
Zinvol samenwerken

*Onderzoek naar
betekenisgeving en
samenwerking*

Lotte Amelink
Utrecht, juni 2011



Masterscriptie
Lotte Amelink
Studentnummer: 3165485

Universiteit Utrecht
Bestuurs- en organisatiewetenschap
Master Organisaties, Verandering en Management

Scriptiebegeleider: Jeroen Vermeulen
Tweede lezer: Martijn Koster

Onderzoeksorganisatie: RadarVertige
Bart Verhagen

Voorwoord

In de zomer van 2010 bedacht ik mij dat het goed zou zijn als ik een kleine stage zou lopen ter aanvulling op de masteropleiding Organisaties, Verandering en Management. Na enkele gesprekken, mailtjes en telefoontjes, begon ik begin september een dag in de week stage te lopen bij RadarAdvies. Deze stage bood mij de mogelijkheid om een professionele organisatie als Radar van binnen te leren kennen. Naast de stage kon ik ook een dag in de week werkzaamheden verrichten bij verschillende bv's van de RadarGroep. Na enkele weken op verschillende plekken werkzaam te zijn geweest, begon ik in oktober te werken op de backoffice van RadarVertige. Eerst een dag per week, na het aflopen van de stage in november, twee. Dat ik nu een onderzoek afrond naar de samenwerking tussen RadarVertige en RadarAdvies had ik op dat moment niet kunnen bedenken.

Toen de periode kwam dat ik na moest gaan denken over een organisatie waar ik mijn afstudeeronderzoek kon doen, dacht ik niet meteen aan RadarVertige. Onderzoek doen bij de organisatie waar je ook werkt leek mij in eerste instantie geen goed idee. Collega's van RadarVertige gaven aan het leuk te vinden als ik daar een onderzoek zou doen. Na eerst bij andere organisaties gekeken te hebben, en gesprekken te hebben gehad met Bart Verhagen en Esther Loggers, respectievelijk directeur en manager backoffice van RadarVertige, kreeg ik steeds meer belangstelling om juist wel mijn onderzoek bij RadarVertige te doen. Ik vind het een interessante organisatie en er waren veel boeiende onderwerpen om onderzoek naar te doen. De mogelijkheid dat ik de organisatie inzicht kon bieden in de samenwerking en het feit dat ik echt snel de diepte in kon gaan omdat ik de organisatie al kende, haalden mij over om hier mijn onderzoek te gaan verrichten.

In de periode dat ik nu bij RadarVertige werk, heb ik veel geleerd. Ik maak mee hoe een professionele organisatie gezellig, succesvol en origineel kan zijn. De bevlogen trainers en backoffice medewerkers maken van RadarVertige een onalledaagse organisatie waar op een bijzondere manier een bijdrage wordt geleverd aan de publieke en private sector. Mijn werk op de backoffice leert mij veel over de organisatie van een bedrijf. Het voltooiën van dit onderzoek betekent voor mij een bijzondere stap in mijn werkzaamheden bij dit bedrijf.

Ik wil graag enkele personen bedanken. Ten eerste Bart Verhagen voor het bieden van de mogelijkheid voor dit onderzoek. Daarnaast de medewerkers van RadarVertige. De dames van de backoffice voor hun interesse en de gezellige werkdagen die ik er meemaak. De trainers voor hun bereidheid om mee te werken aan dit onderzoek en de belangstelling die zij getoond hebben. Dit geldt natuurlijk ook voor de adviseurs.

Daarnaast wil ik Jeroen Vermeulen bedanken voor zijn deskundige en leuke begeleiding. Niet alleen tijdens dit onderzoek, maar ook tijdens de cursus voor de master Organisatie, Verandering en Management heb ik veel geleerd. Dank daarvoor!

Lotte Amelink

Samenvatting

Samenwerkingsprocessen spelen een belangrijke rol in organisaties. Dit is een onderzoek naar de samenwerking tussen de professionals van twee organisaties, RadarVertige en RadarAdvies. Onderzocht is of de betekenissen die mensen geven aan zichzelf, hun baan, hun organisatie en hun werkzaamheden, invloed hebben op samenwerkingsprocessen.

Uit dit onderzoek blijkt dat professionals betekenissen creëren aan hun eigen rol en die van de samenwerkingspartner. Daarnaast geven mensen betekenissen aan hun organisatie en de organisatie van een ander. Onduidelijkheid over de betekenisgeving van de ander, of situaties die het behoud van een eigen rol kunnen aantasten zijn een belemmering voor samenwerking. Samenwerking kan moeilijk slagen als er frictie is op het niveau van persoonlijke beleving. Dit onderzoek toont aan dat er op allerlei vlakken verschillen tussen samenwerkingspartners zijn, die relevant zijn in het onderzoek naar verbetering van samenwerking. Het is belangrijk om zowel formele als informele aspecten te betrekken in dit onderzoek. In processen van samenwerking kan het reduceren van verschillen in betekenisgeving bijdragen aan succesvolle processen. Zeker in de huidige publieke context, waarin er veel gevraagd wordt van organisaties, kunnen samenwerkingsprocessen organisaties helpen. Dit onderzoek is relevant voor managers en andere medewerkers die samenwerkingsprocessen op gaan zetten of willen verbeteren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
Inleiding	5
Historie en probleembeschrijving	6
De context	8
Doelstellingen	9
Methodologisch Kader	10
Inleiding	11
Onderzoeksperspectief	11
Onderzoeksmethode	12
Dataverzameling	13
Interviews	13
Participerende observatie	15
Documentanalyse	16
Kwaliteit van het onderzoek	16
Betrouwbaarheid	16
Validiteit	17
De rol van de onderzoeker	17
Theoretisch Kader	19
Inleiding	20
Samenwerking	21
De dienstverlenende, kennisgestuurde organisatie	23
De professional	24
Sensemaking en samenwerking	27
Organisatiecultuur als de context voor sensemaking	27
De professional als sensemaker	29
Empirie	31
Inleiding	32

Betekenisgeving aan de organisatie.....	33
RadarGroep.....	33
Betekenisgeving aan de twee bedrijven, RadarAdvies en RadarVertige	35
De locatie	35
Cultuurbepalers.....	37
Formeel of informeel.....	37
De platte organisatie	39
Vrijheid/ zelfstandigheid?	40
Betekenisgeving aan rollen	42
Trainers	42
Adviseurs.....	43
De producten	45
De beloning.....	47
Betekenisgeving aan de samenwerking	49
Wederkerigheid.....	49
Initiatief en dominantie	50
Elkaar kennen.....	52
Discussie en conclusie	54
Literatuur.....	57
Bijlage 1 Topiclijst	59

Inleiding

Dit onderzoek is een afsluiting van de master Organisaties, Verandering en Management aan de Universiteit Utrecht. Het is een onderzoek naar samenwerking, samenwerking tussen twee professionele, kennisintensieve organisaties binnen een groep. Het betreft samenwerking tussen professionals met verschillende vakgebieden. Het doel van de samenwerking is een optimalisering van de dienstverlening aan externe klanten. In dit onderzoek worden zowel de formele als informele aspecten van samenwerking bestudeerd. De wijze waarop samenwerking vorm krijgt wordt enerzijds bepaald door formele aspecten zoals de organisatiestructuur en de medewerkers. Anderzijds hebben informele aspecten invloed op samenwerking. Dit zijn manieren waarop verschillende professionals betekenis geven aan hun eigen rol in de organisatie, hun werkzaamheden en hun relatie met andere professionals.

Inzicht in de cultuur en betekenisgeving van een samenwerkingspartner kan handvatten bieden om samenwerkingsprocessen te verbeteren. Dankzij een focus op de zingeving en betekenisgeving kunnen de resultaten van dit onderzoek een bijdrage leveren aan het verbeteren van samenwerkingsprocessen.

Deze scriptie betreft een interpretatief onderzoek dat gedaan is bij RadarVertige (RV) en RadarAdvies (RA) in Amsterdam. Beide bedrijven zijn een onderdeel van de RadarGroep. Sinds een fusie in 2009 bestaan de bedrijven in hun huidige vorm. De medewerkers zijn professionals die zelf duidelijke beelden hebben over hun eigen baan, hun organisatie en de andere organisatie en haar medewerkers. Betekenisgeving aan deze beelden is een belangrijk thema in dit onderzoek. De resultaten van dit onderzoek kunnen een bijdrage leveren aan organisaties die processen van samenwerking willen opstarten of verbeteren. Daarnaast probeert dit onderzoek te laten zien dat de kracht van samenwerking groot is. Niet alleen RadarVertige en RadarAdvies, maar veel andere organisaties kunnen groeien dankzij samenwerking met andere bedrijven. De specifieke omstandigheid bij RA en RV is dat dit twee zelfstandige, autonome bedrijven binnen een groep betreft. Deze situatie maakt dat de samenwerking tussen beide zowel inter- als intra organisatorische aspecten kent.

Dit eerste hoofdstuk beschrijft het onderzoekskader. De organisatorische- en maatschappelijke context hebben invloed op RadarAdvies en RadarVertige. Naast deze contextbeschrijving zal ook beschreven worden welke doelen de onderzoeker tracht te bereiken.

Historie en probleembeschrijving

Vertige is een in 1997 opgericht training- en adviesbureau uit Amsterdam. In 2009 bestond de organisatie uit een directeur, een vaste trainer, ongeveer 30 ZZP'ers en vier backoffice medewerkers. De klantengroep van Vertige was erg breed: bedrijven en organisaties in de profit- en non-profitsector. Op hun website stond:

*"Echt, ze bestaan. Weerbare, wendbare en bevlogen organisaties, met geïnspireerde medewerkers. Wie wil daar niet werken? Onze missie én onze passie is om organisaties én medewerkers naar dit niveau te begeleiden en om samen de diepte in te gaan."*¹

Op 1 juni 2009 zette directeur Bart Verhagen zijn handtekening voor een fusie met RadarOpleidingen. Vanaf dat moment werken beide organisaties samen onder de naam RadarVertige training & opleiding.

RadarOpleidingen was een onderdeel van de RadarGroep. Dit bureau voor sociale vraagstukken is in 1987 ontstaan als een stichting met het doel: studie, bemiddeling en advisering op het terrein van beleidsontwikkeling omtrent jongeren. RadarOpleidingen was nauw verbonden met RadarAdvies. RadarAdvies is een bureau voor sociale vraagstukken. Er werken zo'n 60 adviseurs. Het bureau levert instrumenten voor de aanpak van sociale vraagstukken en maatschappelijke uitdagingen. Dit kunnen adviezen zijn, maar ook interim werkzaamheden. Op de website staat: *"RadarAdvies biedt innovatieve oplossingen voor sociale vraagstukken en verbetert de prestaties van overheden, non-profitorganisaties en ondernemers met maatschappelijke doelstellingen."*² De fusie tussen RadarOpleidingen en Vertige heeft invloed gehad op RadarAdvies. RA werkte veel samen met RadarOpleidingen. De twee bedrijven bevonden zich op dezelfde locatie en een aantal trainers was ook adviseur.

In 2011 bestaat de RadarGroep uit meer dan 200 mensen, werkzaam bij 7 verschillende bv 's. Dit zijn: RadarAdvies, RadarCommunicatie, RadarVertige, RadarUitvoering, RadarDetachering, Radar-Pedagogiek en Seinpost Adviesbureau. Verspreid over vijf locaties maakte de organisatie jaarlijks een omzet van 20 miljoen euro.

In de missie van RadarGroep staat dat de organisatie wil "werken aan een samenleving om trots op te zijn. Een samenleving, waarin mensen meer betrokken en solidair zijn":

*"Radar draagt bij aan het oplossen van sociale vraagstukken zoals de toenemende maatschappelijke ongelijkheid: de groeiende kloof tussen arm en rijk, hoog- en laagopgeleid, werkend en niet-werkend. Maar Radar houdt zich ook bezig met vraagstukken als vergrijzing, de wenselijke integratie, jeugd en veiligheid, sociaal beleid, work first, de toenemende zorg, het tegengaan van armoede, het vergroten van betrokkenheid van werkgevers bij sociale vraagstukken én het zo vroeg mogelijk stimuleren van ondernemerschap"*³.

¹ www.vertige.nl

² www.radar-advies.nl

³ www.radar-groep.nl

Onder leiding van directeurs Eric Oeloff en Bart Verhagen is RadarVertige (RV) een *“toonaangevend trainingsbureau op het gebied van sociale zekerheid, handhaving, activering en weerbaarheid”* geworden.⁴ Er werken momenteel meer dan 30 trainers; freelance en in vaste dienst. Op de backoffice werken vijf vaste medewerkers en ongeveer vier á vijf uitzendkrachten. RadarVertige is afgelopen zomer verhuisd naar een bedrijfsruimte vlak bij het hoofdkantoor van RadarGroep.

Aanleiding voor dit onderzoek is een vraag van Bart Verhagen naar de verbetering van de samenwerking tussen RadarVertige (RV) en RadarAdvies (RA). Samenwerking kan beide bedrijven voordelen opleveren in hun werkzaamheden, het kan voorsprong bieden bij acquisitietrajecten en uiteindelijk het eindproduct verbeteren. Op dit moment wordt er al regelmatig samengewerkt. Zeker op bepaalde onderwerpen weten trainers van RV en adviseurs van RA elkaar al te vinden. Toch zijn er veel gebieden waarop de samenwerking verbeterd zou kunnen worden. Inzicht in de dagelijkse (wederzijdse) belevingen van adviseurs en trainers kunnen een inzicht bieden in de samenwerking.

Uit gesprekken met zowel mensen van RadarVertige als RadarAdvies blijkt dat er verschillen zijn tussen de beide bv's. Zo zijn de trainers en adviseurs uiteenlopende mensen en bestaat er ook een groot verschil tussen de werkzaamheden van beide groepen en de beleving die medewerkers hiervan hebben. Onduidelijk is of de verschillen invloed hebben op de samenwerking tussen de twee bedrijven. Het is wenselijk dat er gezocht wordt naar een manier waarop de samenwerking verbeterd kan worden. Een onderzoek naar de betekenisgeving aan RadarVertige en RadarAdvies kan helpen de samenwerking te begrijpen en kan een bijdrage leveren aan verbetering van toekomstige samenwerking.

Eerdere ervaringen met samenwerking hebben geleerd dat deze erg vruchtbaar kan zijn. Samenwerkingsprojecten zijn veelal erg succesvol. Gezamenlijk optreden kan RV en RA helpen om een nog sterkere positie te verwerven ten opzichte van concurrenten. Daarnaast kan samenwerking een inhoudelijke bijdrage leveren aan projecten.

⁴ www.radarvertige.nl

De context

RadarAdvies en RadarVertige bevinden zich in een turbulente context. De ontwikkelingen in deze context, het publieke domein, zijn relevant vanuit een perspectief op samenwerking tussen RV en RA. Namelijk: veranderingen op landelijk en gemeentelijk niveau brengen nieuwe opdrachten voor organisaties als RA en RV met zich mee. Samenwerking tussen de beide bedrijven kan bijdragen aan een beter product (een adviestraject en een trainingstraject in een project) en de positie ten opzichte van concurrenten versterken.

De afgelopen jaren heeft de economische crisis ervoor gezorgd dat in Nederland de economische productie is teruggelopen, de landelijke productiviteit is gedaald en de overheidsuitgaven sterk gestegen zijn. Deze veranderingen in de Nederlandse samenleving vergen veel van de Nederlandse overheid en andere spelers in de publieke ruimte. In het bestuursakkoord "Nationaal Hervormingsprogramma 2011" van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie worden de Nederlandse plannen ten aanzien van sociaaleconomisch beleid beschreven. Een belangrijke focus komt de komende jaren te liggen op het *"verder activerend maken van de sociale zekerheid en het reduceren van uitkeringsafhankelijkheid door de invoering van een regeling voor de onderkant van de arbeidsmarkt die bestaande regelingen hervormt"*. De realisatie van dit bestuursakkoord tussen de centrale overheid aan de ene kant en gemeenten, provincies en waterschappen aan de andere kant, verloopt moeizaam. Duidelijk is wel dat de nationale Rijksoverheid veel projecten gaat decentraliseren. Er komt de komende jaren heel veel verantwoordelijkheid bij de gemeenten te liggen. Er zullen nieuwe wetgevingen ontstaan (zoals de Wet Werken naar Vermogen), gemeenten gaan regelingen combineren en nieuwe regelingen bedenken. Deze ontwikkeling plaatst gemeenten voor enorme uitdagingen. Zeker in het licht van stevige bezuinigingen in de budgetten van gemeenten.

RA en RV kunnen gemeenten helpen om bijvoorbeeld bestaande processen te transformeren en nieuwe projecten te bedenken. Dit biedt veel mogelijkheden voor de beide bv's. Zodra zij kunnen laten zien dat zij over de juiste praktijkervaring, en de juiste expertise beschikken kunnen zij veel nieuwe opdrachten binnenhalen. Maar het is, zoals het binnen Radar wordt genoemd, wel ondernemen met tegenwind. De opdrachten staan onder grote financiële druk, en er is veel concurrentie van andere externe partijen die ook hun kennis kunnen bieden in het licht van het nieuwe bestuursakkoord. Een sterke samenwerking en een gezamenlijk optreden naar klanten toe kan de positie van RadarVertige en RadarAdvies in de markt versterken.

De focus op de samenwerking tussen beide bedrijven is in het licht van deze context een relevant richtpunt omdat de veranderingen zoals hierboven beschreven de beide bedrijven voor nieuwe uitdagingen stellen. Nu is het moment om te zorgen voor een profilering die RadarAdvies en RadarVertige onderscheid van andere advies- en trainingsbureaus voor sociale en maatschappelijke vraagstukken. Een belangrijk onderscheid kan Radar maken omdat zij een combinatie kan bieden van een strategisch en praktijkgerichte aanpak. Deze werkwijze vergt een verregaande en natuurlijke samenwerking tussen beide bedrijven.

Doelstellingen

Het belangrijkste doel van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan het inzicht naar nieuwe samenwerkingsprocessen. Bijzonder aan dit onderzoek is dat het gaat over samenwerking tussen verschillende professionals. Zoals ook verder uitgewerkt zal worden in het theoretische kader, zijn professionals een groep mensen met bepaalde betekenissen die frictie op kunnen leveren met processen als samenwerking. Zo werken zij bijvoorbeeld heel zelfstandig. De bevindingen uit de praktijk die de organisatie biedt en de literatuur die hierbij gezocht is, kunnen samen resulteren in een bescheiden bijdrage aan een wijder begrip van de kennis over samenwerking tussen professionals.

Het doel dat dit onderzoek daarnaast heeft, voornamelijk voor de organisatie, is inzicht bieden in de beleving van de relatief nieuwe bv RadarVertige. Inzicht in de betekenisgeving aan deze bv kan bijdragen aan een verbetering van de samenwerking tussen RadarVertige en RadarGroep. Daarnaast kan onderzoek naar de betekenisgeving aan RadarAdvies bijdragen aan een begrip in de verschillen tussen beide bedrijven en de invloed hiervan op de synergie tussen beiden. Een hier opvolgend praktisch doel is dat dit onderzoek handvatten tracht te bieden die de samenwerking kunnen verbeteren.

Om bij te kunnen dragen aan dit inzicht zal er een onderzoek gedaan worden aan de hand van de volgende onderzoeksvraag:

Welke betekenis geven de medewerkers van RadarVertige en RadarAdvies aan hun eigen rol en organisatie en aan die van de ander, en beïnvloedt deze betekenisgeving de samenwerking?

