijk van de eerdere ervaringen van een individu (Rabinow & Sullivan, 1979, in: Gioia & Chittipeddi, 1991: 435; Weick, 1995: 17). Met deze feiten over betekenisgeving in het achterhoofd, kan worden gesteld dat de betekenis die zowel scheidende als nieuwe bestuursleden aan de organisatie-identiteit UniPartners toekennen, in grote mate overeen komt. Voornamelijk aan de doelstelling wordt door alle bestuursleden dezelfde betekenis toegekend. Hun betekenisgeving aan de kerncompetenties en waarden UniPartners komt daarnaast ook op veel punten overeen. Ondanks het feit dat scheidende bestuursleden al een jaar UniPartners achter de rug hebben en het logisch is dat hun EVA-component (ervaringen, vaardigheden en attitudes) groter is, komt in de interviews niet duidelijk naar voren dat hun I-component (informatie) significant groter is.

Zoals in het literatuuronderzoek is uitgelegd, wordt organisatiekennis gedefinieerd als *“kennis – zoals vervat in regels, procedures, strategieën, technologieën, condities, paradigma’s, culturen en referentiekaders – met behulp waarvan leden van de organisatie handelen. Belangrijk is dat organisatiekennis onafhankelijk is van de individuele actor die deze kennis gebruikt. De kennis moet substantiële personeelswijzigingen binnen de organisatie kunnen overleven.”* (Huysman & De Wit, 2000: 22). Deze organisatiekennis is een resultaat van jaren en omvat ook formele en informele regels, routines en bepaalde gedragspatronen. Met betrekking tot de organisatie-identiteit van UniPartners moet opgemerkt worden dat het gecompliceerd is om te bepalen wat hier onder organisatiekennis geschaard kan worden, omdat met name de impliciete elementen van organisatiekennis zoals cultuur of persoonlijke referentiekaders moeilijk aan te wijzen zijn binnen UniPartners. De doelstelling van UniPartners met bijbehorende kerncompetenties en waarden zou wellicht gezien kunnen worden als organisatiekennis, omdat dit elementen zijn die door veel bestuursleden kunnen worden genoemd en dus de wijziging in het personeelsbestand hebben doorstaan. Daarnaast zijn er naar alle waarschijnlijkheid ook impliciete regels die zowel door scheidende als nieuwe bestuursleden worden gevolgd. Zoals echter uit het literatuuronderzoek bleek, is het, omdat informatie expliciet kan worden gemaakt en ervaringen, vaardigheden en attitudes impliciet zijn, moeilijk om de laatste drie te formaliseren en te onderzoeken (Nonaka & Takeuchi, 1995, in: Walburg, 1997: 191, 192). Hierbij moet wel opgemerkt worden dat kennis (I+EVA) over UniPartners inderdaad persoonsgebonden is. Sommige bestuursleden noemen vrijwel alle kerncompetenties of waarden van UniPartners zoals deze ook in de documenten beschreven staan, terwijl andere bestuursleden er slechts één of enkele kunnen noemen.

Zoals uit het empirisch onderzoek is gebleken, is de identificatie van bestuursleden met UniPartners groot. Hoewel zij met name aangeven zich met de eigen vestiging te identificeren, blijkt uit de stellingen die tijdens de interviews zijn voorgelegd ook dat hun identificatie met UniPartners in het algemeen groot is. Dit betekent dat er zowel sprake is van identificatie op macro-niveau (de organisatie als geheel) al wel pleit voor deze sterke identificatie, is dat dit mogelijk concurrentievoordelen kan opleveren (De Vries, 2007: 2). Uit de literatuur is gebleken dat identificatie

met de organisatie geen statisch gegeven is, net als dat de betekenissen die zij toekennen niet statisch zijn (Weick, 1995: 17). Het vindt namelijk in eerste instantie plaats wanneer een medewerker voor een bepaalde organisatie kiest. Vervolgens kan de identificatie met de organisatie ook nog veranderen wanneer de medewerker er een tijd werkt. Hij kan zich dan in grotere mate verbonden gaan voelen met de organisatie en haar waarden zich steeds meer eigen maken (Pratt, 1998 in: Pate, Beaumont & Pryce, 2009: 5). Tussen scheidende en nieuwe bestuursleden is echter geen groot verschil in identificatie waar te nemen; allen geven aan trots te zijn op de organisatie en er zich bij thuis te voelen. De invloed van de identificatie op de overdracht is dan ook als volgt samen te vatten: een sterke organisatie-identiteit zorgt ervoor dat de bestuursleden de organisatie-identiteit duidelijk kunnen verwoorden of in staat zijn duidelijk betekenis te geven aan deze organisatie-identiteit. Wanneer dit voor hen zelf helder is, kan de organisatie-identiteit duidelijk worden overgedragen naar nieuwe bestuursleden. Uit de interviews is dan ook gebleken dat de overdracht van elementen van de organisatie-identiteit met betrekking tot bepaalde aspecten (zoals de doelstelling) geslaagd kan worden genoemd.

## 7.2 De invloed van overdracht

Zoals uiteengezet in het literatuuronderzoek worden signalen van scheidende bestuursleden geduid door nieuwe bestuursleden, waarbij zij betekenis geven aan deze signalen. Deze betekenisgeving speelt een bepalende rol bij het omzetten van indrukken in 'weten' (Boersma & Oldenkamp, 2004, in: Slagter e.a., 2004: 49). Dit is het proces waarmee – impliciete of expliciete – kennis gecreëerd wordt, wat eenvoudig gezegd 'leren' is. Kennis is naast een resultaat ook een output van een leerproces (Weggeman, 2000: 50). Tijdens dit proces wordt door scheidende bestuursleden zowel expliciete kennis (informatie) als impliciete kennis (ervaringen, vaardigheden en attitudes) overgedragen op nieuwe bestuursleden. Hierbij kan gesteld worden dat dit leerproces, oftewel de overdracht bij UniPartners zowel schriftelijk (indirect) als mondeling (direct) verloopt. Het verloop van deze overdracht is een sociaal proces, waarbij een persoon voortdurend te maken heeft met anderen die de betekenisgeving kunnen beïnvloeden. Nieuwe bestuursleden krijgen tijdens hun overdracht te maken met de "bril" die scheidende bestuursleden op hebben staan. Zij krijgen dus – bewust of onbewust – de ervaringen, vaardigheden en attitudes mee van scheidende bestuursleden. Deze kenniscomponenten (EVA) zijn van invloed op de betekenis die door de scheidende bestuursleden wordt gegeven aan de organisatie-identiteit van UniPartners en hiermee ook aan de overdracht. Sociale beïnvloeding zorgt ervoor dat iemand op een bepaalde manier denkt over een situatie en daar betekenis aan toekent (Weick, 1995: 17).

