



Hoe beïnvloeden oriëntaties de wijze van organiseren van de medewerkers van Binder groenprojecten b.v. en de verbinding met haar opdrachtgevers?

'Oriëntaties maken het verschil'



Auteur: Rob Luyk (351463)

RSM-PTO Bedrijfskunde 2010-2012 (Management van Verandering)

Coach: Ir. A.J. Roodink (Vakgebied Organisatie & Personeelwetenschappen, MV)

Meelezer: Dr. D. van Dierendonck (Vakgebied Organisatie & Personeelwetenschappen, HRM)

Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waar naar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden in de literatuurlijst. De auteur is geheel verantwoordelijk voor de inhoud. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Betekenisverlening

Het is 31 augustus 2010. Enkele dagen voor de start van mijn studie bedrijfskunde aan de RSM. Aan mijn oudste zoon Bart heb beloofd: 'Als jij naar de Hoge Hotelschool gaat, dan ga ik ook weer studeren'. Dan gaat het anders dan je bedacht hebt. De realiteit haalt de werkelijkheid in. Mijn moeder krijgt in die zomer een TIA en moet revalideren. Kort daarna overlijdt mijn vader aan kanker. De Kick-off van de opleiding wordt onderbroken door het rouwbezoek voor mijn vader. Ik meld het aan Lia Hof, programma manager van de PTO. Bij een van de Kick-off bijeenkomsten komt Lia naar me toe en vraagt me hoe het gaat en we raken in gesprek. Dat heeft grote betekenis voor mij gehad. Gedurende mijn studie zijn er vele momenten geweest die van grote betekenis zijn geweest. Dit waren altijd de momenten, waarin de betekenis werd gevormd in de interactie en dialoog met ander. Dit komt terug in deze scriptie. Bij het afronden van deze scriptie wil ik dan ook graag de mensen bedanken die in dit proces van betekenis zijn geweest. Zij zijn, ieder op zijn of haar manier, mij tot grote steun geweest bij het kunnen doen van dit interactieve onderzoek. Dat heeft uiteindelijk tot deze scriptie geleid. Bedankt Tini, Bart, Koen en Flore, voor jullie geduld, begrip en steun. Bart en Heit ook voor de nodige ondersteuning in de vormgeving bij dit 'werkstukje'. Thod Binder die mij alle ruimte heeft geboden om deze studie en dit onderzoek te kunnen uitvoeren. Thedie Binder die me inzicht heeft gegeven in de zevenenzeventig jarige historie van Binder groenprojecten. De collega's van Binder. Jullie waren en zijn fantastische medeonderzoekers. Zonder jullie enthousiaste betrokkenheid was dit onderzoek niet mogelijk geweest. De opdrachtgevers (Samenwonen, Innobouwen en Rational Oil) die met groot enthousiasme zijn ingegaan op mijn uitnodiging tot deelname aan dit onderzoek. Bedankt Berry, Henk, Gerard, Zander en Bert¹. Hans Bassing voor het opzetten en mede uitvoeren van de 'wintertraining'. De medestudenten MV en peergroup partners Aldwin, Koen, Ruud en Arie. Deze reflectiemomenten waren heerlijk om met jullie te kunnen sparren over het proces van het onderzoek. Het was het 'delen om te kunnen vermenigvuldigen'. Richard Broeks voor jou inspiratie en visie op zelfsturende teams en oriëntaties. Peter de Wit en Michel van Ruijven voor jullie ondersteuning; bedankt voor de tips!

Een bijzonder woord van dank richt ik graag aan mijn coach Ton Roodink en meelezer Dirk van Dierendonck. Dirk, jij stelde terecht de vraag: 'Waar gaat dit over?'. Ik hoop dat deze scriptie jou en anderen met gelijksoortige vragen een antwoord geeft. Ton, jij wist me met je feedback en kenmerkende vragen als: 'Dus jij denkt dat....?', mij een begeleiding te geven met grote betekenis. Dank daarvoor.

¹ De namen van de participerende opdrachtgevers zijn geanonimiseerd.

Voorwoord

Op 28 september 2011 stuur ik onderstaande mail aan Ton Roodink, docent MV aan de RSM:



Met bovenstaande mail is door mij een proces van verkenning in gang gezet dat het beste te beschrijven is als een zoektocht naar de relatie en binding met de veelheid aan opdrachtgevers van Binder groenprojecten b.v. Het is tegelijkertijd een proces van het ontdekken van de oriëntaties en de stadiumgewijze ontwikkeling in de wijze van organiseren van de medewerkers van Binder en de verbinding met haar opdrachtgevers. Uiteindelijk leidt het tot een chronologisch verhaal over betekenissen voor belanghebbenden in een (zakelijke) relatie met inhoud en betrekking. Gedurende dit proces zijn er - gelukkig voor mijn familie - ook momenten om afstand te nemen van dit intensieve proces. In maart 2012 breng ik samen met mijn vrouw Tini een bezoek aan Madrid. Een prachtige stad en we genieten er vijf dagen van het fraaie weer, de fraaie parken, het eten, de cultuur, enz. Wij vinden het beiden prachtig om de kunst te bewonderen en bezoeken onder andere het Koninklijk paleis, het Prada voor de klassieke kunst en het Reina Sofia Museum voor de moderne kunst. Al wandelend naar de metro passeren we het Caixa Forum met een prachtige groene gevel van Michelle Lafaille. Natuurlijk neem ik wat foto's en film en verstuur die naar geïnteresseerde collega's met de titel: 'studiereis' en een grote lach. Maar het meest word ik getroffen door die betekenisvolle tekst in het werk van de kunstenaar Muntadas: 'Perception requires involvement'. Deze tekst blijft mij gedurende het hele onderzoek bij en is mijn gids in een zoektocht en responsief experiment. Een zoektocht naar de betekenis van oriëntaties voor het organiseren en de verbinding met de opdrachtgevers van Binder groenprojecten. Even betekenisvol als Muntadas is hoe voorman Leo Burggraaf zijn relatie met de opdrachtgever onder woorden brengt: 'Je leeft in de sfeer van de wijk waar je zit'. Stukje bij beetje wordt het beeld helderder. Wordt de meervoudige kluwen niet ontrafeld maar wel herkend en vallen puzzelstukjes op zijn plek. Tegelijkertijd is bij mij het besef dat het beeld in deze puzzel een prachtige foto levert, maar ook een momentopname is. Een momentopname in het continu wijzigend organiseren en hoe wij bij Binder meer kunnen betekenen voor de opdrachtgever. 'Het' verschil maken is een subtiel spel en in sommige uitspraken kun je de wijze van organiseren herkennen. Binder geeft aan: 'Wij maken het.....Buiten gewoon mooi groen'. Mijn bakker geeft op zijn broodzakken aan 'Bakker Van der Grijn.....Maakt het verschil'. Uiteindelijk wordt het verschil gemaakt door de betekenis, die de ander verleent.