Er is gekozen om de nadruk van dit onderzoek niet zo zeer op de fusie te leggen, maar op de daaruit ontstane situatie. Dit betekent, dat er voornamelijk geprobeerd is inzicht te bieden in de huidige situatie (deze is immers een automatisch gevolg van de fusie).

Methodologisch Kader

Inleiding

In dit hoofdstuk zal een beschrijving worden gegeven van de methodologische ondersteuning die gebruikt is in dit onderzoek. Omdat het een interpretatief onderzoek betreft, zonder meetbare resultaten, is het relevant om een nauwkeurige weergave te geven van alle stappen die genomen zijn tijdens dit onderzoek. Interpretatief onderzoek is een weergave van de subjectieve interpretatie van de onderzoeker. Organisaties worden gezien als sociaal geconstrueerd; zij zijn het product van menselijk handelen en denken (Weick 1995). Dit onderzoek tracht een weergave te geven van de betekenissen die mensen geven aan hun denken en handelen binnen de organisatie.

Onderzoeksperspectief

Het perspectief dat gebruikt is om dit onderzoek te doen, komt voort uit de interpretatieve onderzoeksopvatting. Deze opvatting streeft naar een juiste weergave van dat wat de onderzoeker waarneemt. Niet enkel fysieke waarnemingen zijn belangrijk maar juist het waarnemen, en het begrijpen van gedrag en opvattingen van mensen. Dit wetenschappelijke streven naar begrijpen komt voort uit de Hermeneutiek. Hermeneutiek is een klassiek begrip voor het duiden of verklaren van teksten ('t Hart e.a. 2005). Martin Heidegger vertolkt in zijn boek *Sein und Zeit* (1927) een belangrijke opvatting van deze stroming door de vraag naar het begrijpen (*verstehen*) van mensen voorop te stellen in onderzoek (in: 't Hart 2005). Wetenschappers proberen zichtbare verschijnselen te verklaren en er wordt getracht een verschijnsel in haar betekenis voor mensen te begrijpen. Een andere belangrijke bron voor het interpretatieve perspectief vinden wij terug in de fenomenologie ('t Hart 2005). Deze stroming streeft er naar om uit de exacte intuïtieve ervaring van verschijnselen te beschrijven wat de achtergrond van deze verschijnselen is.

In interpretatief onderzoek streeft men naar ideografische kennis: het uitgangspunt van de studies is de beschrijving van concrete zichtbare fenomenen waaruit de onderzoeker bepaalde aspecten destilleert. Onderzoekers proberen situaties te beschrijven en te verklaren door concrete elementen die zij hebben aangetroffen te gebruiken in hun analyse. Meer dan streven naar waardevrijheid, streeft de onderzoeker naar waardeverheldering ('t Hart 2005: 68).

Belangrijk in dit perspectief is dat onderzoekers vaak een holistisch beeld van de werkelijkheid hanteren. De onderzoeker ziet concrete gehelen (bijvoorbeeld individuen) die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, ze horen bij een groter geheel (Hollis 1994). Onderzoekssubjecten worden eerst in hun solitaire vorm bestudeerd, vervolgens gaat een onderzoeker op zoek naar verschillen en overeenkomsten met andere subjecten. Middels die overeenkomsten en verschillen tracht een onderzoeker groepen te creëren. In een organisatie bestaan verschillende waarheden. Organisaties zijn in dit perspectief geen statische entiteiten maar bestaan uit continue processen waarin leden van de organisatie betekenis creëren over '*what needs to be done*' (Cunliffe, 2009:84). Organisatieverandering is een constant proces, geen tijdelijke situatie (Demers, 2007:191).

Onderzoeksmethode

Een kwalitatieve onderzoeksmethode sluit het beste aan bij onderzoek vanuit een interpretatief perspectief. Kwalitatief onderzoek is een paraplubegrip waaronder veel verschillende soorten onderzoek vallen die allemaal tot doel hebben *“gedragingen, ervaringen, belevingen en ‘producten’ van betrokkenen te beschrijven, te interpreteren en te verklaren door werkwijzen die de natuurlijke omgeving zo min mogelijk verstoren”* (‘t Hart e.a. 2005:253).

‘t Hart e.a. onderscheiden drie belangrijke kenmerken van kwalitatief onderzoek. Ten eerste wordt er in kwalitatief onderzoek van uitgegaan dat mensen betekenis geven aan hun omgeving, en op basis van deze betekenisgeving handelen (‘t Hart 2005: 260). Door middel van allerlei waarden, regels en symbolen geven mensen betekenis aan de wereld om hun heen. Taal is een van de meest belangrijke symbolen die onderzoekers kunnen waarnemen in een studie naar processen van betekenisgeving. Mensen gebruiken taal om hun ervaringen en hun omgeving te verklaren en zinvol te maken (‘t Hart e.a. 2005, Weick 1979).

Kwalitatieve onderzoekers proberen de betekenisgeving en het sociale gedrag van mensen te begrijpen en te verklaren. Om het perspectief van anderen te leren kennen worden de onderzoekers zelf hun onderzoeksinstrument. Deze open onderzoeksprocedure (‘t Hart e.a.) is het tweede kenmerk van kwalitatief onderzoek. Belangrijk in deze procedure is het dat de onderzoeker zelf deelneemt aan de handelingen van de onderzoeksgroep. Zo leert de onderzoeker de gewoonten kennen, kan hij gedrag observeren en ziet hij de onderzoeksgroep in hun omgeving functioneren. De wijze waarop de dataverzameling (inhoudelijk) wordt vormgegeven, wordt niet volledig vastgelegd zodat de onderzoeker niet gestuurd (belemmerd) wordt door bepaalde data. De uitkomsten die tijdens het onderzoek naar voren komen zijn vaak sturend. Interactie tussen kwalitatieve dataverzameling en theoretische verdieping vormt uiteindelijk het onderzoek.

Een derde kenmerk van kwalitatief onderzoek heeft te maken met de aard van de uitkomsten. De meeste data die kwalitatief onderzoekers verzamelen, bestaan uit teksten. De grote hoeveelheid aan teksten laat onderzoekers vaak kiezen voor een inductieve analysemethode. Uit de teksten selecteert de onderzoeker een aantal relevante thema’s. Bestaande theorie en bestaand onderzoek wordt gebruikt als richtinggevende concepten. Zelden wordt de bestaande theorie gebruikt om een hypothese uit op te stellen, een hypothese belemmert enkel de open blik van de onderzoeker. Literatuurstudie kan de onderzoeker te veel sturen in een bepaalde richting. Taak voor de onderzoeker is aldus om een goede balans te vinden. Aan de ene kant moet literatuur een goede bijdrage kunnen leveren aan de richting en belangrijke thema’s van het onderzoek. Aan de andere kant mag literatuurstudie er niet voor zorgen dat de onderzoeker niet openstaat voor vindingen in het veld. De open benadering van onderzoekers kan verder in het geding komen doordat onderzoekers vooraf een bepaalde vraagstelling formuleren. Om dit te voorkomen wordt veelal in kwalitatief onderzoek gestart met een voorlopige vraagstelling. Deze kan in de fase van dataverzameling nog worden aangepast (Maso 1987 in: ‘t Hart e.a. 2005). Het onderzoek is een cyclisch proces. Dataverzameling wisselt continu met data-analyse. De richtinggevende concepten uit de literatuur zijn tijdens het doen van het onderzoek aangepast, afgeschreven of juist uitgediept. Informatie verkregen uit interviews bepaalde de

vervolgstappen. Vervolgstappen in het literatuuronderzoek, maar ook in de keuze voor nieuwe respondenten of bepaalde documentanalyses.

Binnen interpretatief onderzoek zijn verschillende varianten te onderscheiden. Dit onderzoek betreft gevalstudie, het is er op gericht een bepaald verschijnsel in een natuurlijke context te bestuderen ('t Hart 2005: 164). In dit geval is dat samenwerking binnen de context van RadarAdvies en RadarVertige. Bouwend op de wetenschappelijke belangstelling van etnografische wetenschappers (een andere variant van interpretatief onderzoek), zal er in dit onderzoek geprobeerd worden een beschrijving te geven hoe de organisaties dagelijks functioneren. Er wordt een beschrijving gegeven welke opvattingen mensen in de organisatie hebben en welke symbolen mensen gebruiken om betekenis te geven aan de wereld om hun heen.

Dataverzameling

De belangrijkste vorm waarin data verschijnen in kwalitatief onderzoek, is in de vorm van teksten ('t Hart 2005:113). De teksten kunnen geschreven of gesproken teksten zijn; de verhalen over hun baan, zichzelf of de organisatie.

"Whether stories are interpreted as constituting, mapping, encouraging, managing, upsetting, preventing or inviting change, they are an ever present feature of patterns of becoming, always evocative of actual futures and possible worlds. They are the means by which executives manage and the disaffected resist; they inhabit the boardroom and the unmanaged interstitial spaces in which those effected by power express their fantasies and their disquiet" (Brown e.a. 2009: 325)

Brown e.a. laten ons zien dat verhalen veel vertellen over de manier waarop mensen hun wereld interpreteren. Mensen gebruiken verhalen om hun individuele werkelijkheden met elkaar uit te wisselen (Weick 1995). Deze sociale interactie kan worden bestudeerd door de verhalen die mensen vertellen te onderzoeken.

Belangrijk in een onderzoek naar de manier waarop mensen beelden vormen en betekenis geven en welke verhalen hier over verteld worden, is om veel verschillende verhalen te horen. In de dataverzameling voor dit onderzoek is getracht zoveel mogelijk verschillende respondenten te spreken om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen. De belangrijkste wijze van dataverzameling zijn de interviews geweest.

Interviews

De respondenten van de interviews zijn gekozen op basis van theoretische selectie ('t Hart 2005:270). Dit betekent dat zij doelgericht zijn geselecteerd op basis van hun potentiële bijdrage aan de analyse. Het hele proces van dataverzameling is cyclisch geweest. Alle nieuwe data werden geanalyseerd en op basis van die data is nagedacht over vervolgstappen. Gehouden interviews boden aldus een motivatie om meer (of minder) respondenten uit een bepaalde groep te spreken, of juist bepaalde andere respondenten af te laten vallen. Zo was in eerste instantie bepaald de volgende personen te interviewen:

- 2 Medewerkers van RadarVertige (mensen die van Vertige komen en nieuwe medewerkers)
- 2 Trainers van RadarVertige (trainers die van Vertige komen en trainers die van RadarOpleidingen komen)
- De directie van RadarVertige (twee directieleden)
- De directie van RadarAdvies (twee directieleden)
- 4 Adviseurs van RadarAdvies
- Stafmedewerkers van RadarGroep (eventueel hoofd P&O/HRM)

Nadat begonnen was met de eerste interviews (twee directeuren, een adviseur en een trainer) bleek dat om onderzoek te doen naar de samenwerking tussen de trainers en adviseurs, voornamelijk informatie nodig was van deze doelgroepen, de andere doelgroepen bleken minder relevant voor het onderwerp. Derhalve is besloten meer trainers en meer adviseurs te benaderen voor de interviews, en af te zien van interviews met stafmedewerkers (deze zijn wel in informele gesprekken betrokken bij het onderzoek).

De lijst met respondenten bestaat uit zes trainers, zeven adviseurs, drie directeuren. Op een vaste trainer na, zijn alle trainers van RadarVertige geïnterviewd. Er is geprobeerd om een gedegen analyse te kunnen maken van de beleving van adviseurs. Omdat er meer adviseurs dan trainers zijn, zijn meer adviseurs benaderd. Zoals al vermeld, is het benaderen van de respondenten in verschillende stappen gegaan. Nadat het onderzoeksvoorstel was goedgekeurd door zowel de Universiteit Utrecht als RadarVertige, is begonnen met het benaderen van enkele trainers en adviseurs. Directeur Bart Verhagen van RadarVertige had via een email Omar Ramadan, directeur van RadarAdvies, geïnformeerd over het onderzoek en de rol die adviseurs in dit onderzoek spelen. Via een persoonlijke email is een aantal mensen benaderd. Bijzonder snel kwamen de eerste reacties terug. De eerste gesprekken zijn voornamelijk verkennende gesprekken geweest. Bekend was dat het onderzoek zou gaan over samenwerking en de invloed van betekenisgeving hierop. Maar de precieze thema's waren nog niet duidelijk. De eerste gesprekken waren relatief kort. Ongeveer een half uur, soms iets langer. Na een aantal interviews werd steeds meer duidelijk wat belangrijke thema's waren en kon in de interviews daadwerkelijk de diepte ingegaan worden. In deze fase zijn nieuwe respondenten benaderd. Deze gesprekken duurden langer, een tot anderhalf uur. Deze gesprekken leveren ook de belangrijkste data voor dit onderzoek. In eerste instantie was de dataverzamelingsfase na ongeveer 13 interviews afgesloten. Maar tijdens de analysefase is besloten een klein aantal adviseurs, dat nog nooit was genoemd wanneer er gesproken werd over samenwerking tussen RadarVertige en RadarAdvies te benaderen. Deze adviseurs zijn wederom via een email benaderd voor een kort gesprek.

De meeste interviews hebben plaatsgevonden in een periode van eind maart tot eind april. De laatste interviews waren in eind mei. Een interview is telefonisch gehouden. Deze optie is vaker voorgesteld door adviseurs en trainers, maar de onderzoeker is van mening dat wanneer beide gesprekspartners fysiek in dezelfde ruimte aanwezig zijn er gemakkelijker betekenis kan worden gegeven aan bepaalde zaken, gesprekken meer tijd lijken te hebben (stiltes zijn niet zo opvallend) en er meer ruimte is om uit te wijden of een gesprek te verlengen. Daarnaast bestaat bij telefonische gesprekken (althans voor de onderzoeker) geen mogelijkheid deze op te nemen. De andere gesprekken zijn allemaal wel opgenomen. Het enige interview dat wel telefonisch gehouden is betreft een laatste interview dat meer als een bevestiging diende voor data uit andere gesprekken.

De interviews zijn gehouden aan de hand van een topiclijst. Deze is in het onderzoeksvorstel geschreven op basis van verscheidene literatuur. Tijdens de verkennende gesprekken is een ruimere topiclijst aangehouden, waar erg veel ruimte overbleef voor de inbreng van de respondent. Naarmate de interviewthema's concreter werden kon een topiclijst ook concreter worden. De thema's werden topics voor interviews. Toch zijn deze lijsten hier nooit leidend geweest. Vaak waren deze helemaal niet aanwezig tijdens de interviews. Dit heeft alle interviews een heel informeel karakter gegeven. De meeste interviews vonden plaats op het kantoor van RadarVertige of het kantoor van RadarAdvies in Amsterdam. Enkele gesprekken hebben plaatsgevonden op andere locaties: twee hotellobby's in Utrecht en omstreken en een restaurant in Amsterdam.

Gesprekken bij RadarVertige en RadarAdvies hebben altijd achter gesloten deuren plaatsgevonden. Tijdens de gesprekken kwam het regelmatig voor dat iemand de ruimte binnenkwam om een voorwerp te pakken of iets te overleggen met de geïnterviewde. Dit heeft weinig tot geen invloed gehad op de interviews, los van het feit dat het gesprek weer even opgepakt moest worden. Maar het geeft wel weer dat de sfeer binnen de beide bedrijven erg open is. De onderzoeker is van mening dat de interviews op een zodanige manier zijn verlopen dat de geïnterviewde voldoende ruimte kreeg om op een directe en open manier over zijn of haar ervaringen te vertellen. Op deze manier zijn alle interviews een zeer nuttige bijdrage voor dit onderzoek geweest.

De interviews zijn op drie na volledig uitgetypt. Daarna zijn ze in het verwerkingsprogramma MAXQDA onderverdeeld in verschillende thema's. Deze thema's zijn gekozen op basis van de onderwerpen die respondenten zelf aankaartten in de interviews. Thema's die veel terugkwamen kregen een belangrijke rol toebedeeld. Thema's die minder voorkwamen werden uiteindelijk niet gebruikt of ingedeeld onder andere thema's. In de eerste analyse waren er rond de 40 thema's die in de interviews naar voren kwamen. Deze zijn uiteindelijk gereduceerd tot een tiental thema's waarop de interviews geanalyseerd zijn in de verwerking in dit rapport.

Participerende observatie

Een tweede manier van dataverzameling is gebeurd middels participerende observatie. Door participerende observatie wordt het mogelijk het sociale leven van de onderzoeksgroep direct waar te nemen. Kunda geeft het belang van een participerende observatie in onderzoek aan: "*Of central importance is the fact that the subject matter is elusive and highly context dependent, inseparably intertwined with the way people understand their reality and reflect on it. Research requires some intimacy in order to access conscious constructions, and close observation of behavior to undercover tacit ones*" (Kunda 2009: 240)

Participerende observatie is een verzamel begrip en kan vorm krijgen in zeer veel verschillende activiteiten. Zelf is de onderzoeker twee dagen per week werkzaam op de backoffice van RadarVertige. Daarnaast heeft de onderzoeker observaties kunnen doen tijdens de vele bezoeken in verband met interviews. Deze vonden in beide kantoren plaats. De onderzoeker is aanwezig geweest bij enkele vergaderingen en (informele) bijeenkomsten van RadarVertige. Voordat het onderzoek begon, is de onderzoeker als stagiair ook enkele maanden werkzaam geweest bij RadarAdvies. Al deze momenten boden de onderzoeker de mogelijkheid informele gesprekken te houden met trainers en adviseurs. Alle

mensen binnen de organisatie waren op de hoogte van de dubbelrol van de onderzoeker. Dit open optreden heeft tijdens de maanden van het onderzoek niet geleid tot problematische situaties. De observaties zijn slechts een aanvulling geweest op de data uit de interviews. Zij zijn niet leidend geweest in dit onderzoek.

Documentanalyse

Tot slot is er gebruik gemaakt van allerlei geschreven informatie over de organisaties ter aanvulling op de onderzoeksdata. De documenten die hiervoor gebruikt zijn, zijn onder andere de websites van de beide bv 's, 'corporate brochures' en interne documenten.

De analyse van documenten zal voornamelijk gericht zijn op bepaalde aspecten die de identiteit van de organisatie benadrukken. Dit kan de missie zijn, of de manier waarop medewerkers zich presenteren op de website. Ook de manier waarop de organisatie zichzelf omschrijft op de website speelt een rol. Daarnaast is er gekeken welke informatie iets kan vertellen over de samenwerking en op welke manier de samenwerking geformaliseerd is in bepaalde tekstdocumenten.

Kwaliteit van het onderzoek

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid van een onderzoek hangt af van de beïnvloeding van de waarnemingen door niet systematische fouten ('t Hart 2005, 281). Belangrijk in het licht van betrouwbaarheid is dat een bepaald onderzocht verschijnsel meerdere malen met een zelfde of een ander instrument gemeten moet kunnen worden en dat deze metingen tot eenzelfde uitkomst leiden. Om de mate van betrouwbaarheid te vergroten is het relevant verschillende manieren van dataverzameling te hanteren. In dit onderzoek is er voor gekozen om data op drie verschillende manieren te verzamelen. Deze datatriangulatie draagt er aan bij dat bepaalde verschijnselen en waarnemingen op verscheidene manieren bevestigd kunnen worden. Daarnaast kunnen de verschillende manieren van dataverzameling de onderzoeker wijzen op nieuwe zaken.

Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van een topiclijst. Zoals eerder aangegeven is deze vaak aangepast en niet leidend geweest in de interviews. Toch hebben de topics er aan bijgedragen dat er in interviews een zekere consistentie in de gespreksonderwerpen bestond. Wanneer er in een interview een bepaald interessant onderwerp werd besproken door een respondent, werd geprobeerd te toetsen of andere respondenten dit onderwerp ook als relevant beschouwden. Zo zijn er onderwerpen geweest die constant in elk interview terug bleken te komen en andere onderwerpen die na een interview al afvielen. Het feit dat de topics tijdens het onderzoek aangepast zijn, heeft er aan bijgedragen dat onderwerpen die door de doelgroep relevant gevonden werden, ook daadwerkelijk aan bod konden komen.

Om een onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken is het belangrijk dat het herhaalbaar is. Het interpretatieve (subjectieve) karakter van dit soort onderzoek maakt een nauwkeurige herhaling erg complex. Maar een nauwkeurige beschrijving van alle stappen van dit onderzoek en een goede beschrijving van de onderzoeksmethoden kunnen het mogelijk maken het criterium van

reproduceerbaarheid enigszins te handhaven doordat de stappen van de onderzoeker inhoudelijk navolgbaar en toetsbaar zijn.

Validiteit

De validiteit in een onderzoek hangt af van de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten ('t Hart 2005, 281). Validiteit in een onderzoek wordt bereikt wanneer een onderzoek verklaart wat beoogt wordt te verklaren met het onderzoek. De validiteit is in dit type onderzoek belangrijker dan de betrouwbaarheid omdat de analyse van de data een interpretatie van de onderzoeker betreft. Relevanter in dit onderzoek is een poging van de onderzoeker om de belevingswereld van medewerkers van de organisatie te beschrijven. Net zoals de onderzochten een eigen waarheid hebben, heeft de onderzoeker deze ook. Hoe objectief er ook getracht wordt te werk te gaan, de onderzoeker heeft een eigen subjectieve beleving van de informatie.

De open ongestructureerde manier van onderzoek doen heeft een negatieve invloed op de validiteit van dit onderzoek. Doordat de interviews weinig tot niet gestandaardiseerd zijn, is er een reële kans dat onderwerpen die in het ene interview een zeer prominente rol speelden in een ander interview niet, of nauwelijks aan bod zijn gekomen. De onderzoeker heeft dit risico geprobeerd zo veel mogelijk uit te sluiten door na elk interview een korte analyse toe te passen waar de relevante thema's uit kwamen. Er werd vervolgens getracht deze thema's in volgende interviews ter sprake te brengen, zonder hier te veel in te sturen. Op deze manier konden thema's die relevant bevonden werden door meerdere respondenten gescheiden worden van minder belangrijke thema's, maar dit werd wel gedaan op basis van de informatie van de respondenten.

De analyse van de data betreft ook een interpretatie van de onderzoeker. Om de subjectieve invloed van de onderzoeker te beperken is er constant een afwisseling geweest tussen dataverzameling en data-analyse. Op deze manier hebben de thema's die de onderzoeksgroep belangrijk leken te vinden voldoende ruimte gekregen om relevant te worden in dit onderzoek.

De rol van de onderzoeker

Onderzoek doen in de organisatie waar iemand ook werkzaam is brengt bepaalde valkuilen met zich mee. Een belangrijk risico is dat de onderzoeker zich te veel gaat identificeren met de onderzoeksgroep en zo de nodige afstand om objectief en wetenschappelijk te blijven kijken niet meer kan waarborgen. Daarnaast kan het feit dat de onderzoeker ook een collega is ervoor zorgen dat respondenten niet volledig open zijn in interviews. Het tegenovergestelde kan overigens ook voorkomen: juist omdat de respondenten en de onderzoeker al een bepaalde band hebben en geen complete vreemden voor elkaar zijn, is het voor de onderzochten logisch (en gemakkelijker) om open te zijn tijdens interviews. Respondenten kunnen opener praten omdat de onderzoeker kennis heeft van bepaalde voorgeschiedenis of basale zaken. Deze hoeven aldus niet meer uitgelegd te worden.

Omdat de trainers en adviseurs veelal niet werkzaam zijn op de kantoren is er tijdens de werkzaamheden niet bijzonder veel contact geweest met deze personen. De adviseurs werken op een andere locatie dan de locatie waar de werkzaamheden van de onderzoeker plaatsvinden. Een risico dat wellicht een rol heeft gespeeld in dit onderzoek is het feit dat het onderzoek gedaan is in opdracht van

RadarVertige en dit ook de organisatie is waar de onderzoeker werkzaam is. De combinatie van deze factoren kan er voor gezorgd hebben dat adviseurs geen volledige openheid van zaken wilden geven in interviews. Hier is overigens niets van gemerkt door de onderzoeker. Omdat de werkzaamheden niet in een vast dienstverband plaatsvinden, kan het zijn dat veel mensen (voornamelijk adviseurs) niet eens op de hoogte waren van deze dubbelrol van de onderzoeker. Hier is tijdens interviews niet expliciet over gesproken.

Theoretisch Kader

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van modellen en theorieën die een richtinggevend kader hebben gevormd in dit onderzoek. In eerste instantie is op basis van literatuurstudie een aantal relevante thema's bepaald. Deze thema's zijn in interviews aan de orde gesteld. Tegelijkertijd leverden de interviews nieuwe thema's op die nieuwe richtingen gaven aan de literatuurstudie. Deze wisselwerking tussen literatuurstudie en empirische dataverzameling is gedurende het gehele onderzoek aan de orde geweest. Dit theoretisch kader wordt in de analysefase gebruikt om de empirische gegevens te toetsen aan de beschreven theoretische concepten en modellen.

Voor het theoretische kader van dit onderzoek is een aantal thema's relevant geweest. Deze zullen in dit hoofdstuk uitgewerkt worden. Het eerste thema dat behandeld wordt in dit hoofdstuk is samenwerking, het centrale onderwerp in dit onderzoek. Vanuit de geselecteerde theorie over samenwerking is er gezocht naar belangrijke concepten binnen het thema samenwerking.

Een aantal van deze thema's wordt vervolgens besproken. Belangrijk in het onderzoek is een onderscheid tussen formele en informele aspecten van samenwerking. Allereerst wordt de formele context waarin de samenwerking plaatsvindt beschreven, namelijk de dienstverlenende, kennisgestuurde organisatie. Onderzoek van Gastelaars (1997 en 2006) biedt hier een leidraad. De context waarin de samenwerking plaatsvindt is relevant voor de manier waarop mensen samenwerkingsrelaties aangaan en de manier waarop zij hier betekenis aangeven. Vervolgens wordt er kort een beschrijving gegeven van de mensen die werkzaam zijn binnen organisaties als RadarVertige en RadarAdvies, namelijk professionals. Professionals of kenniswerkers zijn erg zelfstandig werkende mensen die een hoge mate van expertise bezitten. Belangrijk hier is de theorie van Weggeman (o.a. 2005) en Davenport over de kenniswerker in organisaties.

Vervolgens wordt het begrip 'sensemaking' van Weick geïntroduceerd om de informele aspecten van samenwerking te beschrijven. Sensemaking is een begrip dat kan helpen bij het inzichtelijk maken van (problemen omtrent) samenwerking. Het kan inzicht verschaffen in de sociaal geconstrueerde werkelijkheid die medewerkers binnen de organisatie in een interactie vormen. Sensemaking is een cyclisch proces. Het handelen in een samenwerking komt voort uit een proces van sensemaking maar draagt ook weer bij aan nieuwe betekenisgeving. Er wordt een beschrijving gegeven van het concept organisatiecultuur als de context waarin de sensemaking gebeurt. Tot slot wordt sensemaking gekoppeld aan samenwerking, voornamelijk vanuit het perspectief van de eerder beschreven professional.

Samenwerking

Samenwerking is een centraal element in dit onderzoek. In het wetenschappelijke discours bestaan verschillende theorieën en definities. In dit onderzoek wordt een definitie van Thomson e.a. gehanteerd. *"Collaboration is a process in which autonomous or semi- autonomous actors interact through formal and informal negotiation, jointly creating rules and structures governing their relationships and ways to act or decide on the issues that brought them together; it's a process involving shared norms and mutually beneficial interactions"* (2007:25)

Deze definitie geeft een aantal belangrijke aspecten van samenwerking weer dat relevant is in de studie ernaar. Ten eerste is samenwerking een proces. Het heeft geen begin, of eindpunt, maar is het resultaat van een interactie tussen personen die zich steeds verder ontwikkelt. Een tweede punt, in navolging van Thomson e.a., is het multidisciplinaire karakter van samenwerking (2007:25). Vervolgens is er een onderscheid tussen formele en informele onderhandeling in het samenwerkingsproces. Deze onderhandeling is volgens de auteurs nodig om gezamenlijk regels en structuren te creëren waarin de samenwerking vorm krijgt. Het laatste belangrijke punt uit deze definitie is dat samenwerking een proces is waarin gezamenlijke normen en wederzijds belang betrokken zijn. De definitie van Thomson e.a. toont aan dat samenwerking formele en informele aspecten kent. Deze aspecten komen terug in de beschrijving van samenwerking als een variabele constructie, bestaande uit vijf kerndimensies (Thomson 2007:25). De eerste twee dimensies hebben te maken met de formele aspecten, namelijk "governance" en de organisatiestructuur. De andere dimensies hebben betrekking op de informele aspecten van samenwerking, namelijk mutualiteit en normen. De laatste dimensie geeft aan dat samenwerking ook betrekking heeft op de persoonlijke vrijheid van mensen, de organisatorische autonomie. In onderzoek naar samenwerkingsprocessen kunnen deze dimensies helpen om inzicht te krijgen. Thomson e.a. geven aan dat een multidisciplinaire benadering van samenwerking nodig is om inzicht te krijgen in het complexe proces:

"The multidisciplinary literature on collaboration confirms that collaboration is not an "either/or" and provides valuable insights into the complex nature of collaborative processes, an area in need of more systematic quantitative research to complement the extensive case research that currently exists." (Thomson 2007:25)

Belangrijk in deze dimensies is het aspect van betekenisgeving aan de samenwerking. De bovenstaande elementen van samenwerking bestaan, maar de manier waarop deze elementen door mensen worden beleefd en in een sociaal geconstrueerde situatie betekenis krijgen, is erg belangrijk. Vlaar e.a. hebben deze opvatting verder uitgewerkt. Zij geven aan dat samenwerking tussen organisaties vaak misloopt omdat er problemen zijn die te maken hebben met begrijpen ("understanding" 2006:1617): *"Such problems arise from differences between partners in terms of culture, experience, structure and industry, and from the uncertainty and ambiguity that participants in interorganizational relationships experience in early stages of collaboration"* (Vlaar e.a. 2006:1617). De auteurs geven aan dat in processen van samenwerking participanten andere interpretaties hebben en verschillende betekenissen geven aan de samenwerking. Zij verstaan onder samenwerking verschillende vormen van inter-organisatorische samenwerking, zoals allianties, joint ventures, en uitbestedingen. De samenwerking tussen de organisaties in dit onderzoek past binnen dit kader van inter-organisatorische samenwerking omdat het twee zelfstandig opererende bv' s betreft die als afzonderlijke werkmaatschappijen binnen een holding functioneren.

In samenwerking is het belangrijk dat beide partijen de beleving hebben gelijke inspanning te tonen om een gezamenlijk doel te bereiken. Thomson e.a. (2007) geven aan dat deze beleving van wederkerigheid een belangrijke bijdrage levert aan het vertrouwen in de andere partij. Wederzijds vertrouwen is een essentieel element in samenwerking: "*Trust is a central component of collaboration because it reduces complexity and transaction costs more quickly than other forms of organization*" (Thomson e.a. 2006: 28)

Samenwerking tussen of binnen organisaties ontstaat vanuit verschillende motivaties: "*Organizational relationships help firms to create value by combining resources, sharing knowledge, increasing speed to market and gaining access to [different] markets*" (Doz & Hamel in Barringer & Harrison 2000:367). Inter-organisatorische samenwerking beschrijft een proces dat kan ontstaan als organisaties met elkaar in interactie zijn om nieuwe sociale of organisatorische structuren te creëren (Thomson e.a. 2007:24). Organisaties hebben vaak verschillende redenen om allianties met andere organisaties aan te gaan. Barringer en Harrison beschrijven zes paradigma's die de samenwerking tussen organisaties stimuleren (2000:370). Deze gaan over het reduceren van kosten, het delen van kennis en hulpmiddelen, strategische overwegingen, stakeholders, het leren binnen een organisatie en institutionele invloeden.

In samenwerking kan er een onderscheid gemaakt worden tussen samenwerking tussen personen en samenwerking tussen organisaties. Dikwijls worden medewerkers in onderzoeken gehoord als leden van een bepaald team, of een organisatie (Keyton e.a. 2008). In dit theoretisch kader wordt ook op het niveau van de organisatie en haar leden (als professionals) naar samenwerking gekeken.

De dienstverlenende, kennisgestuurde organisatie

Om RA en RV en de samenwerkingsprocessen waarin zij zitten te begrijpen, is het relevant om een korte schets te geven van het type organisaties dat zij zijn. Het type organisatie vervult een rol als de context waarin de samenwerking geïnitieerd wordt en betekenis krijgt. We kunnen RA en RV zien als dienstverlenende organisaties. RadarAdvies en RadarVertige zijn private organisaties met een publieke identiteit. Noordegraaf en Teeuw (2003) beschrijven de steeds verdergaande ontwikkeling van de vervaging tussen publiek en private organisaties. Publieke organisaties gaan werken volgens beginselen uit de private wereld. Maar private organisaties kunnen ook een maatschappelijke functie bekleden. Dit betekent dat voor de legitimering van hun bestaan, organisaties van meer afhankelijk worden dan commerciële belangen. Maatschappelijke tendensen en opvattingen bepalen voor een groot deel het bestaansrecht en succes van organisaties (Noordegraaf 2003, Gastelaars 2007). Dit onderscheid is van belang omdat deze functie in grote mate de werkwijze van de organisatie bepaalt. Private organisaties met een publieke functie proberen maatschappelijke doelen te bereiken op een commercieel verantwoorde wijze. Er moet een positief financieel resultaat bereikt worden met een dienst of product dat bijdraagt aan het publieke domein (Noordegraaf 2003:9).

RadarAdvies en RadarVertige zijn dienstverlenende organisaties. Het primaire proces is niet gericht op de levering van een fysiek product, maar betreft diensten als adviezen, onderzoeken en trainingen. Gastelaars (1997) beschrijft vier elementen van dienstverlenende organisaties. Allereerst vormt een transactie met een lijfelijk aanwezige klant de kerntaak van de organisatie en tevens de kern van het primaire proces. Deze interactie komt ook terug in het tweede element dat Gastelaars noemt. Namelijk dat in de transactie met klanten de inbreng en de verwachtingen van een klant een belangrijke rol spelen. Het derde element is het doel van de transactie, namelijk *“het teweeg brengen van een (oppervlakkige of ingrijpende; tijdelijke of blijvende; fysieke, psychische of sociale; positieve of negatieve) toestandsverandering bij de klant”* (Gastelaars 1997:21). Een vierde element van dienstverlenende organisaties heeft volgens Gastelaars te maken met bepaalde geïnstitutionaliseerde verwachtingen die de legitimiteit van de organisatie bepalen. Dit vinden we ook terug in de discussie over de vervaging van grenzen tussen privaat en publiek. De maatschappelijke functie van private organisaties kan de legitimiteit van deze vormen. Een belangrijk onderdeel van de kerntaken van dienstverlenende organisaties kan worden gezien in termen van onderhandeling, relatievorming en coproductie met een klant (Gastelaars 2006:70). De organisaties streven ernaar een solide relatiernetwerk op te bouwen dat kan helpen bij het vergaren van nieuwe opdrachten.

Gastelaars noemt in navolging van Hasenfeld (1983: 7 e.v.) zeven kenmerken die dienstverlenende organisaties onderscheiden van andere organisaties:

1. De morele beladenheid van transacties met de klant
2. Een bemoeizuchtige omgeving
3. Ambigue, vage doelstellingen, vaak moeilijk te concretiseren
4. Zachte technologie
5. Onnavolgbaarheid van de het werk van de uitvoerenden
6. De inbreng van de klant in het proces
7. De ongrijpbaarheid van diensten maken sturing door management erg moeilijk

De bovenstaande elementen tonen aan dat er in activiteiten van dienstverlenende organisaties veel onzekerheden zitten. Het werken in en het reduceren van deze onzekerheden vergt professionaliteit.

Veelal hoogopgeleide professionals zetten zich in om samen met een klant een (vaak ingrijpende) transactie teweeg te brengen. De medewerkers werken in een grote mate van autonomie (Weggeman 1992:21). Gezag berust niet op een formele positie in de organisatie, maar op deskundigheid en ervaring (Mintzberg 1972), de zogenaamde *evidence based practice* wordt belangrijker dan de wetenschappelijke (feitelijke) kennis van de professionals die er werken (Gastelaars 2006:110).

De uitvoerenden spelen een belangrijke rol in de organisatie (Gastelaars 1997:24). Zij moeten vaak beslissingen nemen waarvan de gevolgen moeilijk te overzien zijn. Daarnaast hebben de medewerkers van beide bedrijven vaak weinig zicht op de werkzaamheden van collega's. Zij werken voornamelijk solitair en delen weinig inhoudelijke informatie over hun werkzaamheden met collega's of meerderen. De verantwoordelijkheid voor werkzaamheden ligt voornamelijk bij de betreffende professional zelf.

De professional

In dit kader wordt het proces van samenwerking beschreven op het niveau van de professionele medewerker in een organisatie. De rol die mensen in een organisatie hebben, en de betekenis die zij er aan toekennen, kan een invloed hebben op de samenwerking. In het geval van dit onderzoek betreft het twee verschillende groepen professionals, de trainers en de adviseurs. In deze paragraaf wordt kort een beschrijving gegeven van de professional.

Van oudsher bestaan er in elke samenleving mensen die op basis van hun expertise worden aangewezen om bepaalde beroepen uit te voeren. Vaak waren dit mensen van goede komaf, zij oefenden hun beroep niet uit voor het geld. " *They make health, or safety, or knowledge. But no money*" (Larson 1977:58 in Gastelaars 2006:41). Deze geschiedenis zorgt ervoor dat er een beeld bestaat van professionals die zich onderscheiden van anderen door een zekere belangeloosheid in de uitvoering van hun werk. Professionals produceren kennis. Tegenwoordig zijn er steeds meer professionals werkzaam binnen organisaties. Productieprocessen en stijgingen in opleidingsniveau bepalen deze verandering (Weggeman 1992:22). Nog steeds worden professionals beschouwd als mensen die hun werk uitvoeren vanuit een intrinsieke gedrevenheid, niet voor financiële beloningen.