Bij mondelinge overdracht is er sprake van een rijke variant van overdracht: face-to-face communicatie op dezelfde locatie (Boersma & Oldenkamp, 2004: 51). Voorbeelden hiervan zijn (een-op-een) gesprekken tussen bestuursleden, informatiebijeenkomsten, presentaties en het externe BIO-gesprek. Bij mondelinge overdracht kan zowel expliciete als impliciete kennis worden overgedragen. Bij een presentatie gegeven door scheidende bestuursleden wordt met name informatie (expliciete kennis) overgedragen, bijvoorbeeld over de geschiedenis van UniPartners. Deze informatie is

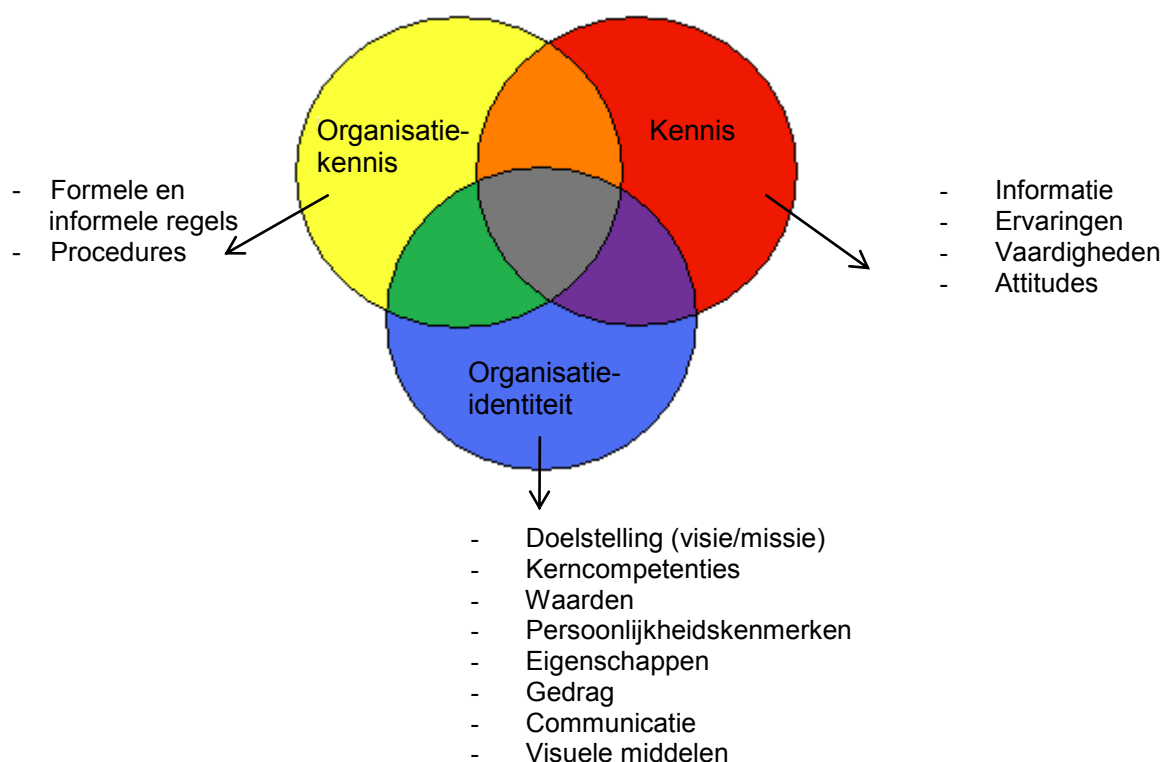


persoonsonafhankelijk en zou ook kunnen worden opgeschreven (combineren). Echter wordt deze informatie gekleurd door ervaringen, vaardigheden en attitudes (impliciete kennis). Deze kennis is persoonsgebonden en kan nieuwe bestuursleden beïnvloeden. Wanneer ervaringen, vaardigheden en attitudes expliciet worden gemaakt, wordt dit informatie. Daarnaast wordt informatie die door iemand is opgenomen (vooral) ervaring. Zo kan bijvoorbeeld door scheidende bestuursleden in de presentatie worden verteld over de geschiedenis van UniPartners en daarbij worden vermeld dat hun vestiging fungeert als vraagbaak of “helpdesk.” Als die scheidende bestuursleden laten merken hier niet positief tegenover te staan, kan dit de betekenis die nieuwe bestuursleden aan deze geschiedenis toekennen, beïnvloeden. Hierdoor nemen nieuwe bestuursleden deze mening (attitude) mogelijk over. Dit wordt socialisatie genoemd (Weggeman, 2000: 53, 54, Boersma, 2002: 112, 123). Een ander voorbeeld van socialiseren is het te vertonen gedrag bij een opdrachtgever. Hoe je in een dergelijke situatie te gedragen wordt volgens de respondenten niet altijd expliciet verteld of benadrukt. Nieuwe bestuursleden leren door het gedrag van scheidende bestuursleden te imiteren en af te kijken. Een ander voorbeeld van socialiseren dat door een scheidend bestuurslid tijdens de interviews is gegeven is het op de vingers tikken van nieuwe bestuursleden wanneer zij te informeel omgaan met studenten, bijvoorbeeld in e-mails. Uiteindelijk zullen nieuwe bestuursleden, door veel te oefenen en ervaring op te doen, expliciete kennis impliciet kunnen maken, waarbij geldt: oefening baart kunst. Hierbij gaat het erom dat zij zich dingen die hen (veelvuldig) verteld worden eigen maken en dat het niet meer nodig is dat scheidende bestuursleden hen attent maken op fouten.