Streefkerk, juni 2012.



WARNING: PERCEPTION REQUIRES INVOLVEMENT
IF YOU ARE CURIOUS ENOUGH TO KNOW ABOUT THE CONTENT OF THIS WORK, WE INVITE YOU TO RECONSTRUCT THE PUZZLE OF THIS 12-MONTHS PROJECT.
WAARSCHUWING: WAARNEMING VEREIST BETROKKENHEID
WANNEER U NIEUWSGERIG BENT NAAR DE INHOUD VAN DIT WERK, DAN NODIGEN WIJ U UIT DE PUZZEL VAN DIT 12- MAANDEN DURENDE PROJECT TE RECONSTRUEREN.



Madrid

22-02-2012

De beleving van de stad. Metro's die af en aan rijden, hoogfrequent. Je koopt een kaartje voor een vast bedrag, duikt onder de grond. Je kunt onbeperkt overstappen tot je op de plek van bestemming bent en het netwerk verlaat. In de metro geen enkele controleur, alleen veel assistenten die je van dienst kunnen zijn bij een van de vele kaartjesautomaten. Servicegericht, rekening houdend met de klant, desnoods met handen en voeten. De eenvoud van het systeem en de mensen bepalen het gevoel van gastvrijheid. Dit voelt goed en we gaan graag met de metro.

23-03-2012

Tini en ik wandelen in het park van het koninklijk paleis. Er staat een groot hek omheen, het oogt niet vriendelijk. Door een gecombineerde in- en uitgang gaan we naar binnen. Behalve deze toegang is in het park nog maar één brede poort. Die dient alleen als ingang. We willen er daar na een kwartier lopen wel uit. Niets belemmert de uitgang naar de openbare weg, behalve een politieagente. We worden resoluut teruggestuurd. Een kwartier teruglopen naar de 'officiële' uitgang. Dan buiten het hekwerk weer terug naar de plaats waar we eigenlijk het park uit wilden lopen. De agente staat er nog en herhaalt haar patroon. Regels zijn regels. Dat voelt niet goed, dit park kun je beter mijden.

Inhoudsopgave

Betekenisverlening	2
Voorwoord	3
Leeswijzer	8
Samenvatting.....	9
1. Inleiding	10
1.1 Aanleiding en probleemstelling.....	10
Binder groenprojecten b.v.	10
De realiteit en de werkelijkheid	10
1.2 De essentie van het proces en passende literatuur	11
Oriëntaties en wijzen van organiseren.....	11
De betekenis van oriëntaties voor het organiseren en verbinden.....	12
Vakmanschap, Vertrouwen en Verbinding	13
1.3 Inzicht en organisatieontwikkeling.....	13
De relatie geeft betekenis	14
Inzicht in betekenisgeving	14
Organisatieontwikkeling door interactie.....	14
1.4 Onderzoekspopulatie	15
1.5 Mijn positie als onderzoeker en adjunct-directeur	15
1.6 Kernbegrippen	16
1.7 Doelstellingen van het onderzoek.....	16
1.8 Onderzoeksvragen.....	17
Hoofdvraag	17
Subvragen.....	17
2. Methodologie	18
Kentheoretische verankering	18
Action Research en de Responsieve Methodologie	18
Responsieve technieken.....	18
Voorwaarden voor een geslaagd interactief onderzoeksproces	19
2.1 Onderzoeksontwerp.....	20
2.2 Onderzoekscriteria	20
3. Literatuur	21
Inleiding	21
Inhoudelijke literatuur.....	21
4. Dataverzameling.....	22
2011 oktober: Verkenning op oriëntaties en wijze van organiseren	22
2011 november: Historische verhalen	22

2012 januari: Workshop : ‘Meer betekenen’ wintertraining dag 1 en 2.....	23
2012 mei: Interviews voor de verhalenworkshop.....	24
2012 juni:Verhalenworkshop	24
Observaties.....	25
Reflectief dagboek.....	25
Documenten onderzoek.....	25
5. Bevindingen en resultaten	26
5.1 Verkenning op oriëntaties en wijze van organiseren.....	26
De onderzoeker verkent (zichzelf.....)	26
De medewerkers verkennen	27
Het netwerk van de medewerkers en de opdrachtgever	28
Meer betekenen in het netwerk	30
Belang voor de interne organisatie?	31
Wat zijn belemmeringen in klantgericht werken in het huidige organiseren?.....	31
Hoe heffen we belemmeringen op ?.....	31
Hoe verder?	32
5.1.1 Bevindingen van de verkenning	32
Bevindingen op het proces.....	32
Bevindingen op de inhoud.....	33
Tussentijd 1: Responsieve methodologie verbinden met de dagelijkse praktijk.....	33
Tussentijd 2: Vorming van de onderzoeksvraag.....	34
5.2 Historische verhalen.....	35
5.2.1 Bevindingen van de historische verhalen.....	35
5.3 Workshop : ‘Meer betekenen’ wintertraining	35
Dag 1: De medewerkers verlenen betekenis aan de relatie	35
Oriëntaties van opdrachtgevers.....	36
Wie ben jij ? De oriëntatie als typering.....	37
Benoeming oriëntatie van de opdrachtgever	39
Vragen voorbereiden voor dag 2.....	39
5.3.1 Bevindingen dag 1: De medewerkers verlenen betekenis aan de relatie.....	40
Bevindingen op het proces.....	40
Bevindingen op de inhoud.....	40
5.4 Workshop : ‘Meer betekenen’ wintertraining	42
Dag 2: De opdrachtgevers verlenen betekenis aan de relatie	42
Wijze van organiseren en oriëntaties in de subgroepen.....	42
Gespreksverslagen.....	43
Samenvatting dag 2	43
Wijzigend organiseren en verbinden	45

Samenwonen en Binder	45
Innobouwen en Binder	45
Rational Oil en Binder.....	45
5.4.1 Bevindingen dag 2: De opdrachtgevers verlenen betekenis aan de relatie.....	46
5.5 Interviews voor de verhalenworkshop.....	47
Interviews als basis voor verhalen	47
5.6 Verhalen	48
Verhalenworkshop	50
Het proces van de verhalenworkshop en reflectie	50
5.6.1 Bevindingen van de verhalenworkshop	51
5.7 Synthese van meervoudige data	52
Algemeen.....	52
Oriëntaties en wijze van organiseren.....	52
Verbinden	52
Onderzoeksproces:.....	53
6. Conclusies en aanbevelingen	54
Een 'lege methode' met betekenis	54
Hoe beïnvloeden oriëntaties de wijze van organiseren van de medewerkers van Binder groenprojecten b.v. en de verbinding met haar opdrachtgevers?	54
Hoe is de huidige realiteit van het organiseren en het verbinden met de opdrachtgevers vanuit de theorie van Van Dinten te kenmerken?	55
Hoe en met wie kan een stavolutionaire organisatieontwikkeling bereikt worden?	56
Hoe draagt de combinatie van Action Research en de Responsieve Methodologie in de organisatie van Binder bij aan de begripsvorming over oriëntaties en de wijze van organiseren en verbinden met de opdrachtgevers?	59
7. Reflectie.....	60
Literatuurlijst	63
Bijlagen	65

Leeswijzer

Deze leeswijzer is mijn advies en biedt u handvatten bij uw keuzes in het lezen van deze scriptie. Om meer achtergrond of verdieping op onderdelen van de scriptie te verkrijgen zijn er bijlagen toegevoegd. Deze bijlagen zijn een apart document, zodat u tijdens het lezen eenvoudig de relevante bijlage er naast kunt leggen.