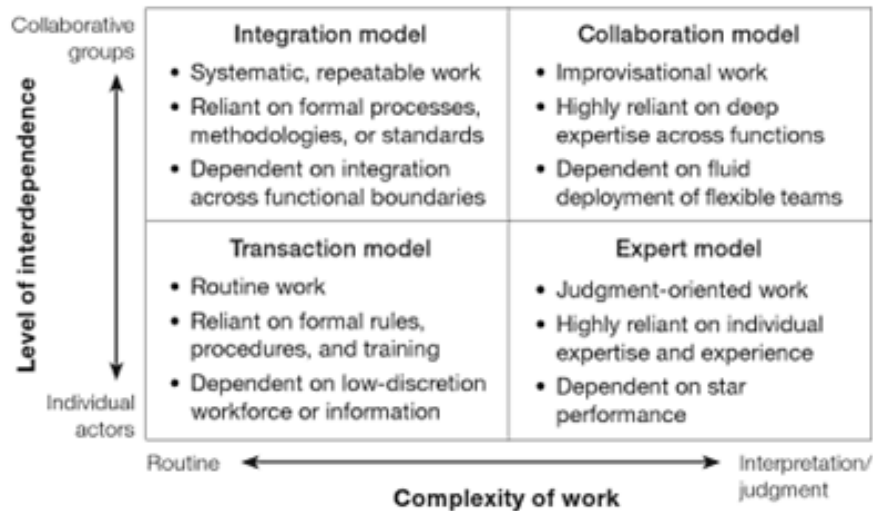
Professionals zijn persoonlijk gedreven in de uitoefening van hun professie. Ze steunen vaak op veel expertise en zijn in hun eigen organisatie op zoek naar een bepaalde macht binnen hun functie. Zij werken graag volgens eigen normen en worden bij voorkeur door vakgenoten gecorrigeerd door middel van professionele standaarden (Gastelaars 2006:41, Mintzberg 1972, Weggeman 1992, 2007). Een belangrijk gevolg hiervan is dat professionals vaak werken in een maatschapachtige organisatie waar sprake is van een grote mate van zelfsturing en een grote eigen verantwoordelijkheid. De managers en directeuren in dit soort organisaties zijn meer gelijkgestemden. Zij zijn in hun dagelijkse bezigheden meer bezig met het uitvoeren van kerntaken dan met het 'zijn van directeur'. Hiërarchie lijkt er nauwelijks te zijn binnen de organisatie. Toch zorgen functieomschrijvingen zoals junior, medior en senior voor onderscheid.

Weggeman (2007) beschrijft hoe het streven naar autonomie de samenwerkingsbereidheid van professionals in de weg kan staan. Hun streven naar het recht tot zelfbeschikking kan er aan bijdragen dat sturing, of gebondenheid zoals in bepaalde samenwerkingsrelaties (en de vraag naar inschikkelijkheid in dit soort situaties) door professionals als lastig kan worden ervaren.

Weggeman (2007:257) beschrijft de professionals als kenniswerkers. Deze mensen opereren in een dynamische omgeving en moeten steunen op relatief veel kennis om hun vak uit te voeren. Hun kennis moet constant context relevant blijven. Weggeman noemt een aantal eigenschappen van professionals in kennisintensieve organisaties (2007:235). Deze eigenschappen beïnvloeden de manier waarop samenwerking vorm krijgt. Zij hebben voornamelijk invloed op de informele aspecten van samenwerking. Zo beschrijft Weggeman dat samenwerking tussen professionals moeilijker wordt wanneer de disciplines van twee partijen inhoudelijk dicht bij elkaar liggen (p. 239). Veel overeenkomsten tussen de vakgebieden kunnen competentiedrift en territoriumstrijd aanwakkeren. Ook beschrijft de auteur dat tussen professionals veel informeel wordt geregeld. "*Professionals zijn er uitermate bedreven in om ondanks bevelende managers, toezichhoudende stafdiensten en tal van richtlijnen en procedures, hun zaken toch zo te regelen als zij dat graag willen*" (p. 240). Zo baseren professionals onderlinge werkverdeling op persoonlijke voorkeuren (Weggeman 2007: 235).

De term kenniswerker noemt Weggeman in navolging van Davenport (2005). Davenport beschrijft vier verschillende soorten kenniswerkers (professionals) in een organisatie in de matrix op de volgende pagina.

A classification structure for knowledge-intensive processes



Matrix Davenport uit: Kor e.a. (2007:370)

De tabel van Davenport is een weergave van de volgens hem belangrijke kenniswerkers in een organisatie. Deze matrix is niet uitputtend: er zijn nog veel meer verschillende professionals met andere kenmerken. Toch kan deze tabel toevoeging leveren aan onderzoek naar samenwerking. Kor e.a. schrijven hierover dat deze matrix laat zien hoe er nagedacht moet worden over interventies om samenwerking te verbeteren. Kenniswerkers hebben vaak werk dat heel individueel is. Zij ervaren hun werk als *'iteratief en improviserend'* (Kor e.a. 2007: 371). Hoe complexer en individueler het werk, des te moeilijker zal het zijn om bepaalde procedures te formaliseren, volgens Davenport. Het onderscheid tussen verschillende soorten professionals kan helpen om kennisintensieve organisaties te begrijpen en samenwerkingsprocessen te verbeteren. Weggeman geeft aan dat omdat bij professionele organisaties de macht voornamelijk bij de professionals in het primaire proces ligt, het belangrijk is dat nieuwe structuren niet in de weg staan van bestaande informele samenwerkingsstructuren (2007: 68). Dus initiatieven om de samenwerking te verbeteren, mogen geen frictie opleveren met bestaande informele regels en opvattingen over samenwerking.

Professionals zijn vaak van mening dat zij hun werk niet goed kunnen uitvoeren op een door een ander voorgeschreven wijze. (Kor e.a. 2007:371). Juist omdat professionals weinig behoefte hebben aan formele regels en procedures, kan het gecompliceerd zijn om bepaalde organisatieprocessen te uniformeren en te rationaliseren. Vaak worden arbeidsregels bepaald door een tijdelijk contract dat een professional met een klant heeft (Gastelaars 2006: 68,69). Niet de formele processen, maar de projecten die individuele adviseurs of trainers gedaan hebben, bepalen de reputatie van trainers, maar ook van de organisatie.

Sensemaking en samenwerking

Vlaar e.a. hebben aangetoond dat samenwerking een relationeel proces is (2006). Belangrijk in dit proces is de zogenaamde sensemaking (Weick o.a.1979, 1995). Sensemaking is moeilijk te vertalen naar het Nederlands. Meer dan enkel betekenisgeving, houdt het de vorming van betekenis in (de creatie). Het gaat verder dan bijvoorbeeld interpreteren, dat is betekenis geven aan iets dat er al is. Om er toch een Nederlandse vertaling aan te geven zal in dit onderzoek de definitie 'betekenisgeving' gelijk staan aan de hierboven beschrijving van 'sensemaking'.

Karl Weick introduceert in de jaren '70 het werkwoord '*sensemaking*' (Weick 1979). In 1995 gaat hij in zijn boek *Sensemaking in Organizations* in op de manier waarop mensen betekenis geven aan de organisaties waarin zij werken.

Weick (2001) beschrijft hoe er in organisaties dagelijks veel ambiguïteit bestaat. Organisaties bestaan uit meerdere, soms conflicterende, maar allemaal plausibele werkelijkheden. Mensen in organisaties proberen deze ambiguïteit te reduceren. Zij hebben rijkere hoeveelheden informatie nodig (Weick 2001: 10). Onder de rijkdom van informatie verstaat Weick de mogelijkheid die informatie biedt om anderen beter te begrijpen. Wanneer bepaalde communicatie bijvoorbeeld lang duurt en nog steeds veel onbegrip oplevert, is deze niet rijk. Belangrijk in het creëren van betekenis is volgens Weick de erkenning dat er niet zo iets is als een uiteindelijke betekenisgeving. Betekenisgeving is altijd onderhevig aan herziening (in interactie). Daarnaast hangt de gezamenlijke betekenisgeving af van een "*network of interdependent and continuously modifiable interpretations*" (Weick 2001: 10). De betekenis van een bepaalde actie op zichzelf is afhankelijk van zoveel verschillende zaken, zoals de context, de betekenisgevers enzovoorts, dat deze betekenis elk moment weer kan veranderen. Belangrijk in deze context is de organisatiecultuur. Betekenisgeving gebeurt vanuit een bepaalde context (Weick) bijvoorbeeld religie, sociale groepering enzovoorts. In dit onderzoek is de organisatiecultuur het kader waarin sensemaking gebeurt. Kezar geeft met een citaat van Berquist aan dat het verklaarbaar is dat cultuur een invloed heeft op de samenwerking tussen organisaties of groepen mensen want: 'Culture provides meaning and context for a specific group of people... and helps to define the nature of reality for those people' (1992: 2). Onduidelijkheid over de waarden, motivatie, soort organisatie, rollen, professionele status, missie, grootte, wensen en doelen van de ander kunnen er voor zorgen dat mensen in samenwerkingsprocessen elkaar niet begrijpen (Kezar 2010, Vlaar e.a. 2006: 210).

Organisatiecultuur als de context voor sensemaking

In het proces van sensemaking probeert een medewerker betekenis te creëren in en aan zijn omgeving. Dit gebeurt in interactie met andere medewerkers. Zij zullen samen op zoek gaan naar een doel van de samenwerking, samen zullen zij proberen zin te geven aan samenwerking. Kezar (2010) toont aan dat de cultuur van een organisatie van grote invloed is op de samenwerking tussen organisaties. Een van de meest beschreven redenen waarom samenwerking vaak mislukt, wordt gevormd door verschillen in manieren van werken en systemen die voortkomen uit de cultuur van organisaties (Kezar 2010, Lewis e.a. 2010, Vlaar e.a. 2006).

Organisatiecultuur is een complex en ambigu begrip dat de afgelopen decennia veel bediscussieerd is. In navolging van Geertz kunnen we cultuur zien als een systeem van overgeërfde manieren om de wereld te begrijpen (Geertz 1973). Sinds de jaren '70 zijn er twee belangrijke stromingen in studies naar organisatiecultuur (Hallet 2003). Aan de ene kant is er een meer functionalistische benadering, waarin cultuur wordt gezien als iets dat de organisatie heeft (Man 2009). Cultuur als *'the beliefs and the values held by the subjects in the organization'* (Hallet 2003:128).

Het complexe en sociaal geconstrueerde karakter van organisaties leidt er toe dat een dergelijke instrumentele benadering van cultuur te kort schiet (Man 2009, Cunliffe 2009, Hallet 2003). Cultuur kan niet als een instrument behandeld worden omdat cultuur niet alleen in de hoofden van mensen zit, maar constant gevormd en hervormd wordt in sociaal handelen. Zoals Weick (1979) schreef ontstaan betekenissen in processen van interactie en onderhandeling. Cultuur ontstaat niet enkel in de hoofden van mensen, en blijft daar zeker niet. Ackroyd en Cowdy (1990) laten zien dat cultuur in verschillende vormen in een organisatie kan verschijnen en daarom moeilijk te sturen is. De auteurs zien cultuur in de vorm van sociale relaties, de manier waarop het werk wordt verricht en in relaties met de omgeving. De tweede benadering beschouwt cultuur in tegenstelling tot de functionalistische zienswijze wel als sociaal geconstrueerd en [...] *"places it in public by emphasizing espoused beliefs, ideologies, stories, myths, rituals, ceremonies and artifacts"* (Hallet 2003: 129). Cultuur ontstaat dus in de publieke interactie. Doordat mensen sociaal handelen, creëren zij betekenis en cultuur. Volgens deze benadering hebben organisaties geen cultuur, maar zijn zij een cultuur. Het differentiatieperspectief van Martin (1992) sluit aan bij deze visie op cultuur. Dit perspectief erkent dat er verschillen kunnen zijn binnen een cultuur, cultuur werkt niet volledig homogenerend. Er zijn verschillende subculturen binnen organisaties, niet iedereen creëert dezelfde betekenissen binnen een organisatie.

Een derde benadering sluit aan bij het perspectief dat Martin beschrijft als het fragmentatieperspectief. Dit perspectief ziet ambiguïteit als het belangrijkste element van cultuur. Grenzen tussen bijvoorbeeld de organisatie en haar context zijn moeilijk te definiëren en ook het verschil tussen dé cultuur van een organisatie en een subcultuur is moeilijk te bepalen. Cultuur wordt in dit perspectief gezien als een web van allerlei waarden. In wisselwerking met de omgeving en met andere mensen in de organisatie worden er constant waarden ontwikkelen die in een sociale interactie betekenis krijgen. Vanuit dit perspectief is het proces van sensemaking aan samenwerking duidelijk onder invloed van de organisatiecultuur.

De professionals ontwikkelen in onderlinge interactie betekenissen, ontwerpen spelregels en ontwikkelen een taal die het handelen binnen hun organisatie mogelijk maakt (De Man 2009). Culturele aspecten van een organisatie kunnen veel vertellen over de manier waarop mensen met elkaar samenwerken. De beelden die mensen ontwikkelen, bepalen hoe zij naar hun eigen rol, maar ook naar de rol van de ander kijken. De organisatiecultuur vormt een kader waarin mensen in een proces van sensemaking betekenis geven aan de wereld om hun heen.

Weick onderscheidt verschillende kenmerken van sensemaking. Van de zeven kenmerken is er een drietal relevant in de context van samenwerking. De eerste is dat sensemaking bepaald wordt door een identiteitsconstructie. *"Sensemaking begins with a sensemaker"* (Weick 1995:19). Doordat mensen betekenis geven aan bepaalde situaties, geven zij tegelijkertijd ook betekenis aan hun eigen identiteit.

Het tegenstrijdige aan dit kenmerk is dat het lijkt alsof sensemaking een solitair proces is, maar het is een sociaal en interactief proces. Dit aspect is het tweede kenmerk: niemand is een sensemaker in eenzaamheid. *"I am who I am because of you- we are inseparable from others because whole parts of our life are part of their history"* (Cunliffe 2009: 129). Professionals geven betekenis aan hun werkzaamheden en bepaalde gebeurtenissen in hun organisatie in interactie met anderen. Belangrijk in dit sociale proces is de rol voor gesprekken, voor praten en voor discours. Via deze wegen komt een groot deel van de sociale interactie tot stand (Weick 1995:41). Dit sociale aspect toont aan dat mensen op zoek gaan naar (gedeelde) opvattingen, een (gedeelde) sensemaking. Alle communicatie is van invloed op de ander, maar ook op persoon zelf.

Als derde element wordt genoemd dat sensemaking geen rationeel proces is. Mensen proberen een situatie te verklaren of te begrijpen volgens hun eigen referentiekader. Mensen streven niet zozeer naar een absolute waarheid, maar naar een aannemelijke verklaring voor gebeurtenissen en situaties.

Sensemaking is dus een intrinsieke, relationele en niet rationele activiteit. De samenwerking is afhankelijk van wederzijds begrip. Het werkwoord sensemaking is een belangrijke toevoeging aan dit theoretische kader. Het helpt om een focus te leggen op de manier waarop mensen betekenissen creëren en de manier waarop deze betekenissen vorm krijgen. *" individuals are engaged in ongoing processes through which they attempt to make their situations rationally accountable for themselves and others"* (Weick 2001:11). Het sensemaking concept stimuleert een analytische focus op de symbolische processen waarin realiteit gecreëerd wordt. Dit zijn allerlei relationele processen waarin mensen betekenissen toekennen door middel van symboliek, taal, gewoonten et cetera. Daarnaast laat sensemaking ons zien dat deze symbolische processen ook een bijdrage leveren aan de organisatie zelf. Een laatste belangrijke bijdrage van het concept is dat het organisaties ziet als een proces waarin mensen in interactie met elkaar betekenis geven aan de wereld om hun heen (Vlaar ea. 2006).

De professional als sensemaker

Samenwerking vereist een zekere mate van overeenstemming over een te bereiken doel. De processen waarin *"[...] participants in interorganizational relationships construct accounts that allow them to comprehend the world and act collectively"*, kunnen we beschouwen als een proces van sensemaking (Vlaar e.a. 2006: 1622). Vlaar e.a. tonen aan dat het voor mensen belangrijk is om in samenwerkingsrelaties een besef van 'self-identity' te behouden en daarnaast een zekere feitelijke vaststelling te hebben van de rolverdeling in een samenwerking. Belangrijk in een streven naar het behoud van zelfstandigheid is de ervaring van dominantie door samenwerkingspartners. Wanneer we terugblikken op het hoofdstuk over professionals zien we dat voor deze mensen een zekere mate van zelfstandigheid en autonomie zeer belangrijk is in de uitvoering van hun werk. De matrix van Davenport liet ons zien dat er tussen professionals verschillen kunnen bestaan in de manier waarop zij betekenisgeven aan autonomie en samenwerking. Hoewel elk individu op een eigen manier 'sense' maakt van de wereld om hem of haar heen, kunnen er overeenkomsten bestaan tussen bepaalde groepen professionals.

In samenwerkingsrelaties bestaan vaak problemen die voortkomen uit gebrek aan begrip over structuren, contexten, routines, verwachtingen (Vlaar e.a. 2006:1621). Vlaar e.a. geven aan dat dit

gebrek aan begrip er toe kan leiden dat dezelfde mensen een bepaald fenomeen op verschillende wijzen interpreteren. Er kunnen verschillen ontstaan in de manier waarop de professionals hun eigen rol interpreteren en de manier waarop de samenwerkingspartner hun rol interpreteert en vice versa. Dit onbegrip kan ontstaan wanneer partners elkaar niet goed kennen, en zo verkeerde verwachtingen hebben bij de rollen die ingenomen worden in samenwerkingsrelaties. Deze problemen ontstaan vaak in *"complex, cross sector collaborations, where the nature of the pie, its size and an assessment of ingredients may be ambiguous"* (Jap 2001:86). De werkzaamheden van professionals zijn in hoge mate complex en moeilijk vast te leggen. Weick (2001:116) stelt dat een "framework" van rollen, regels procedures, vastgelegde activiteiten en inzicht in hiërarchische relaties, betekenissen kan weergeven en vormen. Vlaar e.a. geven aan dat in samenwerking sensemaking cruciaal is. Om onduidelijkheden en problemen op het gebied van sensemaking te verkleinen, introduceren Vlaar e.a. het begrip formalisering. Zonder een exacte definitie te geven, geven de auteurs aan dat dit zowel een proces, als de uitkomst is (p. 1618). De auteurs noemen een viertal mechanismen waarvan zij veronderstellen dat wanneer deze op een bepaalde manier geformaliseerd worden, dit kan bijdragen aan gezamenlijke sensemaking aan samenwerking. Het eerste mechanisme geeft aan dat formalisering kan leiden tot gezamenlijke focus op een te bereiken doel (*focusing attention*). Een tweede mechanisme waardoor formalisering sensemaking kan faciliteren betreft het benoemen, delibereren en reflecteren. Binnen organisaties kan formalisering bijdragen aan een platform waar over samenwerking gesproken kan worden. Het derde mechanisme is de rol van formalisering als aanjager van interactie. Tot slot veronderstellen de auteurs dat formalisering sensemaking faciliteert door het reduceren van de impact van individuele vooroordelen en verkeerde oordelen.

Vlaar e.a. geven aan dat formalisering het proces van sensemaking de samenwerking op een positieve wijze kan stimuleren. Zonder een exacte definitie te geven van formalisering, wijzen zij er op dat deze voornamelijk te maken heeft met het vastleggen van bepaalde processen. Zij wijzen er ook op dat te ver doorgevoerde formalisering een obstakel is voor sensemaking en samenwerking (p. 1627) . Weggeman geeft aan dat professionals veel behoefte hebben aan vrijheid in de uitoefening van hun vak. Daarom adviseert hij de structuur alleen op hoofdlijnen te formaliseren (2007: 70).