De arme variant van kennisoverdracht is het bestuderen van een vastgelegde communicatie-uiting van de zender door de ontvanger (Boersma & Oldenkamp, 2004: 51). Dit is het geval bij schriftelijke overdracht. Hierbij is door scheidende bestuursleden (van verschillende jaren) geprobeerd om impliciete kennis expliciet te maken en deze vast te leggen in handboeken en overdrachtsdocumenten. Dit is het proces van externaliseren, waarbij moet worden opgemerkt dat een nieuw bestuurslid vervolgens zelf betekenis toekent aan hetgene dat hij leest. Zoals uiteengezet in het theoretisch kader beschikt een individu op een gegeven moment over veel impliciete dan expliciete kennis (Weggeman, 2000: 55). Dit bleek ook uit de interviews: verschillende scheidende bestuursleden hebben aangegeven veel meer te weten dan zij hebben kunnen opschrijven. Deze impliciete kennis is dan ook moeilijker over te dragen (Nonaka & Takeuchi, 1995, in: Walburg, 1997: 191, 192). Zoals uitgelegd gelden bij overdracht twee ‘wetmatigheden’: iemand weet namelijk meer dan hij kan communiceren en iemand kan meer communiceren dan vastleggen (Boersma & Oldenkamp, 2004: 50; Polanyi, 1983: 4). Dit betekent dat in het proces van overdracht tweemaal kennis verloren gaat: de eerste keer bij de schriftelijke overdracht (het bestuurslid kan meer mondeling overdragen dan schriftelijk vastleggen) en de tweede keer bij de mondelinge overdracht (het bestuurslid draagt minder over dan hij weet). Uit de interviews komt echter geen groot verschil naar voren tussen de scheidende en nieuwe bestuursleden met betrekking tot hun expliciete kennis. Dit kan betekenen dat bepaalde signalen op een wijze geproduceerd zijn door scheidende bestuursleden dat nieuwe bestuursleden deze zodanig weten waar te nemen, te duiden en te verbinden dat vergelijkbare kennis ontstaat (Oldenkamp, 2001, in: Boersma & Oldenkamp, 2004: 50). Omdat het zoals gezegd gecompliceerd is om impliciete kennis te onderzoeken, zal hier waarschijnlijk dan ook de crux zitten.

Nieuwe bestuursleden moeten zelf ervaringen en vaardigheden opdoen binnen UniPartners en dit zal van invloed zijn op hun attitudes. Immers, als één van de vier dimensies (informatie, ervaringen, vaardigheden en attitudes) verandert, verandert het totaal aan kennis (Weggeman, 2000: 50).

Zoals uit het literatuuronderzoek is gebleken, wordt bij overdracht zowel kennis (1 x EVA), als ook organisatiekennis (de kennis immers die personeelwijzigingen overleeft) en elementen van organisatie-identiteit (want: overlap met kennis en organisatiekennis) overdragen op nieuwe bestuursleden. Hoewel in dit onderzoek niet alle aspecten van deze drie “onderdelen” in overdracht goed konden worden onderzocht, is toch gebleken dat uit alle drie de onderdelen aspecten zijn die worden overgedragen en dat er een bepaalde overlap tussen deze aspecten bestaat. De aspecten die in ieder geval in bepaalde mate zijn overgedragen, zijn in onderstaande figuur vermeld:



Figuur 7: de samenhang tussen de overdracht van organisatiekennis, kennis en elementen van organisatie-identiteit

Uit de interviews is gebleken dat in ieder geval bepaalde aspecten van deze onderdelen worden overgedragen. Zo is naar voren gekomen dat er een overdracht plaatsvindt van de doelstelling (visie/missie) van UniPartners. Ook de waarden van UniPartners worden door (verscheidene) scheidende bestuursleden overgedragen op nieuwe bestuursleden. Deze waarden hangen weer samen met formele en informele regels. Een voorbeeld hiervan is de waarde professionaliteit: gedraag je professioneel ten opzichte van de opdrachtgever en student. Hiervoor gelden regels, zoals de richtlijnen voor het sturen van e-mails ter bevordering van de professionaliteit. Dit wordt door enkele scheidende bestuursleden expliciet overgedragen. Andere nieuwe bestuursleden hebben juist aangegeven dit te hebben afgekeken of geïmiteerd. Hetzelfde geldt voor procedures. Procedures hangen vervolgens ook in zekere mate samen met bijvoorbeeld ervaringen of vaardigheden.

Naarmate een bestuurslid veel ervaring heeft met de procedure voor het schrijven van een offerte (vaardigheid), zal dit op een andere manier worden overgedragen op een nieuw bestuurslid dan wanneer hij weinig ervaring heeft. Twee scheidende bestuursleden van een grote vestiging met veel projecten hebben in de interviews aangegeven nieuwe bestuursleden in iedere stap van het adviestraject (bijvoorbeeld offerte schrijven, oplevering) te proberen mee te nemen. Dit in vergelijking met andere nieuwe bestuursleden die hebben aangegeven amper overdracht met betrekking tot projectmanagement te hebben gehad. Een ander voorbeeld van samenhang tussen bovenstaande drie elementen in de overdracht zijn de doelstelling (visie/missie) en informatie: aan de doelstelling van UniPartners is door zowel scheidende als nieuwe bestuursleden een gelijke betekenis gegeven. Zij kunnen deze doelstelling expliciet maken en goed onder woorden brengen. Hiermee is dus zowel een element van de organisatie-identiteit als een onderdeel van kennis overgedragen. Tot slot kan een voorbeeld worden gegeven van de samenhang tussen gedrag en attitudes. Sommige scheidende bestuursleden hebben bepaalde opvattingen over wat correct gedrag is ten opzichte van een opdrachtgever of student en dragen dit over op nieuwe bestuursleden. Andere scheidende bestuursleden hebben misschien een andere mening over deze gedragsregels zullen deze daarom op een andere manier overdragen.

In dit hoofdstuk is een link gelegd tussen de theorie en empirie bestaande uit de documentenanalyse en de interviews. In het volgende hoofdstuk zal de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord worden.

## 8. Conclusie en aanbevelingen

---

Na beantwoording van de zeven deelvragen van dit onderzoek aan de hand van een literatuuronderzoek, een documentenanalyse en interviews met scheidende en nieuwe bestuursleden, zullen we een antwoord formuleren op de hoofdvraag. Deze luidt als volgt:

**Hoe geven scheidende en nieuwe bestuursleden van UniPartners betekenis aan de organisatie-identiteit van UniPartners en wat is de invloed van de bestuursoverdracht op deze organisatie-identiteit?**

### 8.1. Organisatie-identiteit

Hoewel betekenisgeving aan de organisatie-identiteit van UniPartners afhankelijk is van de interpretatie van elk individueel bestuurslid, wordt deze betekenis wel sociaal geconstrueerd. Dit wil zeggen dat de interpretaties van anderen (scheidende bestuursleden en nieuwe medebestuurders) hierop van invloed zijn.

Met betrekking tot UniPartners is gebleken dat met name de doelstelling zeer duidelijk is overgedragen. Alle bestuursleden geven hieraan een ongeveer gelijke betekenis, namelijk het bieden van praktijkervaring aan studenten middels het uitvoeren van projecten en het toegankelijk maken van academische kennis voor overheden en het bedrijfsleven.

De betekenis die wordt gegeven aan de kerncompetenties en waarden door bestuursleden komt in bepaalde mate overeen, maar verschilt onderling wel. Zeker in vergelijking met documenten waarin deze kerncompetenties en waarden verwoord staan, verschilt de interpretatie op individueel niveau. Niet één bestuurslid (scheidend of nieuw) noemt de kerncompetenties en waarden van UniPartners precies zoals deze in documenten beschreven staan. Wel kunnen bestuursleden vaak enkele kerncompetenties of waarden noemen.