In de hoofdstukken zijn op diverse plaatsen blauwe blokjes met teksten geplaatst. Deze blokjes zijn flarden uit mijn dagboek en bieden u mijn verschillende inzichten in het onderzoek. Vaak zijn het momenten van reflectie en overdenking op het proces van onderzoeken of de bevindingen.

Hoofdstuk 1 geeft een contextbeschrijving en de inleiding op de bedrijfsproblematiek. Ook biedt het een inzicht in het onderzoeksproces en de passendheid van de literatuur. Aansluitend worden de onderzoeksdoelstellingen en onderzoeksvragen beschreven. Ik raad ieder aan dit hoofdstuk te lezen. De conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 6 zijn voor alle lezers interessant en bieden handvatten voor het voortzetten van het stadiumgewijze proces van organisatieontwikkeling.

Hoofdstuk 7 biedt een reflectie op diverse aspecten van de wijze van onderzoeken en op de conclusies en aanbevelingen.

Bent u (meer) geïnteresseerd in de wetenschappelijke benaderingen, de wijze van onderzoek en de methodologische uitgangspunten? Dan is hoofdstuk 2 voor u interessant. Hoofdstuk 3 sluit hier op aan. Het geeft een beschrijving van de literatuur die in het onderzoek gebruikt is.

Bent u (meer) geïnteresseerd in het onderzoeken in de praktijk en de bevindingen van het onderzoek? Sla hoofdstuk 2 en 3 dan over en leest u hoofdstuk 4 en 5.

Wenst u niet ingedeeld te worden in een van bovenstaande categorieën? Bladert u door de scriptie en alle bijlagen en ervaar wat voor u betekenis heeft.

Samenvatting

'Wetenschap is een zaak van dialoog' (2006: Abma en Widdershoven, 82)

Dit onderzoek is een gezamenlijk product van de medewerkers van Binder groenprojecten b.v. Hierbij ben ik, adjunct- directeur van Binder groenprojecten b.v., onderzoeker en afstudeerder aan RSM PTO Bedrijfskunde. Binder is een dienstverlenend groenvoorzieningsbedrijf met vijftig medewerkers, waar grote waarde wordt gehecht aan een wijze van organiseren op basis van vakmanschap, vertrouwen en verbinden. In deze wijze van ondernemen is 'meer betekenen' voor de opdrachtgevers uitgangspunt voor onderscheidend vermogen en de wijze van organiseren. Van Dinten en Schouten (2008) benoemen dit als contextgericht en contextgedreven organiseren. Dit onderzoek is opgezet vanuit de grondbeginselen van het sociaal constructionistisch paradigma. Hierbij is op basis van Action Research en de Responsieve Methodologie van Abma en Widdershoven (2006) een interactieve zoektocht gestart naar de invloed van oriëntaties op de wijze van organiseren van Binder. Een oriëntatie – open, sociaal, rationeel of zelfreferentieel – is een persoonlijkheidskenmerk. Een oriëntatie heeft invloed op het gedrag van het individu en de interactiepatronen in het organiseren. Hierdoor is een oriëntatie van invloed op de relatie en 'verbinding' met de opdrachtgevers en overige belanghebbenden in de context. Kenmerkend voor de toegepaste Responsieve Methodologie is de interactieve onderzoeksvorm: belanghebbenden worden opgenomen in het onderzoek en worden betrokken medeonderzoeker. De 'hoe' vraag staat centraal. Dit past in de cultuur van aanpak van een probleem van Binder. In deze methodologie zijn de dialoog en verhalen de belangrijkste instrumenten van onderzoek. De focus van het dagelijks handelen van de medewerkers van Binder in een 'normale' wijze van organiseren ligt op de content van het dienstverlenen. Medewerkers zijn niet bekend met de begrippen 'oriëntaties' en 'contextgedreven' organiseren. Hierdoor is dit onderzoek een experiment. Er is er volgens de hermeneutisch dialectische principes gebruik gemaakt van een stapsgewijze aanpak van begripsontwikkeling. Er is verkend, een wintertraining opgezet en ter afsluiting van dit onderzoek een verhalenworkshop gehouden. Met deze stapsgewijze en interactieve wijze van onderzoeken is een stadiumgewijze evolutie in organiseren ingezet. Als onderzoeker heb ik hierin een faciliterende rol. De wijze van onderzoek is van belang voor het huidig en toekomstig organiseren. De invloed van oriëntaties op de wijze van organiseren en de verbinding met de opdrachtgever wordt door de betrokkenen onderkend. Er is meer begrip voor het gedrag van de collega's en de opdrachtgevers. Met het nemen van deze eerste stappen is een interventie op aannames en bestaande patronen van gedrag gerealiseerd. Met alle betrokkenen is een basis gelegd voor een stadiumgewijze evolutie van systeemgericht naar contextgedreven organiseren. Een proces dat niet is ingericht op basis van systemen en modellen, maar op basis van de dialoog met alle belanghebbenden in de context. Ik ben vanuit mijn rationele oriëntatie gestart met een onderzoek dat ik heb mogen faciliteren. Het onderzoek is met deze scriptie afgerond. Het is aan de belanghebbenden of zij met het inzicht in oriëntaties en wijzen van organiseren de stappen zetten, die voor de context en het organiseren betekenis hebben.

1. Inleiding

‘Hoe kunnen wij meer betekenen voor de opdrachtgever?’

Stel deze vraag in een organisatie als die van de groene dienstverlener Binder groenprojecten b.v. (Binder) en je krijgt vele antwoorden. Stel hem nogmaals aan de vele opdrachtgevers van Binder en er ontstaat meervoudigheid in het kwadraat. Om een kwalitatief goede verbinding met de opdrachtgever te creëren en deze duurzaam te maken zijn er vele wijzen van onderzoek van deze bedrijfsproblematiek mogelijk. Eén methode is een conventionele modelmatige benadering met een focus op de content van die verbinding met de opdrachtgever. In dit interactieve onderzoek is gekozen voor een sociaal constructionistische benadering. Het onderzoeksontwerp is gebaseerd op Action Research (AR) en de Responsieve Methodologie (RM) van Abma en Widdershoven (2006). Dit onderzoek is hiermee een proces van participatie en dialoog van alle belanghebbenden. Dit uitgangspunt vormt de richting en inrichting van de verandering. Dit is de reden dat procesbepalende literatuur in hoofdstuk 1 en 2 opgenomen is.