Empirie

Inleiding

In dit hoofdstuk worden de verzamelde data van het onderzoek weergegeven. Het betreft voornamelijk data uit verschillende interviews die zijn gehouden. Documenten en observaties hebben grotendeels geleid tot bepaalde thema's die meegenomen zijn in de interviews. De dataverzameling heeft plaatsgevonden ten gelijke tijde van de verdieping in de literatuur. In een wisselwerking zijn dit en voorgaand hoofdstuk tot stand gekomen.

Uit de grote verzameling data die is ontstaan na de interviews is een aantal relevante thema's gedestilleerd. In dit hoofdstuk wordt een weergave gegeven van de verhalen die mensen hebben verteld over de betekenissen die zij creëren. Het concept van sensemaking kan helpen bij het begrijpen van de manier waarop respondenten hun werkelijkheid creëerden en hier over spraken in de interviews. De thema's die behandeld worden sluiten aan bij het theoretische kader dat eerder gegeven is. Zo wordt er ingegaan op de organisatiecultuur zoals de medewerkers deze beleven. Er wordt een weergave gegeven van de verschillen en overeenkomsten in de beleving van de trainers en adviseurs van de organisaties en de mensen die er werken. Culturele aspecten als sfeer, hiërarchie, en de gebouwen komen hier aan de orde. De culturele aspecten van de organisatie fungeren als een context waarbinnen mensen betekenis creëren. Vervolgens zal er ingegaan worden op de professionals zelf. Een beschrijving van de betekenissen die trainers en adviseurs aan zichzelf en elkaar geven, kan bijdragen aan het inzicht in de samenwerking. De manier waarop de trainers en adviseurs beloofd worden en de wijze waarop respondenten hier betekenis aan geven, lijken een rol te spelen in de manier waarop de trainers en adviseurs elkaar benaderen. Tot slot worden de verschillende visies beschreven die bestaan over de samenwerking tussen de beide bedrijven.

Betekenisgeving aan de organisatie

De context waarin de samenwerking tussen RV en RA plaatsvindt kan op verschillende niveaus bekeken worden. Eerder al werd kort iets geschreven over maatschappelijke ontwikkelingen die een invloed hebben op deze samenwerking. Maar belangrijk is ook de organisatorische context. Zoals beschreven in het theoretische kader heeft de omgeving invloed op de zaken die mensen in hun omgeving waarnemen en de manier waarop deze waarde krijgen. De organisatie en de organisatiecultuur vormen een kader waarbinnen mensen betekenis geven aan processen als samenwerking. Allereerst wordt er kort beschreven hoe respondenten de RadarGroep als geheel ervaren en op welke manier mensen zich daarbij verbonden voelen. Daarna wordt betekenisgeving aan afzonderlijke Bv 's RadarAdvies en RadarVertige beschreven. De organisatie waar iemand in werkt, de betekenis die iemand hier aan toekent en de rol die iemand hier zelf inneemt kunnen een invloed hebben op de wijze van samenwerking.

RadarGroep

De RadarGroep bestaat uit verschillende bv 's verspreid over heel Nederland. In Amsterdam staat het kantoor waar naast de stafdiensten voor de gehele groep, ook de directie gevestigd is. De mensen bij de RadarGroep werken in veel verschillende functies. Sommigen werken echt op uitvoeringsniveau (bijvoorbeeld de medewerkers van RadarUitvoering, anderen zijn veel meer actief op strategisch niveau (bijvoorbeeld de adviseurs van RA).

De RadarGroep profileert zich als een innovatieve organisatie die streeft naar een betere samenleving. Of zoals de ondertitel van de groep luidt: "*Bedreven in beter samenleven*". Alle werkzaamheden van de groep zijn erop gericht spelers in de publieke sector handvatten of instrumenten te bieden in een veranderende maatschappij. Dit streven verwacht van de medewerkers een zekere maatschappelijke betrokkenheid. Zij moeten weten wat er speelt (op het gebied van hun vak, in de maatschappij). En hoewel de medewerkers op zoveel verschillende niveaus werkzaam zijn, moeten zij aan een aantal kenmerken voldoen, aldus de website van de groep. Allen worden zij Radarianen genoemd en hebben de volgende kenmerken:

" mensen die [...] alles in beweging zetten en weten wat er speelt. Ze gaan voor zichtbaar, voelbaar én meetbaar resultaat. Kortom, Radarianen zijn ondernemend, inhoudsdeskundig, gedreven én maatschappelijk betrokken." (www.radar-groep.nl)

RadarAdvies, RadarVertige en RadarCommunicatie zijn gevestigd in naast elkaar gelegen panden. Tussen deze drie bedrijven is veel contact. RadarCommunicatie verleent veel ondersteunende diensten bij de activiteiten van adviseurs of trainers. Visuele ondersteuning bij trainingen, folders bij adviesrapporten etc. RadarVertige en RadarAdvies proberen elkaar op te zoeken voor meer directe samenwerking; veel mensen geven aan dat adviesopdrachten en trainingen veel overeenkomsten hebben. De beide bedrijven hebben lange tijd samen in een pand gezeten, waar RadarOpleidingen als

een onderdeel van RadarAdvies trainingen verzorgde. Uit gesprekken met de respondenten blijkt dat veel mensen verbintenissen tussen de beide bedrijven zien.

"RV is misschien wel het onderdeel van de RadarGroep dat het meest op RadarAdvies lijkt. Qua mensen en type werk. Natuurlijk is er veel verschil tussen een training en een adviesopdracht. [...] Toch zeg ik, de onderdelen lijken het meest op elkaar omdat de andere onderdelen geen academici of hbo'ers hebben. Bij RV en RA zijn er louter mensen met een hoge opleidingen. De panden liggen ook niet voor niets naast elkaar. De opdrachten liggen vaak in elkaars verlengde."

(Interview met een adviseur)

Hoewel er duidelijke verschillen worden ervaren tussen de twee bv 's (deze zullen later besproken worden) beleven mensen ook veel overeenkomsten. De respondenten geven aan van alle bedrijven toch het meeste contact te hebben met 'de overkant'. Tijdens jaarlijkse cultuurdagen ontmoeten de beide bedrijven elkaar (RadarCommunicatie is hier ook bij aanwezig).

Ofschoon de RadarGroep uit veel meer onderdelen dan enkel deze twee bedrijven bestaat, is er tijdens de gesprekken die zijn gehouden voor dit onderzoek voornamelijk gepraat over de RadarAdvies als 'de vertegenwoordiger' van de 'Radarcultuur'. De grens lijkt onduidelijk te zijn: wanneer medewerkers van RV hun organisatiecultuur vergelijken met de 'Radarcultuur' zetten zij hun cultuur tegenover de cultuur van RA. Ook de adviseurs van RA lijken de cultuur op de Veemarkt 83 (de locatie van RA) te zien als de 'Radarcultuur'. En hoewel een aantal van de adviseurs en trainers wel contact heeft met andere bedrijven van de RadarGroep, zijn deze in de gesprekken zelden genoemd. Er is tijdens de interviews geen eenduidig beeld ontstaan over wat deze cultuur precies is, maar veel mensen zijn het over een aantal zaken wel eens. Deze zullen uitgebreid besproken worden tijdens de analyse van de data over RadarAdvies. Tijdens informele gesprekken wordt vaak gesproken over de verschillen tussen de identiteit van RV en de Radarcultuur. RadarVertige onderscheidt zich op verschillende vlakken van de 'Radarcultuur'. Uit gesprekken met trainers, voornamelijk de trainers die mee zijn gekomen van Vertige, of die later aangenomen zijn, blijkt dat zij het belangrijk vinden dat RadarVertige een bepaalde afstand kan bewaren tot de 'Radarcultuur'.

"Ik vind dat als je onderdeel wordt van iets, dan verlies je ook echt je eigen identiteit. En nu hebben we nog echt ons eigen plekje."

(Interview met een trainer)

Betekenisgeving aan de twee bedrijven, RadarAdvies en RadarVertige

Tijdens de interviews bleek dat de respondenten een andere betekenis geven aan RA dan aan RV. Hoewel er veel overeenkomsten genoemd worden tussen de beide organisaties, ervaren mensen ook veel verschillen. Deze verschillen en overeenkomsten zullen in deze paragraaf besproken worden. Er is een aantal thema's uitgelicht dat tijdens de interviews veel genoemd is. De verschillen en overeenkomsten genoemd in dit hoofdstuk kunnen een rol spelen in de samenwerking tussen de beide organisaties.

Wanneer mensen spreken over RV, speelt voornamelijk de informele sfeer een belangrijke rol. Adviseurs en trainers lijken gelijke opvattingen te hebben over de informele sfeer van het bedrijf. Interessant is dat, wanneer er gesproken wordt over RadarAdvies, mensen snel praten over de adviseurs, dus niet over een sfeer die er bestaat. Dit is wel het geval bij verhalen over RV. Dit gegeven kan iets zeggen over de cohesie in beide bv 's: binnen RA opereren mensen zelfstandiger dan binnen RV, waar mensen in eerste instantie meer beelden vormen over de organisatie als geheel.

De medewerkers van RA en RV spreken met een zekere trots over hun organisatie. RadarAdvies lijkt zich te onderscheiden van andere adviesbureaus. Adviseurs van RA hebben veel praktijkervaring en behandelen maatschappelijke vraagstukken in tegenstelling tot andere adviesbureaus niet procesmatig, maar kunnen heel inhoudelijk te werk gaan. Dit onderscheid maakt RA tot een succesvolle onderneming. Zelfs nu, nu het economische klimaat tegenzit, kan de organisatie zich goed staande houden. Medewerkers zijn hier trots op. Tegelijkertijd wordt er wel een zekere druk ervaren (door het economische klimaat). De medewerkers moeten "Ondernemen met tegenwind".

RadarVertige onderscheidt zich van andere trainingsbureaus door de jarenlange ervaring die mee is gekomen met Vertige. Vertige heeft een aantal trainingen ontwikkeld waarmee het bedrijf andere trainingsbureaus achter zich laat. Het heeft een bekende agressietraining die al jarenlang een groot succes is binnen organisaties. Daarnaast spreken veel trainers en medewerkers over RadarVertige als een bijzondere organisatie omdat de sfeer er zo bijzonder is.

De locatie

RA is de afgelopen jaren flink gegroeid. Het gebouw, waar RadarOpleidingen eerst ook in gevestigd was, is nu volledig in gebruik door RA en enkele stafdiensten. Veel respondenten noemen deze groei in hun interviews. Niet iedereen ervaart de groei als een positieve ontwikkeling van RA. Adviseurs geven aan dat er soms weinig onderlinge betrokkenheid en cohesie is. Hier wordt later nog op ingegaan.

De adviseurs hebben geen vaste werkplekken. Een groot deel van de adviseurs is weinig aanwezig in het kantoor, slechts voor team overleggen of andere afspraken. Mensen hebben veel contact via email en telefoon. De mensen in de organisatie maken veel gebruik van de verregaande mogelijkheden die mobiel communicatieverkeer biedt. Er wordt veel thuis gewerkt en digitaal contact onderhouden.

“Het is een heel erg mobiele cultuur waarin mensen elkaar via email weten te vinden en zo contact houden.”

(Interview met een adviseur)

Het gebouw is ingedeeld rondom een centrale hal. In deze hal bevinden zich flexwerkplekken voor de adviseurs. Rondom deze hal zijn de werkplekken voor de stafdiensten en de directie. De ruimtes zijn van elkaar gescheiden door middel van glazen wanden en deuren. In het gebouw bevindt zich een grote keuken, waar dagelijks geluncht wordt. Tijdens deze lunches wordt er veel over werk gerelateerde zaken gepraat. Adviseurs informeren naar de voortgang van elkaars projecten, maken afspraken of vertellen over binnengehaalde projecten.

Het kantoor van RV is zeer gemoedelijk ingericht. Op de bureaus staan veel persoonlijke spullen van medewerkers. Er staat een grote boekenkast waar trainers en andere medewerkers zo nu een dan een boek uit pakken. Veel gebeurtenissen vinden plaats rondom de grote lunchtafel. De lunch is een belangrijk moment. Er wordt veel waarde gehecht aan goed en gezond eten. In vergelijking met de lunch bij RA is het eten hier bijzonder uitgebreid. De lunch is het waarop alle mensen die op kantoor zijn elkaar spreken. Het is vaak druk, trainers die in de buurt moeten zijn eten mee, en ook de medewerkers van RadarCommunicatie, die huishouden in het kantoor onder RV, schuiven vaak aan. Het kantoor bestaat uit twee ruimtes, die niet van elkaar af te sluiten zijn. Alleen de directeur heeft een eigen kantoortje. Een deel van het kantoor bestaat uit flexwerkplekken voor de trainers, hier zitten op een gemiddelde dag twee of drie trainers te werken. De sfeer op het kantoor is vaak uitbundig. Mensen maken grappen met elkaar, praten over persoonlijke zaken en zijn geïnteresseerd hoe het met elkaar gaat.

“Ik vind het hier hartstikke leuk, ben heel blij met de sfeer met collega's, maar het is hier gewoon, het lijkt hier inderdaad een soort film crew, iedereen kan hier helemaal los. Als ik hier een keer een handstand wil doen op de grond, niemand die er van op kijkt. [...]. Ik vind het hier echt losser dan aan de overkant. Veel persoonlijker. Je kunt hier niet binnenkomen zonder dat iedereen je ziet en groet, iets tegen je zegt.”

(interview met een trainer)

Er wordt hard gewerkt op het kantoor. De hele administratie rondom de trainingen levert soms hectische situaties op. Klanten willen bepaalde zaken veranderen, administratieve zaken sluiten hier niet bij aan, planningen moeten gemaakt worden, er moeten acteurs gezocht worden ter ondersteuning van de trainingen, betalingen moeten worden geregeld, et cetera. De trainers zijn bij deze werkzaamheden betrokken, maar zijn ook veel op het kantoor om klanten te benaderen, trainingen voor te bereiden of materiaal voor trainingen op te halen. Op het kantoor werken vijf vaste backofficemedewerkers. Daarnaast is er een drietal parttime uitzendkrachten. De onderzoeker is op

deze plek ook werkzaam. De vijf vrouwen van de backoffice vormen een hecht team en spelen een grote rol binnen RadarVertige.

Cultuurbepalers

Tijdens veel interviews spraken respondenten over cultuurbepalers; de mensen binnen het bedrijf die een grote invloed hebben op de cultuur van een organisatie. Een deel van het kantoor van RV is voor de backoffice van RadarVertige. Deze hebben een belangrijke invloed op de sfeer van de organisatie. Respondenten benoemen verschillende spelers die de cultuur beïnvloeden. Sommigen geven aan te denken dat dit het S-team (de stafdiensten) is. Anderen denken dat de managers en directeuren een grote invloed hebben op de cultuur van de organisatie. Maar een eenduidig beeld hierover lijkt niet te bestaan. Bij RV is dit heel anders. Bijna iedereen noemt de backoffice van RV als een hele belangrijke speler wanneer men spreekt over de sfeer binnen de organisatie. Niet alleen trainers van RV doen dit, maar ook de adviseurs kennen de backoffice en spreken over hun grote rol binnen RV.

(de rol van de backoffice is LA)" heel belangrijk. Ik heb nog nooit meegemaakt in een baan dat zij zo bepalend zijn in hoe dingen lopen. Ook voor de sfeer. Echt de ruggengraat. Ze bepalen veel vind ik. Vergeleken met wat ik in het verleden heb meegemaakt. Vaak moest de BackOffice maar doen wat hun werd opgedragen. Hadden ze geen eigen visie of stem. Maar zij, zij bepalen in principe hoe dingen gaan. Als je het niet kan vinden met de BackOffice heb je een groot probleem. Zij bepalen voor een gedeelte wie er wordt benaderd voor trainingen, kunnen een goed woordje voor je doen, of niet. Kunnen dingen op de agenda zetten. [...]He, wat ik zei, het is een in en uitvliegen: wat hun betreft niet. Zij zijn er altijd en bepalen heel veel met elkaar! En het is een grote groep mensen. Vijf zes sterke persoonlijkheden die heel erg bepalen wat de sfeer is. Je merkt het meteen als er een dag een paar mensen niet zijn, dan denk je. Jee, wat is het hier rustig. De sfeer, het tempo."

(Interview met een trainer)

De belangrijke rol voor de medewerkers van de backoffice in de hele sfeer van de organisatie heeft een invloed op de eenduidigheid over de cultuur van RV: de meeste respondenten zeggen gelijke dingen wanneer ze praten over RV. De trainers hebben net als de adviseurs geen vaste werkplek. Sommigen van hen zijn nauwelijks op het kantoor te vinden. Toch is er een zekere stabiliteit op het kantoor. De backoffice is erg betrokken bij de trainers en de projecten en zorgt voor een zekere cohesie in het bedrijf. Wanneer mensen aan RV denken, denken ze aan het kantoor, met de medewerkers van de backoffice. Bij RA lijkt zo'n sterke verbindende factor te ontbreken. De stimulans ligt hier voornamelijk op individuele activiteiten, een gezamenlijke (culturele) binding lijkt hier niet zo consequent aanwezig te zijn.

Formeel of informeel

In bijna alle interviews omschrijven de respondenten de cultuur van de beide bv 's in een zekere mate van formaliteit of informaliteit. De trainers en adviseurs lijken van mening te verschillen over de mate waarin een bv een formele of juist informele cultuur heeft. Dit speelt voornamelijk bij de verhalen over RadarAdvies. Zo vinden veel trainers RA erg formeel, terwijl de adviseurs de sfeer juist als informeel kenmerken.

Zo vertelt een trainer wanneer hij spreekt over zijn contact met adviseurs van RA:

"Wat ik daarin merk is dat mijn beleving van de overkant is dat het daar formeler is, sterieler en formeler."

De adviseurs spreken juist van een informele sfeer bij RA, een adviseur vertelt tijdens een interview over de organisatie:

"Het is toch een onderneming is die op informele wijze haar successen weet te behalen. Daar staan we bij Radar ook voor."

(In)formaliteit is een subjectieve ervaring. In vergelijking met andere bedrijven is RadarAdvies waarschijnlijk erg informeel. De manier waarop mensen gekleed zijn (het zijn niet enkel grijze pakken) de manier waarop mensen met elkaar praten (iedereen tutoyeert elkaar) en de bereikbaarheid van mensen (van directeur tot secretaresse, iedereen die op het kantoor is, kan aangesproken worden door een ander), het zijn allemaal zaken, die de organisatie in beleving van de medewerkers, erg informeel maken. Wanneer mensen spreken over de sfeer, gaat het voornamelijk over de beleving die mensen hebben zodra ze het gebouw van de organisatie binnengaan.

Maar in vergelijking met weer andere bedrijven, bijvoorbeeld RV, is RA in zekere mate formeel. Een adviseur die voor de fusie werkte bij RadarOpleidingen licht deze beleving van informeel ten opzichte van formeel toe in het volgende citaat:

"Toen ik hier kwam werken vond ik Radar(Advies, LA) echt een losse informele organisatie. Maar vergeleken met dit... zoiets zeg maar!"