Aan de persoonlijkheidskenmerken die worden toegekend aan de organisatie-identiteit van UniPartners wordt, alhoewel in verschillende bewoordingen, door alle bestuursleden op eenzelfde manier betekenis gegeven: UniPartners heeft een harde, zakelijke kant, maar kent ook een zacht, informeel aspect. Hoewel nergens expliciet beschreven staat wat UniPartners uniek, onderscheidend en duurzaam maakt, is deze informatie belangrijk. Het blijkt namelijk dat de betekenissen die door zowel scheidende als nieuwe bestuursleden aan deze kenmerken worden gegeven, in grote mate op één lijn liggen – dit terwijl deze kennis niet beschreven staat en dus expliciet is gemaakt. UniPartners was zich voorheen niet in grote mate bewust van de kenmerken uniek, onderscheidend en duurzaam, maar uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat deze kenmerken juist diep geworteld zijn in de organisatie, omdat zij door zowel scheidende als nieuwe bestuursleden duidelijk kunnen worden verwoord. Dit is dus kennis die expliciet kan worden gemaakt (en dus kan worden opgeschreven), maar niet zodanig als kennis wordt overgedragen.

## 8.2 Bestuursoverdracht

Uit het onderzoek is gebleken dat bij overdracht niet alleen sprake is van kennisoverdracht (informatie + ervaringen, vaardigheden en attitudes). Ook organisatiekennis, zoals regels en procedures, wordt overgedragen van scheidende op nieuwe bestuursleden. Daarnaast worden ook elementen van de organisatie-identiteit van UniPartners bewust overgedragen op nieuwe bestuursleden. Voorbeelden zijn de doelstelling van de organisatie, maar ook gedrags- en communicatienormen. Geconcludeerd kan worden dat deze drie onderdelen, namelijk kennis, organisatiekennis en elementen van organisatie-identiteit elkaar overlappen. Zo is het op je juiste manier aanspreken van de opdrachtgever een aspect dat toebehoort aan kennis (ervaring), maar ook aan elementen van organisatie-identiteit (gedrag, communicatie).

De overdracht van deze aspecten (als het juist aanspreken van de opdrachtgever, het schrijven van een offerte, het kunnen verwoorden van de doelstelling van UniPartners etc.) kan zowel mondeling als schriftelijk verlopen. Hoewel de verschillen in bestuursoverdracht tussen uiteenlopende vestigingen merkbaar was in de interviews, zijn geen grote verschillen gevonden in de betekenis die werd gegeven aan de organisatie-identiteit van UniPartners. Gesteld kan dus worden dat de bestuursoverdracht niet in grote mate van invloed is op de organisatie-identiteit in de zin dat het de organisatie-identiteit structureel verandert. Echter zijn er wel kleine veranderingen merkbaar. Zo bleek uit de interviews dat nieuwe bestuursleden uniformiteit hoog in het vaandel hebben staan, terwijl dit door scheidende bestuursleden vrijwel niet genoemd wordt. Hieruit blijkt dat er wel een bepaalde mate is van invloed door scheidende bestuursleden op nieuwe bestuursleden middels het doorgeven van kennis en daarmee ook hun visie, maar dat deze niet bepalend of heilig is. Daarnaast is de bestuursoverdracht van invloed op de organisatie-identiteit van UniPartners, omdat het een symbolisch en bepalend moment is. Wanneer door scheidende bestuursleden een bepaalde attitude wordt doorgegeven aan nieuwe bestuursleden, wanneer de overdracht summier is of wanneer scheidende bestuursleden weinig kennis hebben van bijvoorbeeld projectmanagement, is dit van invloed op hoe nieuwe bestuursleden betekenis geven aan de organisatie-identiteit van UniPartners. Dit is met name zo op het moment dat scheidende bestuursleden de organisatie verlaten en nieuwe bestuursleden er voor het eerst alleen voor staan. Hoe meer kennis (I+EVA) nieuwe bestuursleden op dat moment hebben, hoe beter zullen zij de organisatie-identiteit van UniPartners kunnen verwoorden én tot uiting kunnen brengen in bijvoorbeeld een acquisitiegesprek. Nieuwe bestuursleden krijgen tijdens hun overdracht te maken met de 'bril' die scheidende bestuursleden op hebben staan. Voornamelijk dit is van invloed op de bestuursoverdracht en de mate van kennis die nieuwe bestuursleden zullen hebben op het moment dat scheidende bestuursleden de organisatie verlaten. Voordeel hierbij is dat zoals uit het onderzoek is gebleken, de identificatie van zowel scheidende als nieuwe bestuursleden met UniPartners groot is. Dit betekent dat zij zich in grote mate identificeren met UniPartners en dat zij trots zijn op de organisatie. Dit zorgt voor een sterke organisatie-identiteit en kan mogelijk concurrentievoordelen opleveren. Echter zijn er, zowel met betrekking tot de organisatie-identiteit van UniPartners als met betrekking tot de overdracht, een aantal aanbevelingen aan UniPartners te geven. Deze worden in de volgende paragraaf uiteen gezet.

### 8.3 Aanbevelingen aan UniPartners

Naar aanleiding van het onderzoek, de beantwoording van alle deelvragen en het antwoord op de hoofdvraag kunnen enkele aanbevelingen aan UniPartners worden gegeven. Deze zullen nu puntsgewijs weergegeven worden.