1.1 Aanleiding en probleemstelling

Binder groenprojecten b.v.

De medewerkers van Binder (www.binder.nl) opereren met name in de zakelijke dienstverlening. Vijfenvijftig werknemers (negenenveertig fte's) werken dagelijks aan het advies, de realisatie en het beheer van de groene buiten- en binnenruimte. Het eigendom van de besloten vennootschap berust in het zevenenzeventig jarig bestaan van de organisatie bij de derde generatie naamgever: Thod Binder. Sinds 2006 ben ik werkzaam in deze organisatie. De omzet heeft zich vanaf 2006 tot 2011 ontwikkeld van € 4.200.000,= naar € 6.200.000,=. Ook het rendement heeft zich in deze jaren, ondanks de eerste signalen van een krimpemde markt, positief ontwikkeld. De organisatie is binnen het MKB te definiëren als een zakelijke dienstverlener met een procesgestuurde matrixorganisatie. Het organogram van de huidige organisatie is opgenomen in bijlage I.

De realiteit en de werkelijkheid

Nederland bevindt zich in 2012 in een economische recessie. Er worden bezuinigingen doorgevoerd in de diverse marktsegmenten waarin Binder actief is. De duurzaamheid van de relaties en financiële projectmarges staan onder druk. Dit wordt mede veroorzaakt door een veranderde wijze van organiseren van haar opdrachtgevers. Een gewijzigd systeemgedreven² inkoopbeleid is bij diverse opdrachtgevers – mede ten gevolge van de bouwfraude - strikt doorgevoerd. Wederzijds vertrouwen is geschaad en gedaald, er is een striktere functiescheiding en te intensieve relaties worden, met name in het opdrachtgeverssegment overheid en woningcorporaties, systematisch gemeden. Dit heeft een grote impact op de wijze van communiceren en de mogelijkheden tot een dialoog met die opdrachtgevers. Opdrachten worden moeilijker vanuit de relatie verworven. Het MT van Binder ziet zich dan ook genoodzaakt haar wijze van organiseren hierop aan te passen. Er is in het organiseren een proces gaande van kostenoptimalisatie met een, door het MT gevraagde, focus op kostenreductie. Tegelijkertijd is er een streven naar behoud van de relatie met de opdrachtgevers. In een MT sessie in het najaar van 2011, is hierover gesproken door Thod Binder, Peter de Wit (bedrijfsadviseur) en mij in mijn functie van adjunct-directeur. Op dat moment voor mij ook als aankomend onderzoeker. Dit is ook de fase waarin ik op zoek ben naar een onderzoeksvraag met 'rigor and relevance'. Er wordt gebrainstormd over een innovatief model dat een optimalisatie van kosten en een duurzame relatie met de opdrachtgever zou kunnen betekenen binnen de huidige en toekomstige wijze van organiseren. Hier verschijnt voor mij als onderzoeker en functionaris een uitdaging van betekenis. In het belang van mijn afstuderen aan de PTO en het belang voor het toekomstig organiseren en verbinden met de opdrachtgevers van Binder pak ik deze handschoen op.

² 'Systeemgedreven' is een begrip in de theorie van Van Dinten en Schouten (2008). De betekenis wordt in hoofdstuk 1.2 nader toegelicht.

Om een beeld te kunnen vormen van het begrip 'oriëntaties' volgt in paragraaf 1.2 een nadere introductie.

1.2 De essentie van het proces en passende literatuur

In de methodologische aanpak is gekozen voor Action Research (AR) volgens de uitgangspunten van Bryman en Bell (2007: 414, 427-430). Dit wordt gecombineerd met de Responsieve Methodologie (RM) van Abma & Widdershoven (2006) en de theorie van Van Dinten en Schouten (2008) over hoe je oriëntaties gebruikt bij het organiseren. Dit is bepalend voor het proces van onderzoek. Het is hierdoor dat deze beschrijving van de procesliteratuur en de theorie in dit hoofdstuk aandacht krijgen. Uitgangspunt voor de theorie over oriëntaties, de wijze van organiseren en de verbinding met de opdrachtgever vormt *'Zijn zij gek of ben ik het?'* (Van Dinten en Schouten: 2008). Voor mijn positionering en handelwijze als onderzoeker in het proces van onderzoek en advisering is de definitie van Schein (2000: 20) het uitgangspunt:

'Procesadviesing is het creëren van een relatie met de cliënt, die het hem mogelijk maakt wat zich in het proces in het interne en externe milieu van de cliënt voordoet te onderkennen, te begrijpen en er naar te handelen; dit alles om verbetering te brengen in de situatie zoals deze door de cliënt is gedefinieerd'.

Oriëntaties en wijzen van organiseren

In dit onderzoek ben ik met belanghebbenden op zoek gegaan naar het gedrag dat bepalend is voor de wijze van organiseren van Binder en de verbinding met haar opdrachtgevers. Ook opdrachtgevers hebben een specifieke wijze van organiseren en gedrag. Uitgangspunt is de benoeming van dat gedrag vanuit het kernbegrip oriëntaties en een specifieke benoeming van verschillende wijzen van organiseren. Kernvraag in de wijze van organiseren is: *Wordt de wijze van organiseren vanuit de organisatie bepaald of door de context?* Van Dinten en Schouten (2008) hebben dit beschreven in *'Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je oriëntaties gebruikt bij het organiseren'*. Dit werk is te beschouwen als een specificatie en praktische uitwerking van Van Dinten's eerdere werk *'Met gevoel voor realiteit. Over herkennen van betekenis bij organiseren'* (Van Dinten 2002). Van Dinten geeft hierbij aan dat een vooringenomenheid de betekenisverlening van die persoon bepaalt. Deze vooringenomenheid noemt hij een oriëntatie:

'Een oriëntatie is een vooringenomenheid die zichtbaar wordt in wat je kiest, hoe je praat, schrijft, organiseert, met anderen omgaat.'

Tevens stelt Van Dinten:

'In ieder mens ontstaat gedurende zijn leven een mix van vier oriëntaties: de open, sociale, zelfreferentiële en rationele oriëntatie. Welke oriëntatiemix je ontwikkelt, hangt samen met de omgeving waarin je opgroeit, les krijgt, ervaringen opdoet en jouw eigen aanleg. We herkennen mensen aan hun woordgebruik, beslissingen, leiderschap, met wie ze omgaan, de manier van organiseren, kortom in alles wat ze doen en laten.'

Iedere persoon heeft een bepaalde oriëntatie(mix) en een voorkeur voor een wijze van organiseren die past bij een wijze van organiseren (2008: 43-53, 70-76):

'...De ene oriëntatie is niet beter dan de andere. Als jij dat wel vindt, zegt dat iets over je eigen oriëntatiemix...'