(Interview met een trainer)

De trainer ervoer RadarAdvies al als bijzonder informeel in vergelijking met vorige werkgevers. Maar toen RadarVertige eenmaal een feit was en de trainer daar werkzaam werd, bleek RV RA te overtreffen. Een andere trainer maakt ook een vergelijking met het andere bedrijf om te beschrijven hoe informeel RV is:

"Nou ik vind het daar sowieso qua mensen veel formeler (dan bij RV: LA). Als je binnenstapt heb je echt het gevoel in een zakelijke omgeving terecht te komen. De mensen zijn netjes gekleed en de sfeer is erg serieus."

(Interview met een trainer)

De platte organisatie

RadarAdvies wordt door de respondenten beschreven als een professionele organisatie. Een platte structuur is typerend voor professionele dienstverlenende organisaties. Er wordt door de adviseurs weinig sturing ervaren, zij omschrijven de organisatie als vrij en plat. Adviseurs hebben het gevoel dat er ruimte is om nieuwe dingen uit te proberen en nieuwe projecten op te zetten. De directeuren geven aan deze platte organisatiestructuur te stimuleren en de medewerkers alle ruimte te willen geven om nieuwe dingen uit te proberen. Ondanks dat er door het geven van functieomschrijvingen als junior, senior, manager en directeur een bepaalde hiërarchie is aangebracht, is iedereen met een grote mate van vrijheid betrokken bij het binnenhalen van nieuwe projecten, het uitvoeren van advies- en interim opdrachten. Deze vrijheid heeft invloed op de manier waarop de professionals hun werk en hun rol binnen de organisatie beleven. De directeuren proberen zich zoveel mogelijk bezig te houden met deze kernactiviteiten.

" Aan de naam directeur hechten we niet veel waarde. Het zijn rollen die je pakt en moet nemen, maar we vullen ze licht in. Ik speel niet de hele dag directeur. Ik ben vooral actief in de markt. Uitvoeren van opdrachten, acquisitie. Onze filosofie is dat je actief moet zijn in de markt en iedereen moet in gesprek zijn met klanten. Of je nu junior bent of directeur. Iedereen moet constant feeling houden met de buitenkant. Het is door de jaren heen belangrijk geweest dat medewerkers contact houden met directeuren. Als directeuren mensen zijn met wie je alleen handen schut op recepties gaat het mis. Hoe we het nu doen geeft ook een beeld dat je het samen aan het werk bent, samen aan het ondernemen bent. Niet alleen aan het binnenhalen, maar ook aan het uitvoeren."

(Interview met een directeur)

Het bovenstaande citaat laat zien dat de directeuren een plek midden in de organisatie innemen. Zij vervullen dezelfde rollen als adviseurs. Natuurlijk vervullen zij meer rollen dan de adviseurs, maar er wordt veel waarde gehecht aan de filosofie dat iedereen in de organisatie een bijdrage moet leveren aan de kernactiviteit: het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. De directeuren willen geen moeilijk te benaderbare mensen zijn die je tegenkomt op recepties en verder zelden spreekt. De directeuren proberen met hun actieve houding ook de andere adviseurs te stimuleren actief in de markt te zijn. Ze proberen een beeld uit te dragen waarin de mensen samen aan het ondernemen zijn.

De directeuren zijn in hun formele functie een schakel tussen verschillende bv's. Zo staan enkele directeuren aan het hoofd van twee verschillende bv's. Elk bedrijf heeft op deze manier twee directeuren. Een daarvan vormt een verbinding tussen de bv en de RadarGroep.

Vrijheid/ zelfstandigheid?

RadarVertige en RadarAdvies worden door de respondenten ervaren als organisaties waar veel vrijheid is. Deze zelfstandigheid vormt een belangrijk onderdeel van hun 'self-identity'. De directeuren van RA geven in interviews aan vrijheid erg belangrijk te vinden, de professionals moeten in hun werkzaamheden de ruimte krijgen om nieuwe ideeën te ontwikkelen en producten op de markt te brengen. Zo geeft een directeur aan:

"Het is een hele platte organisatie. Als je een goed idee hebt, is daar ruimte voor."
(Interview met een directeur)

De adviseurs werken voornamelijk zelfstandig. Zij horen wel bij bepaalde teams maar in hun dagelijkse werkzaamheden treden zij veelal solitair op. De adviseurs worden ook wel omschreven als zelfstandige ondernemers die allemaal voor RA werken. Zij zijn allemaal zelfstandig verantwoordelijk voor adviesopdrachten.

"Kijk, de adviseurs hier zijn eigenlijk allemaal eigen ondernemers. Ze werken onder dezelfde naam, maar je zou ze kunnen zien als allemaal afzonderlijke ondernemers."
(Interview met een directeur)

De adviseurs zijn echte professionals, zij werken vanuit een individuele expertise. Er zijn veel verschillende expertises binnen de organisatie. Dat maakt controle van het werk erg moeilijk. Adviseurs reflecteren hun werkzaamheden in hun team, maar doen ook veel dingen individueel. Er wordt door adviseurs in de interviews aangegeven dat er weinig feedback is tussen collega's en management.

"Het is een aantal teams, en die teams opereren heel zelfstandig. Maar de individuen opereren ook heel zelfstandig. Ik werk alleen. Heel soms werk ik samen. Maar je moet heel zelfstandig kunnen opereren. Eigenlijk heel weinig feedback met je collega's."
(Interview met een adviseur)

Ook de trainers van RV ervaren hun organisatie als een plek waar veel vrijheid is.

"Net als bij RO zijn hier heel veel mogelijkheden om op je eigen manier je werk in te denken. En ook om op je eigen manier te kijken op welke interesses je wilt richten. Dat ik nu zoveel agressietrainingen geef komt omdat ik dat zelf ook naar mij toegetrokken heb. Ik heb aan Bart gevraagd: goh ik vind dat leuk, mag ik dat doen. En als hij dan zegt van ja: dan betekent dat nog niet dat je het ook gaat doen. Dat moet je echt zelf organiseren. Dus het doet een heel groot beroep op je eigen initiatief en durf. Volgens mij zou je kunnen zeggen dat het bedrijf is dat heel erg stimulerend werkt om dat te doen waar de medewerkers het beste in zijn. Het is een bedrijf waar de mensen heel direct met elkaar om gaan. Maar dat is niet zo. Het hangt er vanaf waar het over gaat. Ik merkte dat ik in het begin een of twee keer iets zei dat is niet zo goed gegaan. En ik kreeg het idee dat dat nieuw was."
(Interview met een trainer)

Zoals de trainer in het bovenstaande citaat aangeeft, is er bij RV alle ruimte om zelf nieuwe dingen te doen, maar je moet het als medewerker zelf wel doen. De organisatie werkt stimulerend, maar er is niemand die je aan de hand neemt als je als trainer iets nieuws wil proberen. Een ander opvallend punt uit bovenstaande citaat, is dat de trainer ondanks de vrijheid die er is, ervaart dat er op bepaalde momenten weinig ruimte lijkt te zijn om direct te zijn tegen elkaar. Niet elke trainer ervaart de vrijheid als even prettig. Sommige trainers hebben er moeite mee dat zij alles zelf moeten doen en weinig feedback te krijgen als ze daar niet om vragen.

[...] " RV is een organisatie waar de verantwoordelijkheid altijd laag in de organisatie ligt. Dus Bart is iemand die makkelijk verantwoordelijkheid uit handen geeft. Die makkelijk vertrouwen schenkt aan mensen. Ik denk eerlijk gezegd, soms wel eens te veel vertrouwen. Dan gaat hij er ook van uit dat iemand een beetje onzeker is ergens over, dat hij wel aan de bel trekt. En als ik nu naar mezelf kijk, dan is dat niet altijd zo. Ik wil het altijd eerst zelf even proberen en als het dan net niet helemaal gaat zoals ik wil dan trek ik aan de bel, maar dat is dan soms wel eens te laat. En voor mij werkt dat niet altijd goed. ik denk voor anderen ook niet altijd. Tegelijk is het feit dat er zo veel vertrouwen is natuurlijk prachtig, want dat zorgt dat mensen wel ruimte hebben om fouten te maken en te groeien daar in. Dat vertrouwen is er wel tussen mensen. Ik weet niet hoe het met anderen zit, maar ik houdt niet van fouten maken. "

(Interview met een trainer)

De precieze plaats die RV inneemt binnen de groep lijkt nog in ontwikkeling te zijn. Niet alleen is er binnen RV zelf soms onduidelijkheid over de precieze identiteit van de organisatie en de rol die RV speelt. Maar ook bij de adviseurs lijkt er soms onduidelijkheid te bestaan over de precieze rol van RV in de samenwerking.

" Opleidingen hadden we natuurlijk al, zij zijn een soort van afdeling. Een volwaardige afdeling, nee geen afdeling, maar iets waar we heel fijn contact mee hebben. En we hebben elkaar ook wel nodig."

(Interview met een adviseur)

Betekenisgeving aan rollen

Naast de opvattingen die bestaan over de verschillende bv 's, zijn de betekenissen die medewerkers geven aan hun eigen functie en rol (binnen en buiten de organisatie) en die van de ander ook erg belangrijk in de samenwerking. Wanneer een samenwerkingspartner een andere betekenis toekent aan de baan van een ander kan dit invloed hebben op de manier waarop de samenwerking vorm krijgt en de mate waarin samenwerking succesvol is. De professionals van RV en RA werken op basis van een hoge mate van eigen interpretatie, en steunen veelal op hun eigen beoordeling van hun werkzaamheden. Hun eigen betekenisgeving aan hun werkzaamheden is vaak de meest belangrijke beoordeling.

Uit veel gesprekken blijkt dat er verschillen zijn in de wijze waarop de respondenten naar hun eigen en elkaars functie kijken. De trainers werken op een ander niveau in organisaties dan de adviseurs.

Trainers

De trainers van RV worden omschreven als praktisch ingestelde mensen. Ze hebben een intrinsieke motivatie om samen met groepen iets tot stand te brengen. Het trainen is een doelmatige bezigheid. Op werkdagen reizen trainers het hele land door om verschillende trainingen te geven. Vaak gaan er een of meer acteurs mee om een training te ondersteunen. De trainingswerkzaamheden berusten op een hoge mate van improvisatie. Ook al geven trainers telkens dezelfde trainingen, elke groep, elke organisatie is weer totaal verschillend. Hun werk komt op een heel interactieve manier tot stand. De trainers creëren een training (hun product) samen met de groep waar zij voor staan.

De medewerkers van de backoffice, maar ook de trainers onderling hebben vaak een amicale band. Sommige trainers (dit geldt ook voor enkele ZZP'ers) gaan samen op vakantie, kennen elkaars privé situatie en spreken tijdens ontmoetingen op het kantoor veel over persoonlijke zaken, meer dan over professionele zaken.

Ondanks dat iedereen aangeeft dat de trainers verschillende persoonlijkheden hebben, is er een aantal eigenschappen dat vaak terugkomt wanneer men over de trainers praat. Het zijn allemaal extraverte mensen die werken met "hart voor hun vak". Ze weten waar ze voor staan en wat hun vak is. De meeste trainers kunnen stoelen op jarenlange trainingservaring. Verschillende trainers omschrijven zichzelf en hun collega's als eigenwijze mensen.

"De trainers [...] dat zijn allemaal stuk voor stuk eigenwijze flikkers. Wat dat betreft pas ik er goed in. Maar het zijn eigenwijze mensen. Nou oké laat ik voor mezelf spreken. Ik hou ervan de dingen die ik doe te plaatsen in een visie. En daar doen wij niet zoveel aan, is weinig tijd, om die visie met elkaar te delen. En je werkt veel alleen, dus je ontwikkelt ook je eigen stijl. Met eigenwijs bedoel ik niets negatiefs. We zijn gewoon allemaal stuk voor stuk zeer krachtige persoonlijkheden. Maar ik heb niet het idee dat dat botst ofzo, dat bedoel ik eigenlijk."

(interview met een trainer)

Bovenstaand citaat geeft aan dat de trainers van RV weinig kennis en expertise met elkaar lijken uit te wisselen. Zoals al vermeld bij de analyse van de organisatie, bestaat er tussen trainers veel informeel

contact. Maar er lijkt soms weinig contact te zijn waarin gesproken wordt over strategische vraagstukken of inhoudelijke verbetering van de producten. RadarVertige heeft een aantal verschillende trainingen. De trainers geven aan onderling weinig met elkaar uit te wisselen over hoe trainingen gegeven worden, waar verbeterpunten zitten. Daarnaast geeft men aan weinig bezig te zijn met de ontwikkeling van nieuwe producten.

" Hier is meer het oude RO en Vertige. Er is een bepaalde expertise waar we goed in zijn en dat verkopen we. Open staan voor nieuwe dingen, maar echt woeste nieuwe veranderingen, is veel minder. Dat vind ik echt de kracht van Advies. Continu nieuwe dingen ontwikkelen, hypes oppikken, weer een nieuwe draai geven aan , nieuwe naam. Er wordt meer aan productontwikkeling gedaan. En hier is het meer, we hebben trainingen en daar zijn we goed in . Het wordt de hele tijd verkocht. Hele tijd hetzelfde, de zelfde succesformule."

(interview met een trainer)

Trainers omschrijven hun vak als solitair. Zij zijn vaak onderweg. Sommige trainers zijn ongeveer een dag per week op het kantoor. Anderen zijn er nog veel minder frequent. Veelal wordt er in de auto op weg naar een afspraak telefonisch overleg gepleegd met collega's of klanten. Daarnaast mailt men met elkaar. Afgezien van het feit dat de werkzaamheden van de trainers erg solitair zijn, vindt er weinig uitwisseling plaats over de inhoudelijke aspecten van de trainingen. Wanneer de trainers op het kantoor zijn, wordt er weinig over vakinhoudelijke zaken gesproken. Er lijkt soms wel behoefte te zijn aan meer inhoudelijke uitwisseling op het kantoor.

" Nog een kant is dat trainers heel solitair werken. Blijven werken ook. Dat is ook inherent aan het werk. Je staat in je eentje voor een groep, soms met acteur, soms niet. Je bereid je eigen klussen voor. Dat is gewoon solitair. Ook hier op kantoor. Als hier een paar trainers zitten is iedereen helemaal met z'n eigen ding bezig. Weinig uitwisseling. Ik kan me ook voorstellen dat er weinig uitwisseling is. Want als ik hier mijn ding zit te doen, zit er ook tijdsdruk achter. Maar ik denk dat meer uitwisseling wel inspirerend werkt. Op een of andere manier zou dat geborgd moeten worden in de organisatie."

(Interview met een trainer)

Binnen RV ervaren de trainers voldoende ruimte om nieuwe producten te ontwikkelen of nieuwe plannen te concretiseren. Toch gebeurt dit weinig. Sommige mensen geven aan dat dit komt door een bepaalde tijdsdruk, anderen zien de oorzaak eerder in de taak die een trainer binnen een organisatie heeft. Hier wordt in het onderdeel 'producten' dieper op ingegaan.

Adviseurs

De respondenten beschrijven de adviseurs van RA als inhoudgedreven professionals. Bijna alle adviseurs komen uit de beroepspraktijk; zij hebben voor hun functie bij RA carrière gemaakt in de publieke sector. Dit geldt overigens ook voor een groot aantal trainers. De adviseurs werken binnen organisaties vaak op beleidsniveau. Zij komen gemeentes en andere organisaties binnen via gesprekken met managers, of leidinggevenden. Hun adviezen hebben betrekking op strategische, beleidsmatige vraagstukken.

"Er werken hier zo'n 50 adviseurs met heel veel passie. Veelal uit de sector zelf. Dus geen typische consultants. Maar mensen die uit de gemeente afkomstig zijn of bij semi publieke instellingen hebben gewerkt. Heel erg inhoud gedreven dus, in tegenstelling tot adviesbureaus die juist procesgericht zijn."

(Interview met een directeur)

De adviseurs werken in verschillende teams. Binnen de teams is regelmatig contact. Veel adviseurs geven aan weinig mensen buiten de teams echt te kennen en vaak te spreken. Net als de trainers zijn de adviseurs ook veel op weg en weinig fysiek aanwezig op het kantoor. Op een gemiddelde doordeweekse dag is er een tiental adviseurs aanwezig in het pand aan de Veemarkt. Gedurende de dag komen er mensen bij en vertrekken er mensen. De meeste adviseurs zijn werkzaam achter een laptop op een flexwerkplek. Onderling wordt er gepraat, mensen hebben gesprekken over hun werkzaamheden. Maar de meeste tijd werken de adviseurs individueel, typend aan hun laptop.

"Ik denk dat RA [...] iets traditioneler, iets ambtelijker is. Wat minder meegaan in de tijd ofzo. We schrijven heel veel teksten. Als je bij RA binnenkomt zit iedereen achter zijn of haar laptop stukken te typen. We werken heel weinig met audiovisuele middelen of andere nieuwe vormen van communicatie."

(interview met een adviseur)

De inhoud gedreven sfeer kan een oorzaak zijn van de beleving van RA als een formele organisatie. De adviseurs ervaren ook dat informele interactie veelal over werk gerelateerde onderwerpen gaat. Mensen hebben heel duidelijke specialisaties. Gesprekken gaan erg de diepte in. Een informeel gesprek tussen twee adviseurs kan voor veel mensen moeilijk te volgen zijn omdat mensen vaak erg gespecialiseerd zijn.

"De gesprekken gaan heel snel over inhoud, vaktermen. Als je er mensen hoort praten over een thema waar je zelf niet zo bij betrokken bent, valt dit op. Dan kan je niet goed meepraten. Het meeste contact gaat toch wel over vakinhoudelijke zaken ja.."

(Interview met een adviseur)

Vaak wordt er in de interviews gesproken over het feit dat adviseurs veel uit de ambtelijke wereld komen, of hier zodanig veel ervaring mee hebben dat zij zich hierin staande kunnen houden. De adviseurs hebben veel connecties in deze wereld en begrijpen deze. Wanneer mensen spreken over de ambtelijke wereld bedoelen ze de formaliteiten, de bureaucratie en de vergaderingen die hier bij horen. Bij RV wordt er vaak negatief gesproken over de ambtelijke wereld. De trainers en de backoffice lopen vaak tegen bureaucratische wensen van ambtelijke instanties aan. Ook tijdens introductiegesprekken met ambtelijke klanten zijn er soms problemen. Adviseurs lijken hier beter in thuis.

" Een deel van onze adviseurs zijn slimme aardige mensen die goed kunnen luisteren en goede producten kunnen opleveren.[...]. Dus je vraag was, hoe ziet de adviseur er uit? Er zijn veel verschillende mensen. Er zijn jongere adviseurs en ouderen. Ze zijn allemaal heel erg inhoud betrokken. Ze hebben veel kennis over het sociale domein, wetten etc. Aantal heeft gewerkt in de overheid. Daar zit ook een verschil met RV. Adviseurs kunnen zich beter staande houden in de ambtelijke wereld. Niet alle trainers zijn gelukkig bij de vergadertafel."

(Interview met een adviseur)

De producten

In veel interviews worden de verschillen tussen adviseurs en trainers besproken aan de hand van hun functie binnen klantorganisaties. De producten (diensten) die RV en RA leveren zijn er op gericht een bepaalde toestandsverandering bij de klant te bewerkstelligen. De producten staan onder een zekere druk. We zien dit in het heersende debat omtrent overheidsuitgaven en de noodzaak deze terug te dringen. Een belangrijk deel van deze uitgaven gaat naar externe adviseurs. Voor RV en RA ligt er nu de taak zich te profileren als een professionele organisatie die wél een bijdrage kan leveren aan de publieke sector.