#### **- Zorg voor een duidelijke en heldere organisatie-identiteit**

In het algemeen geldt de aanbeveling: zorg voor een duidelijke en heldere organisatie-identiteit voor alle bestuursleden. Des te sneller de organisatie-identiteit helder is voor nieuwe bestuursleden, des te sneller zij deze kunnen verwoorden en daarmee ook kunnen “verkopen” in acquisitiesprekken. Dit betekent vooral dat de doelstelling duidelijk moet zijn voor alle bestuursleden. Deze doelstelling zou misschien sterker kunnen worden verwoord in een visie en missie en daarmee ook duidelijk naar buiten kunnen worden gecommuniceerd (bijvoorbeeld op de website). Daarnaast is het van belang dat de kerncompetenties en waarden van UniPartners duidelijk zijn voor alle bestuursleden. De kerncompetenties is datgene waar UniPartners als *totale* organisatie goed in is. Deze zijn voor de hele organisatie en daarmee voor alle vestigingen hetzelfde. Dit geldt ook voor de waarden, dus waar UniPartners als *totale* organisatie belang aan hecht, wat zij hoog in het vaandel heeft staan. Naast de als het ware “landelijke” kerncompetenties en waarden kunnen vestigingen ook vestigingsspecifieke kerncompetenties hebben. Zo kan bijvoorbeeld UniPartners Eindhoven gespecialiseerd zijn in het uitvoeren van technische onderzoeken en kan UniPartners Utrecht zich profileren met marktonderzoeken. Hetzelfde geldt voor de waarden. Hoewel er overkoepelende, “landelijke” waarden moeten zijn, kunnen vestigingen hieraan zelf waarden toevoegen. Dit kan ook veranderen met andere besturen, zoals blijkt dat dit jaar veel nieuwe bestuursleden uniformiteit belangrijk vinden. Bij kerncompetenties en waarden moet het verschil tussen opdrachtgever, studentuitvoerder en eigen bestuursinrichting worden genomen; deze hoeven namelijk niet overeen te komen. Naast doelstelling (visie/missie), kerncompetenties en waarden is het aan te raden om ook datgene dat aan UniPartners uniek, onderscheidend en duurzaam is mee te nemen in de organisatie-identiteit. Deze kenmerken geven in enkele bewoordingen aan waarom studenten of opdrachtgevers zouden moeten kiezen voor UniPartners boven een andere organisatie. Zij geven daarmee het hart van de organisatie-identiteit van UniPartners weer.

#### **- Uniformeer de algemene te lezen documenten**

Uit de interviews is gebleken dat er een groot verschil bestaat tussen wat nieuwe bestuursleden al dan niet moeten doorlezen in hun overdrachtsperiode. De aanbeveling die hierbij gegeven kan worden, is dat er een aantal algemene documenten moeten zijn waarin de organisatie-identiteit van UniPartners staat verwoord. Dit kunnen de startdocumenten zijn voor alle vestigingen om de overdrachtsperiode mee te beginnen. Daarnaast is het aan te raden om meer samenhang te creëren in te lezen documenten, zodat de niveauverschillen tussen vestigingen minder groot worden. Naast de vestigingsspecifieke documenten is het verstandig een aantal algemene documenten te hebben, die voor alle nieuwe bestuursleden gelden als de basis van de overdracht.

### **- Zorg voor veelvuldige mondelinge overdrachtmomenten**

Uit het onderzoek is gebleken dat door nieuwe bestuursleden met name veel kennis wordt vergaard uit mondelinge overdrachtmomenten. Bij deze mondelinge overdracht worden ervaringen, vaardigheden en attitudes van het scheidende op het nieuwe bestuurslid overgedragen. Duidelijk is geworden dat met schriftelijke documenten een kennisbasis kan worden gelegd. Met mondelinge overdracht kan deze worden aangevuld met details en voorbeelden. Belangrijk is dan ook dat er tussen scheidende en nieuwe bestuursleden veel mogelijkheden zijn om zaken mondeling met elkaar door te spreken.

### **- Check de kennis van nieuwe bestuursleden**

Hoewel documenten worden uitgedeeld en gesprekken worden gevoerd, komt het in weinig interviews naar voren dat ook daadwerkelijk wordt gecheckt wordt wat nieuwe bestuursleden weten van UniPartners. Dit terwijl nieuwe bestuursleden aangeven pas écht te weten en kunnen verwoorden wat UniPartners is en doet wanneer zij hun eerste echte gesprekken hebben. Het is dus belangrijk dat gedurende de overdrachtsperiode wordt bijgehouden in hoeverre de kennis (I+EVA) van nieuwe bestuursleden vergroot. Wanneer een nieuw bestuurslid naar een opdrachtgever gaat, kan zijn kennispeil namelijk bepalend zijn voor het al dan niet binnenhalen van een opdracht.

### **- Stel het externe BIO-gesprek (Bestuur In Opleiding-gesprek) verplicht**

Hoewel het extern “op BIO gaan” wordt aangeraden door UniPartners Nederland, is het niet verplicht gesteld of wordt het in ieder geval niet door alle bestuursleden uitgevoerd. Uit de interviews is naar voren gekomen dat enerzijds niet alle nieuwe bestuursleden een extern BIO-gesprek bij een andere vestiging hebben gedaan en anderzijds dat juist de nieuwe bestuursleden die dit wel hebben gedaan, dit een enorme eye opener noemden. Juist het moment dat scheidende bestuursleden UniPartners verlaten en nieuwe bestuursleden er alleen voor staan, is belangrijk in de overdracht. De kennis van nieuwe bestuursleden moet dan dusdanig aanwezig zijn, dat zij zelfstandig gesprekken kunnen voeren met mogelijke opdrachtgevers. Een extern BIO-gesprek vormt hierbij dan ook de uitkomst. Hoewel dit een simulatiegesprek is, is de setting realistisch met een opdrachtgever, vraagstuk, het schrijven van een offerte en presentatie of verdediging van de offerte. Uit de interviews is gebleken dat nieuwe bestuursleden na deze externe BIO beter weten over welke kennis ze wel of nog niet zo goed beschikken. De aanbeveling is dan ook om deze externe BIO verplicht te stellen voor alle nieuwe bestuursleden alvorens zij naar een *echte* opdrachtgever gaan.

### **- Share and learn**

Hoewel er door sommige vestigingen nog wel eens sceptisch gereageerd kan worden op het “delen” met andere vestigingen, is dit toch een noodzaak om als geheel te kunnen groeien. Hetzelfde geldt voor de overdracht. Grote, langer bestaande vestigingen hebben een overdrachtsperiode die goed is opgezet en straks is vormgegeven. Natuurlijk moeten kleinere vestigingen zelf kunnen leren en hoeven zij niet klakkeloos alles over te nemen, maar met betrekking tot de overdracht is delen en van



elkaar leren aan te raden. Des te meer er gedeeld wordt, des te beter wordt de overdracht in het algemeen opgezet en des te sneller zullen nieuwe bestuursleden de organisatie-identiteit van UniPartners duidelijk kunnen verwoorden.

**Samenvattend:** aan de organisatie-identiteit van UniPartners wordt door scheidende en nieuwe bestuursleden op ongeveer gelijke wijze betekenis gegeven. Echter kan deze organisatie-identiteit nog veel duidelijker worden verwoord wanneer doelstelling (visie/missie), kerncompetenties en waarden voor iedereen helder zijn. Deze kunnen worden gekoppeld aan de kernmerken uniek, onderscheidend en duurzaam om de organisatie-identiteit krachtig te kunnen verwoorden. De overdracht speelt hierin de sleutelrol en is bepalend voor de mate van kennis van UniPartners bij nieuwe bestuursleden. Door een heldere organisatie-identiteit, die duidelijk verwoord staat in algemene documenten en mondeling wordt doorgesproken en door het checken van de kennis van nieuwe bestuursleden (onder andere via het externe BIO-gesprek) zal UniPartners duidelijker als één organisatie (volgens UniPartners: als één concept) naar buiten kunnen treden. Dit zal bevorderlijk zijn voor de groei van UniPartners als organisatie en mogelijk zelfs concurrentievoordelen opleveren.