1. **Rationele oriëntatie:** rationaliteit vormt de referentie.
Voorkeur voor wijze van organiseren: Rationaliseren en overtuigen;
2. **Zelfreferentiële oriëntatie:** de persoon zelf vormt de referentie.
Voorkeur voor wijze van organiseren: Construeren en macht;
3. **Sociale oriëntatie:** de groep vormt de referentie.
Voorkeur voor wijze van organiseren: Normeren en sociale samenhang;
4. **Open oriëntatie:** de omgeving vormt de referentie. Voorkeur voor wijze van organiseren: Stavolutie en gevoel voor realiteit.

rationeel	zelfreferentieel	sociaal	open
interne oriëntaties (vanuit jezelf)		externe oriëntaties (vanuit de omgeving)	
van binnen naar buiten		van buiten naar binnen	
systeemgedreven organiseren		contextgedreven organiseren	
rationaliseren & overtuigen	construeren & macht	normeren & sociale samenhang	stabilisatie & gevoel voor realiteit

In bijlage II zijn de oriëntaties en voorkeur voor een wijze van organiseren nader beschreven.

De betekenis van oriëntaties voor het organiseren en verbinden

In dit interactieve onderzoek gaat het om alle betrokkenen bij de dienstverlening. Dit betekent dat zowel medewerkers van Binder als de medewerkers van de opdrachtgevers in het onderzoek betrokken zijn. Van Dinten en Schouten (2008, cover) geven aan:

‘...In de westerse wereld zijn interne oriëntaties dominant. De invloed van de omgeving en sociale samenhang zijn daarmee op de achtergrond geraakt. Materieel gezien heeft ons dat veel voordeel opgeleverd. Maar inmiddels hebben mensen het gevoel dat er iets verloren is gegaan, dat veel organisaties vervreemd zijn van de realiteit.’

Als men in het organiseren niet meer in staat is om de realiteit te volgen en de definitie van de situatie te benoemen, is er zich in het organiseren een ‘virtual reality’ aan het ontwikkelen (2008: 138-146). De organisatie huldigt hierbij het standpunt: ‘Wij doen het toch goed?’. Twee voorbeelden van de wijze van organiseren en vervreemding van de realiteit uit de zorgsector en de uitvoeringspraktijk van Binder zijn beschreven in bijlage III. In de dienstverlenende organisatie Binder vormen de medewerkers werkelijkheden over de realiteit. De realiteit is hierbij alles wat er (daar buiten) is. Hierbij is een passende wijze van organiseren vereist. In het intern organiseren wordt die realiteit gevormd door de interne structuren en processen. Hierdoor kan het op specifieke afdelingen of in specifieke functies effectiever zijn om meer rationeel gedrag te vertonen. Een voorbeeld van de klantgedreven wijze van organiseren is de wijze van plannen. De voormannen van Binder kennen de details van de opdracht, de specifieke wensen van opdrachtgever en de urenbudgetten en zijn in staat om al hun projecten in verbinding met de opdrachtgever te plannen. Daarnaast spelen zij in op de vigerende omstandigheden binnen de gestelde kaders van projecteisen, budget en communicatie met de opdrachtgever. Zij laten zich dus leiden door de realiteit van de opdrachtgever. Er is in de Binder organisatie geen functie ‘Planner’. Het plannen is een gezamenlijk proces en de twee projectleiders vervullen – ondersteund door het ERP-systeem – een ondersteunende, coördinerende en faciliterende rol. In bijlage IV is een tabel toegevoegd, die een beeld geeft de verschillende wijzen van organiseren en de vorm van wisselwerking aan de binnenkant en buitenkant van een organisatie (2008: 105, tabel 1).

Uitgangspunt voor een effectieve wijze van organiseren is de passendheid van alle technologieën die ingebracht worden in de realiteit. Hierbij passen mensen met de juiste oriëntatiemix. In dit onderzoek benut ik mijn rationele oriëntatie om samen met de betrokkenen op zoek te gaan naar de oriëntaties en onze wijze van organiseren. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om bij optimalisatie van teamsamenstellingen of het indelen van een passende medewerker bij een bepaalde opdrachtgever, bewust te selecteren op zijn of haar oriëntatie. Dit betekent niet dat ik hiermee een open oriëntatie heb, maar bewust gebruik maak van de rationaliteitswig (2008: 227).

'Je kunt wel rationeel een andere oriëntatie duiden of herkenbaar maken, maar daarmee sta je nog niet in die andere oriëntatie.'

Vakmanschap, Vertrouwen en Verbinding

Het succes van de organisatie is gebaseerd op een lange termijn visie, de ontwikkeling van een aantal specialismen en het leveren van een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening. Dit heeft geleid tot een groei van omzet en rendement uit deze wijze van organiseren. Er wordt door het MT gestreefd naar variëteit en continuïteit in de orderportefeuille. Het organiseren heeft hiermee de kenmerken van het Europees besturingsconcept op basis van vakmanschap, vertrouwen en verbinding met de opdrachtgevers (Brouwer en Peters 2011: 132,247). De wijze van organiseren van Binder is vorm gegeven in een procesgestuurde matrixorganisatie en waarbij de procesflow wordt ondersteund door een ERP-systeem, zie bijlage V. Er wordt gewerkt met een vaste kern vakbekwame medewerkers die relatief flexibel inzetbaar zijn. Ook is er structureel aandacht voor innoveren en opleiden. Om deze vaste kern medewerkers is een flexibele schil gevormd van voorkeureleveranciers in diensten en producten. Er zijn diverse procescertificaten verworven, zoals ISO 9001, VCA**, BRL groenvoorziening en BRL dak- en gevelgroen. Het MT en de medewerkers van Binder pretenderen hierbij veelal klantgericht te zijn. Hiermee pretendeert men ook een wijze van organiseren te hanteren waar een externe oriëntatie en het verbinden met al haar belanghebbenden – en met name haar opdrachtgevers – centraal staat, maar wordt de wijze van organiseren ingericht van binnen naar buiten of van buiten naar binnen?

Blauwdruk?

04-06-2012

Op het acht uur journaal wordt bericht dat er een onderzoek komt naar de effecten van de privatisering van de NS en voormalig PTT. Het gaat niet goed met de kwaliteit van de dienstverlening. Waarom is het railbeheer destijds gesplitst van het personenvervoer? Wat is de reiziger er mee opgeschoten? Ergens is er iets misgegaan. Was de blauwdruk van het succesvol organiseren in het bedrijfsleven wel toepasbaar op deze staatsbedrijven?