Trainers komen op een uitvoeringsniveau organisaties binnen en vervullen daar ook heel praktische rollen. Adviseurs bevinden zich veel meer op strategisch niveau, spreken met managers, beleidsvoerders en directeuren. Zij werken conceptueler, minder concreet dan de trainers.

"Ik denk dat adviseurs veel meer..., het zou grappig zijn om een leerstijltest te doen, ik denk dat adviseurs veel scoren op dromen en weten. Veel kennis hebben ze op het gebied van wetten en regelingen. Welke consequenties bepaalde wetten hebben, wie de gevolgen merkt en wat je dan in de markt moet zetten."

(Interview met een trainer)

De producten van beide groepen spelen ook een belangrijke rol in de beleving van de verschillen tussen trainers en adviseurs. Een adviesvraag wordt over het algemeen door leden die zich op strategisch niveau bevinden gesteld. Deze praktijk maakt dat de adviseurs veelal heel inhoudelijk te werk gaan. Meestal resulteren werkzaamheden in een tastbaar adviesrapport of een ander document (tenzij er sprake is van een interim klus).

De werkzaamheden zijn vaak solitair en doen in grote mate beroep op de professionaliteit van de adviseurs. Respondenten zien adviseurs als mensen die goed moeten luisteren wat er in een organisatie speelt om hier vervolgens individueel een oplossing, een advies over te schrijven.

"Want een adviseur is iemand die beluisterd: in gesprekken gaat en met adviesproducten komt...met een stuk, een oplossing."

(Interview met een adviseur)

Adviseurs en klanten hebben samen een verantwoordelijkheid in het werkproces. Niet alleen moet RA bijvoorbeeld een goed advies leveren. De input van de klant (en de reactie hierop van de organisatie) en de manier waarop zij vorm geeft aan het advies is van groot belang voor het daadwerkelijk slagen van een advies. De gevolgen van een investering in een advies staan op voorhand nooit vast, het hangt van veel factoren af of een dergelijke ingreep een succes wordt. Adviseurs hebben in een jaar enkele verschillende opdrachten. Trainers daarentegen zijn bijna elke dag werkzaam bij een andere organisatie. Zij ervaren hun werkzaamheden vaak als iets sneller en dynamischer dan de, af en toe wat, ambtelijke bezigheden van adviseurs.

"Zij zitten langer op een traject. Ze zijn veel meer bezig met de inhoud, gaan op een onderwerp heel erg diep in en blijven daar lang mee werken. Als trainer kom je overal. Is wat sneller."

(Interview met een trainer)

De trainers werken voornamelijk op een heel praktisch niveau. De trainingen die zij geven bestaan vaak al jaren en worden aangepast aan de klant. De dagelijkse werkzaamheden van trainers bestaan over het algemeen uit het geven van deze trainingen. Deze activiteiten zijn een heel sociaal en berusten veelal op improvisatie en samenwerking met een groep.

"De adviseur moet iets combineren. Opdrachtgever tevreden stellen, en de andere types. Iets in elkaar draaien. Zij moeten zich kunnen bewegen in de ambtelijke molen. Dat is toch echt iets anders dan voelen hoe een groep in elkaar zit, ze iets willen leren en ze enthousiast meekrijgen."

(Interview met een adviseur)

De trainers hebben ook administratieve werkzaamheden, maar deze worden veel als een soort last ervaren. Het praktische element in hun baan, dat is waar het om draait.

"Kerntaak is trainingen geven, althans zo beleef ik dat. Daar zit een hoop werk omheen. Met name accountmanagement. Klantcontacten onderhouden en leggen. Offertes maken, aanpassen, wegsturen. In die zin ook contact houden met de back office en met collega trainers. Dat is brengt een complexiteit met zich mee die ik niet aan zag komen [...]."

(interview met een adviseur)

De beloning

In veel interviews kaarten medewerkers het thema beloning aan. RadarAdvies en RadarVertige zijn commerciële organisaties. Beiden proberen hun werknemers op een financiële manier te stimuleren om inspanning te leveren voor de organisatie. Maar bij beide bedrijven gebeurt dit op verschillende manieren.

Bij RadarAdvies wordt er veel waarde gehecht aan de zogenaamde acquisitietargets. Adviseurs moeten een bepaald bedrag aan opdrachten binnenhalen om mee te kunnen delen in de winstuitkering aan het eind van het jaar. Er lijkt een grote druk te liggen op deze targets. In elk interview komen deze ter sprake. Binnen het bedrijf wordt gezegd dat er met z'n allen een onderneming gedreven wordt. Maar daarnaast is iedereen ook zijn eigen ondernemer. Adviseurs zijn dus aan de ene kant bezig met het behalen van persoonlijke targets, terwijl er tegelijkertijd wordt verwacht dat het gezamenlijke doel niet uit het oog verloren wordt. Deze targets zijn niet enkel financieel, er ligt ook een sociale druk op. Wanneer jij acquisitie binnenhaalt, draag je bij aan de bv RadarAdvies. Dit is een taak die bij de functie van adviseur hoort, maar soms erg lastig kan zijn.

"Die druk is financieel, maar het gaat ook over je naam binnen de club. Mensen voelen die targets. Niet halen is voelen in portemonnee. Maar ook hopelijk balen in ondernemersgeest. Het is je niet gelukt om bepaalde dingen binnen te halen.

Maar mensen voelen natuurlijk wel. Ze kunnen elk jaar die bonus krijgen. In januari staat de teller weer op nul. En moet je weer opnieuw beginnen. [...]Als adviseur voel je die druk."

(Interview met een adviseur)

De persoonlijke targets leggen een zekere druk op mensen om actief bezig te gaan met acquisitie. Dat is een logisch en bedoelt gevolg van deze manier van belonen. Maar heeft wel een invloed op de sfeer binnen de organisatie. De adviseurs zijn voornamelijk met hun eigen projecten bezig, omdat deze voor hun persoonlijk het belangrijkste zijn. Niet alleen lijken deze targets een invloed te hebben op de interactie tussen adviseurs. Ook de trainers spreken veel over deze targets en de invloed hiervan op hun beleving van RA.

"We zeggen wel eens gekscherend: even lunchen bij RA kan je zo 50.000 euro kosten. Dan is er misschien wel iemand anders die er vandoor gaat met je opdracht. Natuurlijk is het niet zo letterlijk, maar de druk is er wel."

(Interview met een trainer)

De trainers geven aan dat er in de samenwerking met adviseurs de targets een belangrijke rol lijken te spelen. Trainers ervaren dat de targets van de adviseurs soms drempelverhogend kunnen werken. Wanneer een adviseur een trainer benadert voor samenwerking is er meestal sprake van een dominantie rol van de adviseur. Sommige trainers hebben het gevoel dat de targets adviseurs belemmeren bepaalde samenwerkingen aan te gaan.

"Heel reëel of je nou adviseur bent of trainer, als ik zit te zwoegen boven een offerte en jij zegt "he wat ben je aan het doen? Zal ik even met je meedenken?" "Nee hoeft niet hoor!" Omdat ik al bang ben dat ik mijn target moet delen. Ik wist dat niet maar ik heb dat trucje een paar keer uitprobeerde na tip van een

adviseur. Ik belde een adviseur op en zei "ik wil graag mee de offerte schrijven. Nee hoeft niet! Nee voor alle duidelijkheid ik deel niet mee in acquisitietarget." Ik heb bij een paar adviseurs de reactie gekregen: " hoe bedoel je: deel je niet mee, wil je het helemaal alleen hebben?" Dat werkt drempelverhogend."

(Interview met een trainer)

Tijdens de interviews met adviseurs is er veel over deze targets gepraat, maar weinig adviseurs hadden het gevoel dat de targets een belemmering waren voor de samenwerking. Deze beleving werd voornamelijk geuit door de trainers. Trainers geven in interviews aan dat de samenwerking vaak niet soepel loopt omdat er onduidelijkheid lijkt te zijn over van wie het acquisitietarget is, en daarmee wie eindverantwoordelijk is voor een project.

Binnen RV bestaat een heel ander beloningssysteem dan binnen RA. Acquisitie wordt hier gedaan door een hiervoor speciaal aangestelde medewerker. Onder de trainers bestaat onduidelijkheid over eventuele acquisitietargets. De ene trainer geeft aan dat acquisitie totaal niet relevant is voor de trainers. De ander geeft aan dat de acquisitietargets in ontwikkeling zijn. Sommige trainers geven aan dat de targets gelden voor de organisatie als geheel, het zijn geen individuele doelen zoals bij RA. Zo zegt een trainer:

"Zo'n acquisitietarget is bij hun veel harder dan bij ons. Bij ons is het meer een target dat we hebben als organisatie. Waar de backoffice ook een heel belangrijke rol in speelt. Bart, Marco en Erik belangrijke rollen in spelen."

(Interview met een trainer)

De beloning bij RV lijkt meer op groepsniveau te spelen dan op individueel niveau. Trainers hebben het gevoel dat zij, naast de medewerker acquisitie, samenwerken in het binnenhalen van nieuwe projecten. Naast de acquisitietargets is er bij beide bedrijven ook sprake van declarabiliteitstargets. Deze zijn voor de trainers van RV veel belangrijker dan de acquisitietargets. Maar net als met de acquisitietargets bestaat er onder de trainers onduidelijkheid over de precieze invulling. Sommige trainers geven aan dat de regels bekend zijn.

" Het is duidelijk dat je declarabel moet zijn . Wat precies het percentage is, is nooit gezegd. Ik zag het toevallig in een bestand staan, 70%. Goed om te weten. Er wordt verondersteld dat je dat weet als trainer."

(Interview met een trainer)

Ook al weten de trainers dat zij persoonlijk aansprakelijk zijn voor hun declarabiliteit, ervaren veel van hen de declarabiliteit toch als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Er wordt een persoonlijke druk ervaren, maar tegelijkertijd lijkt er het gevoel te heersen dat de trainers het samen doen.

Zo geeft een trainer aan wanneer hij spreekt over wat het betekent als je als trainer niet voldoet aan je declarabiliteitstarget:

"Dat betekent dat ik minder oplever voor de organisatie. En dat is voor de organisatie een probleem, en dus voor mij ook want je levert te weinig op, en dat kan ook consequenties voor mij hebben. Dat realiseer ik mij heel erg. Tegelijkertijd heb ik ook zoiets van, we doen wat we doen, en we doen wat we kunnen doen. En iedereen werkt er hard aan. Maar ja, je kunt geen ijzer met handen breken."

(Interview met een trainer)

De individuele druk wordt dus wel ervaren, maar tegelijkertijd lijken de trainers het gevoel te hebben dat ze 'het samen doen'. Dit lijkt een groot verschil te zijn met de beloningen van RA. Daar zijn de beloningen erg individueel en worden ze ook zo ervaren.

Betekenisgeving aan de samenwerking

In het laatste hoofdstuk van deze analyse zal een aantal thema's dat relevant is voor de samenwerking besproken worden. Het betreft hier onderwerpen die respondenten hebben geïntroduceerd wanneer zij praatte over de huidige samenwerkingen. Tevens zijn het onderwerpen die in de literatuur over samenwerking veel worden genoemd als belangrijke factoren voor het slagen van samenwerking. We zien bij de samenwerking tussen RV en RA terug dat er verschillende motivaties voor samenwerking bestaan. Beide bv 's kunnen gebruik maken van elkaars expertise, elkaars netwerk en elkaars financiële middelen.

Wederkerigheid

Een erg belangrijk element in samenwerking is wederkerigheid. Uit de theorie is gebleken dat samenwerking van weerskanten moet uitgaan en dat beide partners evenveel inspanning leveren. In dit opzicht is het niet alleen relevant om te weten wat je voor elkaar *kunt* betekenen, ook is het belangrijk om daadwerkelijk iets voor elkaar te betekenen. In de gesprekken met respondenten bleek vaak dat de adviseurs het gevoel te hebben meer voor RV te doen dan dat zij ook iets terugkrijgen van RV. Ten eerste kan deze wederkerigheid in het feit zitten dat RV een respons geeft op projecten die van RA binnenkomen. Een adviseur geeft aan dat er binnen RA nu vaak het gevoel heerst dat de trainers van RV weinig waardering hebben voor nieuwe projecten die de adviseurs leveren:

"Als adviseurs trainingen binnenhalen en daar komt weinig respons op van RadarVertige kan dit soms vervelend zijn voor de betreffende adviseurs. Er moet waardering komen voor adviseurs."

(Interview met een adviseur).

Een andere adviseur zegt hierover:

"Soms lijkt het wel alsof wij meer doen aan de samenwerking dan RV. Waar dit door komt, weet ik niet. Maar het kan soms wel frustrerend zijn."

(Interview met een adviseur).

Trainers bevestigen dit vaak in gesprekken. Zij weten ook niet precies hoe het komt, maar zij ervaren ook vaak eenrichtingsverkeer in de samenwerking. Maar naast de waardering die geuit kan worden voor diensten die samenwerkingspartners aan elkaar leveren is het ook belangrijk dat die diensten van beide kanten komen. Trainers en adviseurs lijken het erover eens te zijn dat RV bijna geen opdrachten binnenhaalt voor RA. In de volgende data analyse wordt ingegaan op verschillende oorzaken voor de rolverdeling zoals deze nu is.

Initiatief en dominantie

Het eerste thema in de context van wederkerigheid betreft de initiatieven voor de samenwerking. Tijdens de interviews werd duidelijk dat de meeste initiatieven voor samenwerking bij RA vandaan komen. In deze context wordt door de respondenten ook veel gesproken over dominantie. Adviseurs acquireren nieuwe projecten waarin regelmatig ruimte is voor een training door RV. Deze rol geeft de adviseurs een zekere dominantie in de samenwerking. In bijna elk interview gaf de respondent aan dat de initiatieven voor samenwerking bij de adviseurs vandaan leken te komen. De oorzaak hiervoor heeft volgens de respondenten met verschillende zaken te maken.

Als eerste en belangrijkste oorzaak noemen de trainers en adviseurs het product dat zij verkopen. De meningen zijn hierover verdeeld, maar respondenten geven aan dat het misschien te maken heeft met de contacten die adviseurs hebben binnen organisaties. Deze zijn namelijk vaak op strategisch niveau: de plek waar veel beslissingen genomen worden. Hun product, een advies, betreft vaak een strategisch plan waarbinnen een training goed kan passen. Een adviseur zegt hierover:

"Meestal is het zo dat een adviseur een advies moet schrijven en dat het dan mogelijk is dat er een bepaald onderdeel van dat advies in een training gegoten kan worden. De adviseur bedenkt dus het project, maar daarbinnen kan soms erg goed een training passen."

(interview met een adviseur)

Veel respondenten, adviseurs, zien een advies als een overkoepelende dienst. Daarbinnen kunnen trainingen gewoven worden die uiteindelijk bijdragen aan een goed resultaat van het advies. Een belangrijk gevolg van deze visie op de verhoudingen tussen trainingen en adviezen is dat de adviseurs vaak een leidende rol nemen in de samenwerking. Op de vraag of er ook wel eens projecten van RV komen waar RA een bijdrage aan kan leveren antwoord een trainer:

"Moeilijk. Bij activeringscentra is het wel vaak een project waar beiden samenwerken. Is niemand leidend, daar trekken trainers en adviseurs samen in op. Alhoewel denk ik dat daar toch ook vaak wel de adviseur een plan trekt waar dan in het laatste stadium wordt gekeken waar dan precies de training inpast. De adviseur heeft een plan getrokken."

(Interview met een trainer)

Het citaat geeft duidelijk weer dat de adviseur 'al een plan getrokken heeft'. Deze visie op samenwerking bestaat bij veel adviseurs en wordt ook door trainers vaak zo ervaren. Trainers spreken

over de dominante rol van adviseurs in de samenwerking. Een trainer geeft dit in een gesprek aan en vertelt over de samenwerking:

"Dus adviseurs hadden klussen bij gemeenten en hadden door dat ze daar trainers bij nodig hadden. "Wie kan er trainen, ach jij kan wel goed trainen. Vanuit dat idee is RO ontstaan. Dus vanuit de klus gedacht. Dus er moet dat en dat gebeuren, de trainer zit altijd in de opdrachtnemersrol. RA is altijd opdrachtgever."
(Interview met een trainer)

De trainer geeft aan dat de verdeling tussen advies en trainingen bepaald is doordat er eerst adviesopdrachten waren, waar dan trainingen bij pasten. Zo is Radaropleidingen ontstaan en zo is volgens veel adviseurs nog steeds de verdeling. Advies is leidend, trainingen zijn aanvullend. De trainers ervaren hun trainingen als op zichzelf staande producten en zien in een samenwerking een even belangrijke rol voor een training als voor een advies. De adviseurs zijn vaak inhoudelijk erg betrokken bij hun projecten en ontwikkelen dan ook al een beeld over hoe de trainingen er uit moeten komen te zien. Zij willen het zogenaamde projectleiderschap behouden. Deze opvatting levert soms frictie op tussen trainers en adviseurs.

Een adviseur vertelt over de samenwerking met een trainer waarin deze frictie duidelijk werd. De adviseur had een project binnengehaald en zag daarbinnen een rol voor een training:

"Ik had het trainingsproduct en ik was eigenlijk op zoek naar iemand die me kon helpen het beter te laten worden. Dus ik belde Bart en zei, heb je iemand die mij kan helpen een product te ontwikkelen. Hij zei" dan willen we het zelf ook uitvoeren." Maar dat kan niet. Er zit zoveel inhoud in dat product dat je dat niet als niet ingevoerd, niet ingewerkt trainer kan. Dus ik dacht dat RV me zou helpen bij de productontwikkeling en dat ik het dan zelf kon uitvoeren. Zij dachten het zelf te gaan uitvoeren. Dus toen moesten we het wel samen gaan uitvoeren."
(Interview met een adviseur)

Een trainer vertelt over deze frictie en geeft aan dat een trainer en een adviseur allebei een andere rol innemen tijdens die projecten en dat dit ook belangrijk is. Maar dat het wel noodzakelijk is dat beide partijen elkaar erkennen en elkaar ook de ruimte geven de vrijheid in hun eigen invulling van hun product te behouden.