## 9. Discussie

---

Bij dit onderzoek naar organisatie-identiteit van UniPartners en de invloed van haar bestuursoverdracht zijn enkele kanttekeningen te plaatsen of eventuele vervolgstappen te zetten. Ten eerste zou het interessant zijn om de overdracht bij UniPartners door de jaren heen te volgen. Bij het onderzoek zoals dit in deze scriptie heeft plaatsgevonden, is er eigenlijk sprake van een momentopname. Wanneer door de jaren heen onderzocht zou kunnen worden hoe betekenis wordt gegeven aan de organisatie-identiteit door bestuursleden, zou dit interessante gegevens op kunnen leveren, ook met betrekking tot de overdracht. Tijds technisch gezien is dit in deze scriptie echter niet mogelijk geweest.

Daarnaast zouden er ook meerdere vestigingen onderzocht kunnen worden. In deze scriptie zijn steeds vier bestuursleden van vijf van de tien vestigingen geïnterviewd. Hierdoor is de keuze gemaakt om bepaalde vestigingen wel of niet te interviewen. Wanneer er meer tijd zou zijn geweest, zou het ook interessant zijn geweest om de overige vestigingen te interviewen en zo een nog breder beeld te kunnen geven van de betekenis die bestuursleden toekennen aan de organisatie-identiteit. Hiermee samen hangt ook het feit dat het onderzoek nu met name gericht is geweest op expliciete overdracht, dus die vervat kan worden in woorden. Wanneer echter ook onderzoek verricht had kunnen worden naar de impliciete overdracht, had dit een nog duidelijker beeld van de bestuursoverdracht op kunnen leveren. Zoals eerder uiteengezet is het echter ingewikkeld om ook de impliciete kennis en daarmee impliciete overdracht te onderzoeken. Hiervoor zou een onderzoeker maandenlang in een organisatie moeten observeren. Hiertoe ben ik tijdens dit onderzoek niet in staat geweest.

Een andere kanttekening is feit dat met dit onderzoek alleen toegang is verkregen tot algemene documenten van UniPartners, die voor elke vestiging toegankelijk zijn. Hierdoor is niet onderzocht wat er met betrekking tot de organisatie-identiteit van UniPartners beschreven staat in vestigingsspecifieke documenten. Hoewel dit wel aan de onderzochte vestigingen verzocht is, hebben zij niet aan de vraag om vestigingsspecifieke documenten toe te sturen, voldaan of kunnen voldoen. Interessant zou het echter ook geweest zijn om vestigingsspecifieke documenten te analyseren.

Tot slot moet een kanttekening worden geplaatst bij de rol van de onderzoeker in deze scriptie. Zoals eerder uiteengezet ben ik zelf bestuurslid geweest bij UniPartners in academisch jaar 2009-2010. De scheidende bestuursleden die ik heb geïnterviewd, kende ik dus reeds persoonlijk. Mogelijk is dit van invloed geweest bij de interviews, al heb ik geprobeerd deze invloed te beperken door duidelijk te maken dat ik bij het interview aanwezig was in de rol van onderzoeker. Tot slot moet in een interpretatief onderzoek altijd een slag om de arm worden gehouden wat betreft de interpretatie van de resultaten. Het betreft een *interpretatie*, oftewel mijn kijk op de werkelijkheid en de betekenis die ik heb gegeven aan de resultaten zoals die uit de interviews naar voren zijn gekomen.

# 10. Bibliografie

---

## Boeken en artikelen

- Albert, S. & Whetten, D.A. (1985). Organizational Identity. In: Hatch, M. en Schultz, M. (Eds.) (2004) *Organizational Identity – A Reader* (89-119). Oxford: Oxford University Press.
- Baarda, D.B. & Goede, M.P.M. de (2001). *Basisboek Methoden en technieken – Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Bergsma, M. (2003). *Betrouwbaarheid en validiteit van kwalitatief georiënteerde operationele audits*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Birkigt, K. & Stadler, M. (1986). *Corporate identity, Grundlagen, Funktionen und Beispielen*. Landsberg an Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Blauw, E. (1989). *Het corporate image. Beeldvorming van de onderneming. een van de meest complexe managementvraagstukken*. Amsterdam: De Viergang.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Boersma, J. (2002). *Management van kennis, een creatieve onderneming*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Boersma, S.K.Th. & Oldenkamp, J.H. (2004). Passie voor cruciale kennis. In: M. Slagter, F.C. Meijering, I. Jacobs-Moonen, R. Landeweerd & O.M.T. Meyer (Eds.), *De gepassioneerde professional* (47-57). Assen: Van Gorcum.
- Brouwer, J.J. & Leeuwen, H. van (2007). *Organiseren in een veranderende wereld. Naar een dynamisch organisatieontwikkelings- en kwaliteitmanagementmodel*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
- Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R.D., Copeland, J., Stukas, A.A., Haugen, J. & Miene, P. (1998), Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (6), 1516-1530.
- Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organizational Science*, 7 (2), 191-207.
- Elstak, M. N. (2007). *Flipping the Identity Coin – The Comparative Effect of Perceived Projected and Desired Organizational Identity on Organizational Identification and Desired Behaviour*. (Proefschrift). Geraadpleegd via <http://repub.eur.nl/res/pub/10723/EPS2007117ORG9058921482Elstak.pdf> (12 mei 2011).
- Eschauzier, L. (2008). *Communicatie is een strategische beleidsdiscipline*. Geraadpleegd via <http://www.replytoall.nl/corporate-communicatie/communicatie-is-een-strategische-beleidsdiscipline-deel-4/> (14 maart 2011).