1.3 Inzicht en organisatieontwikkeling

In een steeds veranderende context is een wijze van organiseren gewenst die passend is in die context. De benoeming van de omgevingsturbulentie (Volberda: 2004) en een focus op managementvaardigheden en een passend organisatieontwerp (zie bijlage VI) kan hierbij een handvat zijn voor een passende wijze van (flexibel) organiseren. Het ontbreekt in deze benadering echter aan de betekenis van de sociale interactieprocessen die leiden tot deze doorgaande contextgedreven aanpassingen. Los van de content en geredeneerd vanuit het sociaal constructionistisch paradigma is bij deze bedrijfsproblematiek met name de vraag en het proces van het (onder)zoeken relevant:

Wie zijn er betrokkenen en *hoe* kan het sociaal interacteren in de wijze van organiseren en in de verbinding met de opdrachtgevers (*wat*) worden geoptimaliseerd? In de markt van Binder is dit een complex proces. Verschillende medewerkers van Binder hebben in verschillende fasen van een project, bij verschillende opdrachtgevers, een belangrijke rol in het realiseren en/of verduurzamen van het betrekkingaspect in die relatie. De medewerkers verlenen hierbij ieder een unieke betekenis aan de situatie. Ook de organisatie van medewerkers vormt zich een beeld van de definitie van de situatie. Dit verschil in betekenisverlening bij het organiseren zorgt voor interne en externe spanningen (2008: 35).

De relatie geeft betekenis

In het speelveld van de dienstverlening van Binder en haar opdrachtgevers wordt het breukvlak – en soms de frustratie – ervaren van het conflicterende gedrag en de conflicterende wijze van organiseren en samenwerken van de betrokkenen. Dit heeft grote betekenis voor de beleving van de wijze van organiseren en de kwaliteit en duurzaamheid van samenwerking en (zakelijke) verbinding van betrokkenen. De benadering vanuit oriëntaties en wijze van organiseren volgens Van Dinten en Schouten (2008) biedt hierbij inzicht in voor de opdrachtgevers passende wijzen van organiseren. Ook biedt het inzicht in de voorkeur van wijze van organiseren van die relatie vanuit zijn of haar persoonlijke oriëntatie. Dat geeft betekenis aan de relatie. De relatie met de opdrachtgevers beïnvloedt (indirect) de realiteit van de bedrijfsrelatie en het bedrijfsresultaat. Inzicht in oriëntaties en de wijzen van organiseren biedt Binder met haar medewerkers handvatten om vorm te geven aan haar complexe processen van samenwerking met interne en externe relaties. Zo kan men in de wijze van organiseren nu en in de toekomst meer betekenen voor de opdrachtgever.

Inzicht in betekenisgeving

Ik heb bewust deze diagnostiek en onderzoeksstrategie gekozen. Het doel is te komen tot inzicht in oriëntaties en wijzen van organiseren en het uitvoeren van een onderzoek met 'rigor and relevance'. Van Dinten en Schouten (2008: 227-234) benoemen dit als een vorm van het gericht en positief inzetten van de rationaliteitswig. Er kan hierdoor een dynamische balans van oriëntaties en wijze van organiseren ontstaan, met als resultaat dat alles op zijn plek valt, het 'past' en er een natuurlijke groei ontstaat. Dit proces van patronen van natuurlijke groei in verbinding met de realiteit wordt door Van Dinten benoemd als Stavolutie, stadiumgewijze evolutie:

'Stavolutie is er op gericht patronen waar te nemen en te expliciteren, dan kun je er een voorspellend vermogen aan ontlenen en veel beter in processen ingrijpen (of je weet dat je dat beter kunt laten).'

Organisatieontwikkeling door interactie

Interactief onderzoek volgens de methodologie van AR en RM biedt een onderzoek met rigor en relevance. Het leidt tot een stavolutionair proces van het optimaliseren van de wijze van organiseren en verbinden met de opdrachtgever. Het is ook een experiment. Van Dinten en Schouten (2008: 208-214) benoemen hierbij belangrijke aspecten als het 'doen' en 'verbondenheid' en het 'benutten van een netwerk waarin allerlei deskundigen zitten'. Dit zijn belangrijke aspecten voor een onderzoeker of functionaris die een contextgedreven wijze van organiseren wil stimuleren. Zij geven aan dat dit voor veel academici een lastige overgang is. Vele onderzoekers en functionarissen op managementposities hebben een sterk rationele oriëntatie. Die oriëntatie gaat meer uit van het 'wat' (het cognitieve) dan het 'hoe x wie' (het sociaal-structurele):

'...Kortom: voorwaarde voor contextgedreven werken is niet alleen een externe oriëntatie. Je hebt ook synthetisch en oplossend vermogen nodig: je moet iets kunnen maken, kunnen 'aanpakken'..'

Oriëntatie en patronen

24-05-2012

Het gaat niet goed met Frits. Hij bekleedt een belangrijke functie in onze organisatie. Hierbij is een rationele oriëntatie noodzakelijk. Helaas domineert zijn sociale oriëntatie. Welke beslissing nemen we in het MT? Blijft Thod Binder de patronen doorzetten en de 'teugels' aanhalen. Daar wordt op termijn niemand gelukkig van. Je kan het Frits ook niet kwalijk nemen. Het zit er gewoon niet in. Zijn oriëntatie past niet. Een beoordeling over zijn functioneren op basis van de aanwezigheid en passendheid van een oriëntatie maakt het eenvoudiger. In het MT wordt besloten dat het voor allen beter is tot ontslag over te gaan.

Van Dinten en Schouten bieden 11 regels voor een contextgedreven inrichting van de organisatie (2008: 208-221):

1. De medewerkers zijn geselecteerd op externe oriëntatie, synthetisch vermogen en deskundigheid;
2. De maximale grootte van een eenheid wordt bepaald door geheugen;
3. Het gaat om leiding geven, niet om managen;
4. Boven een leidinggevende mag niet meer dan één sturende laag bestaan;
5. Communicatie verloopt vooral mondeling en is beeldgedreven;
6. Financieel resultaat volgt op inspanning, niet andersom;
7. Weten wat er bij de klanten gebeurt;
8. Relaties dragen de organisatie;
9. Expert- en helpsystemen zijn life-lines;
10. Ook het facilitaire bedrijf is contextgedreven;
11. Best practices.

1.4 Onderzoekspopulatie

In dit onderzoek zijn Action Research en de Responsieve Methodologie de methodologie en het sociaal construeren het paradigma. Hiervoor is een onderzoeksontwerp met een passende onderzoeksstrategie toegepast, waarbij een zinvolle selectie is gemaakt van de te onderzoeken populatie. In dit onderzoek betekent dit een selectie van grote en kleine stemmen, die een belang hebben in de wijze van organiseren en de verbinding met de opdrachtgever. Dit betekent ook dat opdrachtgevers betrokken zijn in het onderzoeksproces. In hoofdstuk 2 zal nader ingegaan worden op het methodologisch ontwerp en de toegepaste methoden van onderzoek.