"Een adviseur moet ook niet gaan zeggen: "dit is het product, deze training wil ik en dat moet je gaan uitvoeren. De ontwikkeling moet je veel eerder samenvoegen. Niet vanaf het begin. Maar vanaf het moment dat een training ter sprake komt, moet de trainer gaan meedenken."
(Interview met een trainer)

Een tweede belangrijke oorzaak is volgens de trainers en adviseurs de manier waarop zij beloofd worden. Zoals in het vorige hoofdstuk besproken, worden de trainers en adviseurs op een andere manier financieel gestimuleerd om geld op te leveren voor de organisatie. Voor de adviseurs is het binnenhalen van projecten een belangrijk onderdeel van hun baan. Bij de trainers worden de projecten binnengehaald door een aparte medewerker. Een belangrijke term in deze context is projectleiderschap. De adviseur of trainer die verantwoordelijk is voor de acquisitie is ook

eindverantwoordelijke voor het project (de projectleider). Deze rol zorgt ervoor dat de samenwerking tussen een trainer en een adviseur niet gelijkwaardig is. De trainer verhuurt zich als het ware aan de adviseur en is dus echt een onderdeel van het adviesproject. Een trainer vertelt:

" Nou in de samenwerking tussen RV en RA heb ik de beleving dat RA dominanter is. Dat heeft voornamelijk te maken met projectleiderschap en ik vermoed dat dat weer te maken heeft met targets waar de adviseur weer mee te maken heeft. En die zijn voor hun gewoon harder dan voor ons. Wij hebben ook onze targets, maar die zijn nog steeds niet individueel, althans dat is nog steeds niet hard afgesproken. En voor hen zijn die wel heel hard en individueel. Ik heb ook tegen de adviseur gezegd, hey we doen dit samen, maar hoe zit dit bij jullie? Je huurt me in voor meedenken, daar schrijf ik een dagdeel voor, uitvoeren etc. ook. En wat mij betreft is het jouw omzet, zet maar lekker op jouw account! Dit betekent dus ook dat het projectleiderschap daar ligt. En ik denk dat dat vaker zo is, maar ik weet het niet zeker"

(Interview met een trainer)

Niet elke trainer vindt het gemakkelijk om op deze manier de samenwerking in te vullen. Sommige trainers geven aan het belangrijk te vinden zelf de regie te houden over hun trainingen en een bepaalde zelfstandigheid te behouden ten opzichte van de adviseur.

" Dat je als adviseur een grote opdracht binnenhaalt . Daar hebben we als adviseurs veel werk aan. Maar daarnaast is een onderdeel van de opdracht een training. In dit geval is de adviseur de contactpersoon met de opdrachtgever. Soms is dat heel duidelijk, bespreken wij met RV hoe de training er uit moet zien dat RV ook een opdrachtnemer is. Maar soms is dat ook minder duidelijk. Soms is dit moeizamer gegaan en dan heeft de adviseur het idee dat hij met de opdrachtgever een afspraak heeft gemaakt en ... Eigenlijk zou je een projectteam moeten hebben waarin adviseurs en trainers helemaal helder hebben wie de projectleider is en die dan ook het contact heeft met de klant. Hier alles mee bespreekt en doorneemt hoe al het werk, inclusief de trainingen uitgevoerd moet worden."

(Interview met een adviseur)

Elkaar kennen

Binnen samenwerking, en aansluitend op wederkerigheid, is het belangrijk dat twee partijen elkaar kennen op het gebied van expertise. Samenwerkingspartners moeten weten wat de ander te bieden heeft. In de samenwerking tussen RV en RA lijkt er vaak nog grote onduidelijkheid te zijn over de expertise en kennis van de andere partij. Op enkele adviesteams na (JVOZ wordt vaak genoemd) is er weinig structureel contact. Adviseurs geven aan dat er binnen RA alleen al zoveel verschillende expertises zijn dat zij deze niet eens allemaal kennen, laat staan de expertise van de trainers van RV. De trainers van RV geven ook aan niet op de hoogte te zijn van alle expertises van de adviseurs van RA. Een adviseur geeft aan dat deze ontbrekende kennis over de expertise van collega's en mensen van de andere bedrijven van de RadarGroep een bekend probleem binnen Radar.

" Dat is altijd de zoektocht van Radar. We vinden dat je moet mee verkopen, maar dat blijkt een moeilijk iets. Pas geleden zag ik de Cv's van mensen uit mijn team. Ik weet eigenlijk te weinig van de mensen om mij heen. Blijft altijd bij Radar ingewikkeld om expertise door te verkopen. Vaak weet je een klein beetje iets over iemand. ik onthoud gewoon niet alles. Als ik weet dat pietje iets met agressietraining doet. Dan lul ik

wel. Goh, wij hebben iemand die een fantastisch ding doet met agressietrainingen. Mag die jou eens bellen? Dat blijft altijd wel een ingewikkeld ding."

(Interview met een adviseur)

Wanneer er in een interview gesproken wordt over de samenwerking tussen RV en RA en de projecten die via RV bij RA terechtkomen, geeft een trainer aan dat hij niet weet of er wel eens projecten van RV naar RA gaan. Op de vraag hoe dat komt, vindt hij het moeilijk antwoord te geven. Wel geeft hij aan dat hij de adviseurs eigenlijk helemaal niet zo goed kent:

"Het is wel mooi dat je die vraag stelt, want op die manier realiseer ik me ook dat ik niet precies weet wat RA te bieden heeft bij zo'n klant. Ik weet dat gewoon niet goed. "

(Interview met een trainer)

Het ontbreken van kennis over elkaars expertise kan te maken hebben met het feit dat de mensen allemaal heel zelfstandig werken. Een opvallend gevolg hiervan is dat er op een bepaald moment soms wel drie RA adviseurs werkzaam zijn bij dezelfde klant, zonder dit van elkaar te weten en informatie te delen. Daarnaast werken de trainers en adviseurs, die samen aan hetzelfde project werken, soms simpelweg langs elkaar heen. Een adviseur vertelt:

"Wanneer ik nu samenwerk is het heel vaak zo dat er een stukje advies is, en dan komt er weer een stukje training, en dan weer een stukje advies. Soms zelfs op een dag met dezelfde groep. Het volgt elkaar op dan."

Zelfs wanneer er wordt samengewerkt blijven de beide producten als afzonderlijke elementen bestaan. Het blijven vaak twee totaal gescheiden onderdelen van een project.

Discussie en conclusie

In dit laatste hoofdstuk worden de empirische gegevens geplaatst in het theoretische kader van dit onderzoek.

Samenwerkingsprocessen ontstaan tussen veel verschillende organisaties, op verschillende niveaus. Tussen RadarVertige en RadarAdvies bestaat al een zekere samenwerkingsrelatie. Trainers en adviseurs weten elkaar op bepaalde onderwerpen al te vinden. Sommige teams van RA, zoals JVOZ, werken al nauw samen met trainers. Andere teams veel minder. Vanuit een vraag hoe deze samenwerking verbeterd zou kunnen worden, is onderzocht of beeldvorming een invloed heeft op samenwerking. De theorieën van Weick (1997) en Vlaar (2006) tonen aan dat in het proces van samenwerking zowel formele als informele aspecten een rol spelen. Weicks theorie over sensemaking is gebruikt om inzicht te krijgen in de manier waarop in organisaties betekenissen worden toegekend. Vanuit het perspectief van sensemaking wordt duidelijk dat de betekenisgeving aan een aantal formele en informele aspecten invloed kan hebben op samenwerkingsprocessen. In samenwerkingsprocessen kunnen problemen ontstaan die te maken hebben met begrijpen en betekenisgeving. Verschillen in betekenisgeving aan cultuur, structuur, de eigen rol en die van de ander, én onduidelijkheid en ambiguïteit hierover, bemoeilijken samenwerkingsprocessen.

In de samenwerking tussen RadarVertige en RadarAdvies speelt betekenisgeving aan de formele organisatiestructuur een belangrijke rol. Beide organisaties zijn professionele, dienstverlenende organisaties met weinig hiërarchie en een grote mate van vrijheid voor de professionals. Zij hechten veel waarde aan deze vrijheid en in de samenwerkingsprocessen willen professionals deze vrijheid behouden. De vrijheid en zelfstandigheid vormen een belangrijk deel van de '*self-identity*' van de medewerkers. Dit kan soms frictie opleveren. Trainers en adviseurs zijn als professionals gewend om veel van hun doelen zelf te bepalen en zelfstandig beslissingen te nemen. In samenwerkingsrelaties moet er meer in overeenstemming gebeuren. Op dit soort momenten kunnen onduidelijkheden over de ander en een gevoel van inperking van vrijheid, samenwerking belemmeren.

Een tweede aspect van de formele structuur is de beloningsstructuur. De wijzen van beloning lijken een invloed te hebben op de manier waarop trainers en adviseurs betekenis geven aan hun rol en de rol van de andere partij. De beloningsstructuur fungeert als een aspect dat bijdraagt aan de manier waarop mensen 'sense' maken van hun baan. De targets en declarabiliteitscriteria bij adviseurs dragen bij aan de betekenisgeving aan hun baan als solitair en hun rol als 'eigen ondernemer'. Deze opvatting leeft ook sterk bij de trainers, die aangeven dat de beloning van de adviseurs een stempel lijkt te drukken op de manier waarop er wordt samengewerkt. Trainers hebben soms het idee dat de adviseurs voornamelijk werken om hun eigen targets te halen. De targets van de trainers zijn er ook wel, maar voornamelijk op het gebied van acquisitie werken zij samen, een ander deel van de acquisitie is uitbesteedt.

Verschillen in betekenisgeving hebben ook betrekking op meer informele aspecten van samenwerking. De organisatiecultuur fungeert als een kader waarbinnen mensen betekenissen creëren, daarnaast is de organisatiecultuur een resultaat van processen van sensemaking. Het is een cyclisch proces. De adviseurs binnen RA ervaren hun organisatie als informeel, professioneel en open. Zij geven aan dat er

voornamelijk professioneel contact is tussen verschillende adviseurs, maar dat dit contact erg laagdrempelig is. De trainers beoordelen RA meer als een formele en enigszins steriele organisatie. Beide partijen zien RV wel als een heel informele organisatie waar veel ruimte is voor persoonlijke aspecten. De informele rol van RV wordt door veel respondenten erg belangrijk gevonden. Mensen geven aan zich thuis te voelen binnen de organisatie. Veel trainers geven aan zich niet echt thuis te voelen bij RA. Respondenten geven aan dat voornamelijk de vergelijking tussen beide bv's duidelijk maakt dat RA veel formeler is dan RV. Vanuit de verschillen in organisatiecultuur geven trainers en adviseurs betekenis aan hun eigen rol en de rol van de ander. Trainers ervaren soms niet alleen de organisatie RA als formeel, maar haar medewerkers ook. Deze betekenisgeving aan de organisatiecultuur heeft invloed hoe mensen zichzelf en anderen zien en kan onenigheid of onduidelijkheid veroorzaken over de rolverdeling in de samenwerking.

Versillen in betekenisgeving kunnen dus leiden tot onduidelijkheid over de rollen in het samenwerkingsproces. Dit lijkt ook te gelden voor betekenisgeving aan wederkerigheid. In een samenwerking waar het behoud van professionele vrijheid voor beide partijen erg belangrijk is, is een zekere balans in de dominantie en inzet belangrijk. Initiatieven lijken voornamelijk te komen vanuit RadarAdvies. De partij die de samenwerking initieert, heeft veelal een leidende rol in de samenwerking. Trainers lijken vaak de beleving te hebben dat adviseurs een dominante rol hebben in de samenwerking. Dit kan komen doordat zij meestal initiatiefnemers van de samenwerking zijn, maar kan ook met andere aspecten te maken hebben bijvoorbeeld met de verantwoordelijkheden binnen samenwerkingen (waar ligt het projectleiderschap). De beleving van adviseurs als dominant in de samenwerking kan frictie opleveren. Vanuit hun eigen roloppvatting is een hoge mate van vrijheid en individualiteit voor trainers erg belangrijk. Meer interactie in de initiatieven van samenwerking kunnen deze onduidelijkheid verminderen. Daar tegenover staat dat er bij adviseurs soms het gevoel heerst dat zij veel meer inspanning leveren om samenwerking te initiëren. Het gevoel bestaat dat adviseurs wel projecten voor RV regelen, maar dat trainers geen projecten voor RA regelen. Gezamenlijk optrekken in acquisitie en een gezamenlijk projectleiderschap kan er voor zorgen dat de samenwerking minder dominantie van een partij wordt ervaren.

De studie van Vlaar e.a. maakt duidelijk dat formalisering gezamenlijke betekenisgeving kan stimuleren en dus een positieve bijdrage kan leveren aan samenwerkingsprocessen. In kennisintensieve organisaties als RadarAdvies en RadarVertige zijn werkprocessen maar beperkt geformaliseerd. Uit interviews blijkt bijvoorbeeld dat er maar beperkte kennis is over de expertise en kennis van de andere partij, omdat deze kennis en expertise van medewerkers nauwelijks beschreven zijn. Ook is aangegeven dat trainers en adviseurs vaak niet weten met welke projecten collega's bezig zijn. Uitwisseling van informatie op deze terreinen is niet formeel geregeld. Respondenten geven aan dat een bepaalde mate van vastlegging gewenst is, bijvoorbeeld in de vorm van een kennisbank. Het gebrek aan formalisering (in dit geval beschrijving van kennis en werkprocessen) leidt tot gebrek aan inzicht en kennis over het werk van de ander en tot onduidelijkheid omtrent mogelijkheden en meerwaarde van samenwerking. Formalisering kan leiden tot meer duidelijkheid in samenwerkingsrelaties en de speelruimte van beide partijen bewaken.

Tegelijkertijd wordt duidelijk uit de interviews dat formalisering binnen deze kennisintensieve organisaties geen doel op zich kan zijn. De professionals hechten veel waarde aan de informele totstandkoming van samenwerking. Vanuit deze informele contacten ontstaat soms productieve samenwerking. Het is de vraag of formalisering (bijvoorbeeld het vastleggen van samenwerkingsafspraken/processen, kennisbanken en gezamenlijke acquisitietrajecten) deze informele samenwerkingscultuur onder druk zet. Het gevaar bestaat dat de professionals deze formalisering zien als een inperking van hun professionele vrijheid. Een goede balans hierin is van groot belang.

Dit onderzoek toont aan dat betekenissen die mensen toekennen aan zichzelf, hun organisatie en anderen een invloed hebben op processen van samenwerking. Er kunnen op allerlei vlakken verschillen tussen samenwerkingspartners zijn, die relevant zijn in het onderzoek naar verbetering van samenwerking. Het is belangrijk om zowel formele als informele aspecten te betrekken in dit onderzoek. In processen van samenwerking kan het reduceren van verschillen in betekenisgeving bijdragen aan succesvolle processen. Deze verschillen in betekenisgeving komen vaak voort uit een gebrek aan kennis over de samenwerkingspartij. Belangrijk is dat er tijd besteed wordt aan de ontwikkeling van gemeenschappelijke betekenisgeving en zingeving aan de samenwerking. Mensen moeten elkaar kennen.

Deze kennis over elkaar dient betrekking te hebben op zowel de formele als informele aspecten van de een organisatie. De fase waarin deze gezamenlijke zingeving tot stand komt is erg belangrijk. Een gezamenlijke betekenisgeving vormt de basis voor samenwerking. Hierin kunnen onduidelijkheden uitgesproken en misverstanden opgelost worden. Aandacht voor sensemaking, en de organisatiecultuur als kader waarin dit proces plaatsvindt, kan helpen in deze fase en zo bijdragen aan samenwerkingsprocessen. Formalisering van bepaalde afspraken kan bijdragen aan een vergroting van wederzijds begrip. Aandacht voor de verschillende aspecten die invloed hebben op de samenwerking en aandacht voor de manier waarop mensen 'sense' maken van deze aspecten kan wellicht ook andere managers helpen in pogingen om samenwerkingen te verbeteren.

Literatuur

- Barringer, B. & Harrison, J.S. (2000) "Walking on a tightrope. Creating value through interorganizational relationships". In: *Journal of Management*, 26: 367-403
- Brown, A. , Gabriel Y., Gherardi, S. (2009). "Storytelling and change: an unfolding story". In: *Organization*, 16: pp. 32
- Cunliffe, A.L. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. Thousand Oakes: Sage Publications.
- Demers, C. (2006). *Organizational change theories. A synthesis*. Thousand Oakes: Sage Publications.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation" In: *The Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 517-554.
- Davenport, T. (2005). *Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers*. Boston: Harvard Business School Publishing
- Gastelaars, M. (1997). *'Human service' in veelvoud*. Utrecht: Uitgeverij SPW.
- Gastelaars, M. (2006). *Excuses voor het ongemak*. Amsterdam: Uitgeverij SWP
- Geertz, C (1973). *The interpretations of cultures*. New York: Basic Books
- Hart, 't H., Boeijs, H., Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.
- Hollis, M. (1994) *The philosophy of social science*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jap, S., (2001) " Pie sharing" in complex collaboration contexts" In: *Journal of Marketing research* 38: 86-99.
- Keyton, J., Ford, D.J., Smith, F.L. (2008) "A mesolevel communicative model of collaboration" in: *Communication Theory*, 18 (3), pp. 376-406.
- Kor, R., Wijnen, G. & Weggeman, M. (2007). *Meesterlijk organiseren: Handreikingen voor ondernemende managers*. Deventer: Kluwer.
- Martin, J. (1995). " The style and structure of cultures in organizations" Three perspectives. In: *Organization Science*, 6(2), pp. 230-232.
- Noordegraaf, M. & Teeuw M.M. (2003)" Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector". In: *Blad Bestuurskunde* (12), pp 2-13

- Vlaar, P., Van den Bosch, F., Volberda, H., (2006) "Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: using formalization as a means to make sense". In: *Organizational Studies*, 27(11), pp 1617-1638
- Thomson, A.M., Perry, J.L., Miller, T.K.(2009) "Conceptualizing and measuring collaboration". In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (1), pp. 23-56.
- Weggeman, M. (1992). *Leidinggeven aan professionals*. Deventer: Kluwer.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.
- Weick, K. E. (1976). "Educational organizations as loosely coupled systems". In: *Administrative Science Quarterly*, 21(1), pp. 1-19
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organization*. Malden: Blackwell.

Internetbronnen

Nationaal Hervormingsprogramma op:

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/04/29/nationaal-hervormingsprogramma-2011-nederland.html>

(Geraadpleegd op: 12-05-2011)

Informatie over RadarGroep, RadarAdvies en RadarVertige op

www.vertige.nl
www.radar-vertige.nl
www.radar-groep.nl
www.radar-advies.nl

(Laatste keer geraadpleegd op: 15-06-2011)

Bijlage 1 Topiclijst

Persoonlijke informatie

- Geschiedenis bij RadarAdvies/ Vertige
- Werkzaamheden,
- Positieve aspecten werk, negatieve aspecten?
- Vergelijking met eerdere banen?
- Collega's

De eigen B.V.

- Omschrijf deze
- Hoe werken mensen samen?
- Praktijkvoorbeelden?
- Voel je je hier thuis? Waarom wel/niet?
- Toekomstplannen?

De andere B.V.

- Omschrijf deze
- Hoe werken de mensen daar samen?
- Praktijkvoorbeelden?
- Opvallende zaken?
- Invloed van de andere B.V. op de eigen?
- Zou je bij de andere B.V. willen werken? Waarom wel/niet?

Governance

- Al eens samengewerkt met andere organisatie? Beschrijf eens een voorbeeld; hoe dit ging?
- Hoe denk je dat de andere organisatie denkt over jullie?
- Wie heeft er meer te vertellen?

Administration

- Contact met andere B.V.? Beschrijf eens een voorbeeld van dit contact
- Hoe verloopt de communicatie tussen de beide B.V.s?
- Waar ligt verantwoordelijkheid?

Autonomy

- Wat waren de doelen van samenwerking? Sluiten deze aan bij (eigen) doelen van eigen B.V.?
- Wat is de invloed van de samenwerking op jullie eigen organisatie?
- Is de intensivering van samenwerking een positieve ontwikkeling?
- Is het duidelijk waarom de ander nodig is?

Mutuality

- Wie heeft er voordeel gehad bij de samenwerking?
- Wat lijkt de rolverdeling te zijn nu?

Norms

- Hoe zou je de medewerkers van de andere organisatie omschrijven?
- Is er een gevoel dat beide organisaties gelijk zijn?