- Finkelstein, M.A. (2009). Intrinsic v. extrinsic motivational orientations and the volunteer process. *Personality and Individual Differences*, 46, 653-658.
- Foremann, P. & Whetten, D.A. (2002). Members' identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, 13 (6), 618-635.
- Gastelaars, M.M. (1997). *'Human service' in veelvoud: een typologie van dienstverlenende organisaties*. Utrecht: SWP.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Gioia, D.A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Grinten, J. van der (2004). *Mind the gap. Stappenplan identiteit en imago*. Amsterdam: Boom.
- Handy, F., Cnaan, R.A., Hustinx, L., Kang, C., Brudney, J.L., Haski-Leventhal, D., Holmes, K., Meijs, L.C.P.M., Pessi, A.B., Ranade, B., Yamauchi, N. & Zrinscak, S. (2010). A Cross-Cultural Examination of Student Volunteering: Is It All About Résumé Building? *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 39 (3), 498-523.
- Hart, H. 't., Boeije, H., & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2009). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts and Cases*. Academic Cengage.
- Huysman, M.H. & Wit, D. de (2000). *Kennisdelen in de praktijk (Knowledge sharing in practice)*. Assen: van Gorcum.
- Mael, F.A. & Ashforth, B.E. (1995). Loyal from day one: Biodata, Organizational Identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309-333.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations; three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Noordegraaf, M. (2008). *Professioneel bestuur*. Den Haag: Lemma.
- Noordegraaf, M. & Teeuw, M.M. (2003). Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 12 (1), 2-13.
- Normann, R. (1991). *Service management: Strategy and leadership in service business*. Chicester en New York: Wiley.
- Oldenkamp, J.H., (2001). *Succesvol Overdragen van Kennis: Over het doorbreken van belemmeringen voor kennismanagement*. Utrecht: Lemma.
- Pate, J., Beaumont, P. & Pryce, G. (2009). Organizations and the issue of multiple identities: who loves you baby? *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 39 (4), 319-338.
- Polanyi, M. (1983). *The Tacit Dimension*. Gloucester: Mass.

- Pratt, M.G. (1998). To be or not to be: Central questions in Organizational Identification. In Whetten, A.D. & Godfrey, P.C. (Eds.), *Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations* (171–207). Thousand Oaks, Californië: Sage Publications.
- Rekom, J. van (1998). *Corporate Identity: development op the concept and a measurement instrument*. (Proefschrift). Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Riel, C.B.M. van (2003). *Identiteit & imago. Recente inzichten in corporate communication*. Schoonhoven: Academic Service.
- Riel, C.B.M. van (2001). *Corporate Communication: het managen van reputatie*. Alphen aan den Rijn: Adfo.
- Riel, C.B.M. van (1996). *Identiteit en imago: Grondslagen van corporate communication*. Schoonhoven: Academic Service.
- Riel, C.B.M. van (1992). *Identiteit en imago. Een inleiding in de corporate communication*. Schoonhoven: Academic Service.
- Schein, E.H. (1991). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermer, K. & Quint, P. (2008). *De organisatie als hulpmiddel*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schoemaker, M.J.R. (2006). Organisatie-identiteit als concurrentievoordeel? *HR-strategie*, 2 (1), 21-24.
- Simons, P.J.R. (2000). Competentieontwikkeling: van behaviorisme en cognitivisme naar sociaal-constructivisme. *Opleiding en Ontwikkeling*, 12, 41-46.
- Slagter, M., Meijering, F.C., Jacobs-Moonen, I., Landeweerd, R. & Meyer, O.M.T. (Eds.). (2004). *De gepassioneerde professional*. Assen: Van Gorcum.
- Sveiby, K.E. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based*. San Francisco, Californië: Assets.
- Taylor, J. R. & Every, E.J. van (2000). *The Emergent Organization: Communication as Its Site and Surface*. New Jersey: Erlbaum.
- Twist, M. Van & Veeneman, W. (1999). *Marktwerking op weg: over concurrentiebevordering in infrastructuurgebonden sectoren*. Utrecht: Lemma.
- Vogelesang, H. & Hagemen, T. (1993). *Servicemanagement: de sociale constructie van diensten*. Baarn: Nelissen.
- Vries, C.D. de (2007). *Organisatie en identiteit*. Geraadpleegd via <http://www.integrad.nl/bestanden/publiceer/20070604identiteit.pdf> (14 maart 2011).
- Walburg, J.A. (1997). *Integrale kwaliteit in de gezondheidszorg. Van inspecteren naar leren*. Deventer: Kluwer.
- Walsham, G. (1993). *Interpreting information systems in organizations*. Chichester, UK: Wiley.
- Waterbley, A. & Ketelers, C. (2002). *Management*. Apeldoorn: Maklu.
- Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Californië: Sage Publications.

- Weick, K., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16 (4), 409-421.
- Wijnstra, F. (2006). fiNext in verbinding. Poorthuis, A. (Ed.), In: *De kracht van netwerkbenadering: een dynamische en inspirerende kijk op de organiserende samenleving*. 1-6. Geraadpleegd via [http://www.fokkewijnstra.nl/Kracht\\_van\\_netwerkbenadering\\_files/De%20kracht%20van%20netwerkbenadering.pdf](http://www.fokkewijnstra.nl/Kracht_van_netwerkbenadering_files/De%20kracht%20van%20netwerkbenadering.pdf) (30 maart 2011).
- Woerkum, C. van (1997). *Communicatie en interactieve beleidsvorming*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

### Interne documenten

- UniPartners Nederland (2010). Huishoudelijk Reglement UniPartners Nederland. Eindhoven.
- UniPartners Nederland (2009). Jaarverslag UniPartners Nederland 2008-2009. Eindhoven.
- UniPartners Nederland (1998). Statuten Stichting UniPartners Nederland, de Federatie van Nederlandse Junior Entreprises. Eindhoven.
- UniPartners (2003). The Blue Book.

### Overige bronnen

- Interview met Schoemaker, M.J.R. (2008). 'We veronachtzamen het identiteitsvraagstuk.' Michiel Schoemaker over fusies. *Leren in organisaties*, 5, 28-29.
- [www.jadenet.org/html/jadenet/about/overview](http://www.jadenet.org/html/jadenet/about/overview), laatst geraadpleegd op 23-06-2010.
- [www.unipartners.nl](http://www.unipartners.nl), laatst geraadpleegd op 14-03-2011.
- [www.unipartners.nl/maastricht](http://www.unipartners.nl/maastricht), laatst geraadpleegd op 21-06-2010.
- "Het JE-concept", in notulen voorzittersoverleg UniPartners, gehouden op 13 maart 2010.