1.5 Mijn positie als onderzoeker en adjunct-directeur

In dit onderzoek ben ik meervoudig betrokken: vanuit dit onderzoek als onderzoeker en tegelijkertijd als functionaris in mijn positie als adjunct-directeur van Binder. Hierbij word ik beïnvloed door mijn persoonlijke voorkeuren. Voorbeelden hiervan zijn mijn denkpatroon en gedrag. Ik ben meer een doener. Dit heeft voor de methodologie van AR en RM een gunstige invloed en past bij het in gang zetten van een meer contextgedreven wijze van organiseren (2008: 208 -214). Tegelijkertijd veroorzaakt mijn oriëntatie een patroon in denken en specifiek gedrag. Dit is te benoemen als mijn bias. Ook heeft het hanteren van meerdere 'petten' in de organisatie en mijn gedrag invloed op de wijze van betekenisverlening door de betrokkenen in de arbeidscontext en de onderzoekscontext. Mijn benoeming van bias en multi-pele inclusie betekent dat ik mij er bewust van ben dat ik anderen beïnvloed. In mijn denken en doen heb ik een aantal voorkeuren zoals beschreven in de reflectie op het verhaal over mijn leven, zie bijlage VII. De belangrijkste aspecten van mijn bias zijn:

- Kansen benutten Uitgaan van je kracht;
- Willen Waar een wil is....beperkingen zijn relatief;
- Doen Je kunt bereiken door te doen, dat is het bewijs, zoek daar in je eigen weg;
- Ontwikkeling Is een doorlopend proces;
- Begrip Is een basis voor samenwerking en gezamenlijke ontwikkeling en groei;
- Ontstaan Niets is toevallig.

Verbinding

05-04-2012

Projecten zijn een middel in het realiseren van een duurzame relatie met de opdrachtgevers. In gesprek met onze projectleiders hoor ik de oriëntatie. Bij de één overheerst de rationele oriëntatie. Bij de ander de sociale oriëntatie. Misschien gaat het daarom wel zo goed samen. Misschien dat dit een verklaring is waarom de ene opdrachtgever beter past bij Patrick dan bij Erik? Als het past dan zie je groei. In de persoon, in de relatie.

1.6 Kernbegrippen

Beïnvloeden

Het gedrag en de wijze van organiseren waaraan in sociale interactie betekenis wordt gegeven.

Oriëntaties

Een oriëntatie is een vooringenomenheid, die zichtbaar wordt in wat je kiest, hoe je praat, schrijft, organiseert, met anderen omgaat.

Wijze van organiseren

Het proces van de positionering, functionele en hiërarchische inrichting en samenwerking van een organisatie met alle interne en externe belanghebbenden.

Binder

De organisatie van en medewerkers in de organisatie Binder groenprojecten b.v. die van betekenis zijn voor de wijze van organiseren en de verbinding met de opdrachtgevers.

Verbinding

De relatie van betrokkenen en belanghebbenden.

Opdrachtgevers

Personen (al dan niet werkzaam in organisaties) die opdrachten verstrekken aan Binder.

Context

Alle belanghebbenden bij de dienstverlening van Binder.

In bijlage VIII is de relatie tussen de kernbegrippen en de belanghebbenden weergegeven.

1.7 Doelstellingen van het onderzoek

Dit onderzoek heeft een bijzondere aanpak. Aan de medewerkers is door mij de vraag gesteld:

'Hoe kunnen wij meer betekenen voor de opdrachtgever?'

Tegelijkertijd met deze bedrijfsmatige focus op de content is als wetenschappelijke benadering de beïnvloeding van oriëntaties op de wijze van organiseren en de verbinding met de opdrachtgever zichtbaar geworden. In de uitwerking van de methodologie en de dataverzameling is dit chronologisch beschreven. De 'Hoe'-vraag heeft hierbij een tweeledige effect:

- (Hoe) *kunnen wij meer betekenen voor de opdrachtgever?*: Als praktische leidraad en waardevol advies voor gedrag en wijze van organiseren in een (meer) contextgedreven wijze van organiseren.
- (Hoe) *beïnvloeden oriëntaties dit proces van wijze van organiseren en verbinden met de opdrachtgever?*: Als wetenschappelijke verklaring voor specifiek gedrag in een bepaalde context en tijd dat leidt tot een specifieke wijze van organiseren en verbinding met de opdrachtgever.

Hierdoor worden meervoudig belangen gediend, kan ieder zijn betekenis verlenen en is rigor and relevance geborgd. De doelstellingen zijn:

- Door wetenschappelijk onderzoek aantonen hoe oriëntaties de wijze van organiseren van Binder en de verbinding met haar opdrachtgevers wederzijds beïnvloedt;
- Het initiëren en faciliteren van een stadvolutionaire organisatieontwikkeling;
- De wetenschappelijke en praktische consequenties verwoorden in aanbevelingen voor toekomstig (interactief) onderzoek;
- Aanbevelingen voor het verbeteren van de wijze van organiseren en de verbinding met de opdrachtgevers;
- Aantonen dat een combinatie van AR en RM voor de betrokken onderzoekspopulatie een onderzoeksstrategie is, die zorgt voor begripsvorming en het begrijpen van de wijze van organiseren van Binder en de verbinding met haar opdrachtgevers;
- Een scriptie maken die recht doet aan en hiermee betekenis heeft voor de betrokkenen.

1.8 Onderzoeksvragen

Hoofdvraag

Hoe beïnvloeden oriëntaties de wijze van organiseren van de medewerkers van Binder groenprojecten b.v. en de verbinding met haar opdrachtgevers?

Subvragen

- Hoe is de huidige realiteit van het organiseren en het verbinden met de opdrachtgevers vanuit de theorie van Van Dinten te kenmerken?
- Hoe en met wie kan een stasolutionaire organisatieontwikkeling bereikt worden?
- Hoe draagt de combinatie van Action Research en de Responsieve Methodologie in de organisatie van Binder bij aan de begripsvorming over oriëntaties en de wijze van organiseren en verbinden met de opdrachtgevers?

2. Methodologie

Kentheoretische verankering

De RM is verankerd in de sociaal constructionistische kentheorie (zie bijlage IX). Mensen zijn de actieve betekenisgevers en er is een meervoudige werkelijkheid verbonden met een specifieke context en tijd. Om de werkelijkheid te kennen dient de onderzoeker betrokkenheid te tonen. De verklaringen hebben een holistisch karakter en generalisaties van bevindingen zijn niet mogelijk. Het onderzoek wordt beïnvloed door waarden, dus ook door mijn bias als onderzoeker. De waardegeladenheid van het onderzoek is niet alleen problematisch; waarden maken het immers mogelijk om onderscheid en keuzes te maken. Om de kwaliteit van de responsieve onderzoeksbenadering te beoordelen zijn kwaliteitscriteria ontwikkeld die het mogelijk maken de bronnen van het onderzoek te toetsen. Hiermee kan de lezer terug gaan naar het oorspronkelijk materiaal om na te gaan of de interpretaties en conclusies van de onderzoeker geloofwaardig zijn.

Begrip en begrijpen

03-04-2012

Mijn betrokkenheid is groot. Hierdoor ben ik staat om het te gaan zien en inzicht te ontwikkelen. 'Perception requires involvement'.