# 11. Bijlagen

---

Bijlage 1: Lijst met persoonlijkheidskenmerken (Van der Grinten, 2004)

Bijlage 2: Codeboom

Bijlage 3: Identificatietest (Van der Grinten, 2004)

Bijlage 4: Lijst met persoonlijkheidskenmerken van UniPartners door bestuursleden

Bijlage 5: Antwoorden van bestuursleden op de identificatietest (Van der Grinten, 2004)

Bijlage 6: Overdracht van elementen van kennis, organisatiekennis en organisatie-identiteit



## Bijlage 1

Lijst met persoonlijkheidskenmerken (Van der Grinten, 2004)

ambitieuw	behulpzaam	moedig
onbevooroordeeld	creatief	eerlijk
oprecht	onafhankelijk	fantasierijk
zelfstandig	rationeel	intelligent
verstandig	plichtsgetrouw	consistent
respectvol	beleefd	verantwoordelijk
gedisciplineerd	bekwaam	betrouwbaar
zelfverzekerd	beheerst	bij de tijd
snel	efficiënt	doelgericht
coöperatief	optimistisch	verzorgend
ontspannen	populair	gepassioneerd
spontaan	eenvoudig	praktisch
succesvol	traditioneel	normaal
meelevend	plezierig	avontuurlijk
loyaal	vernieuwend	vriendelijk
stijlvol	materialistisch	origineel
uitdagend	bescheiden	grensverleggend
integer	uniek	flexibel
vrouwelijk	mannelijk	cultuurminnend
vrolijk	ruimdenkend	

## Bijlage 2

### Codeboom

Stap 1: Topiclijst naar aanleiding van het literatuuronderzoek

Stap 2: Getranscribeerde interviews op topic gesorteerd zoals voorkomend in de interviews

Stap 3: Geselecteerde topics vóór de analyse met daaronder citaten van bestuursleden<sup>3</sup>

Stap 4: Topics zoals in de uiteindelijke analyse gebruikt met verwijzing naar paragraafnummers

---

<sup>3</sup> origineel met subtopics (zoals ook gebruikt in de uiteindelijke analyse, bijvoorbeeld 'kerncompetenties': 1. Met betrekking tot studenten; 2. Met betrekking tot opdrachtgever; 3. Met betrekking tot het bestuur



Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4	
	<p>Functie/waarom functie</p> <p>Geschiedenis en oprichting</p> <p>Junior Entreprisecconcept</p> <p>UniPartnersconcept</p> <p>Overdracht</p> <p>Sollicitatie</p> <p>Formeel/informeel</p> <p>Schriftelijk/mondeling</p> <p>Verloop overdracht</p> <p>Jaarlijkse/halfjaarlijkse wissel</p> <p>Spontane associatie</p> <p>Visie/missie</p> <p>Visie/missie in overdracht</p> <p>Kerncompetenties</p> <p>Waarden</p> <p>Kerncompetenties in overdracht</p> <p>Waarden</p> <p>Waarden in overdracht</p> <p>Uniformiteit</p> <p>Eigenschappen UniPartners</p> <p>Uniek/centraal</p> <p>Onderscheidend</p> <p>Duurzaam/stabiel</p> <p>Identificatie Junior Entreprise-Unipartners-vestiging-functie</p> <p>Rol UPN</p> <p>Rol netwerk</p> <p>Toekomst/10 jaar</p> <p>Concurrentie</p> <p>Selectie bestuursleden</p>	<p>Functie/waarom UniPartners</p> <p>Hoe in contact gekomen</p> <p>Overdarcht</p> <p>Formeel/informeel</p> <p>Schriftelijk/mondeling</p> <p>Jaarlijkse/halfjaarlijkse wissel</p> <p>Junior Entreprisecconcept</p> <p>Spontane associatie</p> <p>Visie/missie</p> <p>Visie/missie in overdracht</p> <p>Kerncompetenties</p> <p>Kerncompetenties in overdracht</p> <p>Waarden</p> <p>Waarden in overdracht</p> <p>Eigenschappen</p> <p>Uniformiteit</p> <p>Rol UPN</p> <p>Rol netwerk</p> <p>Concurrentie</p> <p>Uniek/centraal</p> <p>Onderscheidend</p> <p>Duurzaam/stabiel</p> <p>Identificatie Junior Entreprise-Unipartners-vestiging-functie</p> <p>Selectie nieuwe bestuursleden</p>	<p>Visie en missie</p> <p>Kerncompetenties</p> <p>Waarden</p> <p>Eigenschappen</p> <p>Uniek</p> <p>Onderscheidend</p> <p>Duurzaam</p> <p>Mondelinge en schriftelijke overdracht</p> <p>Visie/missie, kerncompetenties en waarden in overdracht</p> <p>Identificatie</p>	<p>Gewenste identiteit (§ 6.1)</p> <p>Uniek, onderscheidend en duurzaam (§ 6.2)</p> <p>Overdracht (§ 6.3)</p> <p>Identificatie (§ 6.4)</p>

## Bijlage 3

Identificatietest (Van der Grinten, 2004)

Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende uitspraken:

	Helemaal mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
1. Ik ben trots op UniPartners.					
2. Ik voel me thuis bij UniPartners.					
3. De doelen van UniPartners zijn ook mijn doelen.					
4. Ik draag in mijn werk serieus bij aan het succes van UniPartners.					
5. UniPartners en ik passen goed bij elkaar.					

## Bijlage 4

Lijst met persoonlijkheidskenmerken van UniPartners door bestuursleden

S = Scheidende bestuursleden

N = Nieuwe bestuursleden

	S	N		S	N		S	N
ambitieuw	5	6	behulpzaam	1		moedig	1	
onbevooroordeeld	1		creatief	3	3	eerlijk		
oprecht	1		onafhankelijk		1	fantasierijk	1	
zelfstandig			rationeel			intelligent		3
verstandig			plichtsgetrouw			consistent		
respectvol			beleefd			verantwoordelijk	3	2
gedisciplineerd	1	1	bekwaam	1	2	betrouwbaar		
zelfverzekerd			beheerst			bij de tijd		1
snel		1	efficiënt			doelgericht		3
coöperatief	1	6	optimistisch	2	1	verzorgend		
ontspannen			populair			gepassioneerd	6	1
spontaan			eenvoudig	1		praktisch	1	2
succesvol	3	1	traditioneel			normaal		
meelevend		1	plezierig		1	avontuurlijk	1	
loyaal	1		vernieuwend		1	vriendelijk		2
stijlvol			materialistisch			origineel		
uitdagend	2	3	bescheiden			grensverleggend		
integer	1		uniek	4	2	flexibel	3	5
vrouwelijk			mannelijk			cultuurminnend		
vrolijk			ruimdenkend	1	1			

## Bijlage 5

Antwoorden van bestuursleden op de identificatietest (Van der Grinten, 2004)

S = Scheidende bestuursleden

N = Nieuwe bestuursleden

Stelling	Helemaal mee eens		Mee eens		Noch mee eens, noch mee oneens		Mee oneens		Helemaal mee oneens	
	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N
1.	6	6	4	4						
2.	7	7	3	2		1				
3.	1	1	6	8	3	1				
4.	2	5	6	5	2					
5.	1	3	9	7						

### Stellingen:

1. Ik ben trots op UniPartners.
2. Ik voel me thuis bij UniPartners.
3. De doelen van UniPartners zijn ook mijn doelen.
4. Ik draag in mijn werk serieus bij aan het succes van UniPartners.
5. UniPartners en ik passen goed bij elkaar.