Action Research en de Responsieve Methodologie

Zoals eerder beschreven wordt in dit onderzoek als onderzoeksstrategie gekozen voor AR en de RM van T. Abma en G. Widdershoven (2006). Deze methodologie heeft als belangrijkste kenmerken dat het een interactieve onderzoekswijze is. De 'hoe' vraag in het organiseren staat centraal. Dit is een uitgangspunt dat ook door Van Dinten en Schouten (2008: 208-214) ondersteund wordt.

Bijlage X is een nadere beschrijving van de passendheid van de RM in de context van Binder.

De belangrijkste aspecten van passendheid zijn:

- De cultuur in de organisatie, dat is een cultuur van vernieuwen en doen, samenwerken, verantwoordelijkheid nemen, verbinden, doen en leren;
- De context van Binder, die is zeer meervoudig en complex;
- Mijn oriëntatiemix, die is rationeel-sociaal-open.

Abma en Widdershoven vatten het als volgt samen:

'Een responsieve benadering biedt handvatten voor interactief onderzoek. In een responsieve benadering wordt onderzoek gezien als een gezamenlijk zoekproces met belanghebbenden naar waarde en betekenissen van hun praktijk. Het doel van responsief onderzoek is het verhogen van het onderling begrip tussen belanghebbenden als voertuig voor praktijkverbetering....'

Responsieve technieken

Binnen dit onderzoek zullen in drie technieken van onderzoek toegepast worden: dialoog, verhalenworkshop en dialogisch schrijven:

Dialoog

Uit de dialoog kan meervoudige betekenis benoemd worden, die leidt tot beantwoording van de onderzoeksvraag:

- Het herkennen en duiden hoe oriëntaties gedrag beïnvloeden;
- De betekenis daarvan voor de wijze van organiseren;
- De betekenis daarvan voor de verbinding met de opdrachtgevers.

In bijlage XI worden de verschillende vormen van dialoog nader aangeduid. In dit onderzoek zullen verschillende vormen van dialoog toegepast worden.

Verhalenworkshop

De verhalen krijgen een plek in het educatieve aspect. Bijvoorbeeld het verhaal 'De kantonier van de weg' (Van Dinten en Schouten 2008: 65). Ook met behulp van aansprekende voorbeelden uit de actualiteit ('virtual realities') wordt de verbinding gelegd met het herkennen van gedrag en wijze van organiseren. In een later stadium wordt met een gerichte selectie van medewerkers een interview gehouden. Deze interviews worden door mij geconstrueerd tot verhalen en na een membercheck in een verhalenworkshop besproken.

Dialogisch schrijven

Het dialogisch schrijven komt terug in dit onderzoeksrapport. Het dient recht te doen aan alle belanghebbenden in dit onderzoek zoals:

- Alle medewerkers/medeonderzoekers van Binder;
- De participerende opdrachtgevers;
- De coach Ton Roodink en meeleezer Dirk van Dierendonck;
- Ik, als onderzoeker en functionaris.

Individuele belanghebbenden krijgen de mogelijkheid naar eigen wens het onderzoeksrapport te lezen en hier hun betekenis aan te verlenen.

Voorwaarden voor een geslaagd interactief onderzoeksproces

Abma en Widdershoven (2006) benoemen een aantal voorwaarden die in het organiseren aanwezig dienen te zijn voor een geslaagd interactief onderzoeksproces:

- Bereidheid tot deelname;
- Bereidheid om te veranderen;
- Bereidheid om macht te delen.

Door een zorgvuldige aanpak zoals hierna beschreven worden goede uitgangspunten gecreëerd voor dit interactieve onderzoek. In bijlage XII wordt de RM nader toegelicht.

De responsieve benadering gaat uit van interactie van alle betrokkenen en een dialogisch proces. De dialoog met elkaar en de opdrachtgever kan als bedreigend worden ervaren. Dit is in de context van Binder een reële bedreiging omdat veel medewerkers niet gewend zijn om op deze wijze over de samenwerking te communiceren. Dit wordt in dit onderzoek ondervangen door toepassing van passende kwaliteitscriteria en een aanpak die recht doet aan belangen van betrokkenen. Er worden omstandigheden gecreëerd die een positieve betrokkenheid stimuleert. Een belangrijk aspect is het ontwikkelen van begrip van het onderwerp oriëntaties.

In dit onderzoek wordt rekening gehouden met de grote diversiteit in functies en kennis van betrokkenen door uit te gaan van een emergent en betrekkelijk proces met de volgende stappen:

- Verkenning;
- Kennisverwerving;
- Begrip en begrijpen;
- Onderzoeken;
- Ondervinden;
- Bevinden.

In de praktijk is de scheidslijn in de stappen niet strak te trekken en zal het een iteratief proces zijn. De medewerkers nemen elkaar mee in dit stapsgewijze proces van onderzoeken. Hierbij is er in het proces van onderzoeken voor mij een initiërende en faciliterende rol. Ondersteuning vindt plaats door trainer Hans Bassing³. Door als uitgangspunt van de verkenning een uitdagende vraag te stellen wordt betrokkenheid bevorderd. Ook worden er diverse en speelse werkvormen toegepast en krijgen alle betrokkenen de gelegenheid om zich deze materie eigen te maken. Naast dat zij zelf onderwerp van onderzoek zijn, worden zij medeonderzoeker. Hierdoor wordt het onderling overbrengen van kennis en inzichten gestimuleerd. Dit is een aanpak die past in deze wijze van organiseren en de

³ Hans Bassing is een trainer die voor Binder in- en verkooptrainingen verzorgt.

cultuur van Binder en de RM. Door het ophangen van de bevindingen in de kantine van Binder wordt gestimuleerd dat het onderzoek onderdeel wordt van de dagelijkse praktijk. De periode van verkenning (oktober 2011) tot aan de afronding van het onderzoek (juni 2012) is een kwantitatief redelijke termijn voor deze wijze van onderzoek. De RM en haar technieken kunnen kritiek opleveren over onder andere de ambiguïteit, kwaliteit, arbeidsintensiviteit, e.d. In bijlage XIII zijn deze verder gedetailleerd.

Door het hanteren van de juiste kwaliteitscriteria en een passend onderzoeksontwerp wordt een onderzoek uitgevoerd met wetenschappelijke kwaliteiten en praktische relevantie.

De uitgangspunten en gevolgen hiervan voor het ontwerp en de aanpak van dit onderzoek worden onderstaand toegelicht.

2.1 Onderzoeksontwerp

Door het toepassen van een geschikt onderzoeksontwerp passend bij de responsieve methodologie wordt recht gedaan aan de wetenschappelijke en praktische relevantie. Tevens zijn de belangen van betrokkenen op een zorgvuldige wijze geborgd. In bijlage XIV wordt het ontwerp nader toegelicht.

2.2 Onderzoekscriteria

Zoals gezegd is dit onderzoek opgezet vanuit het sociaal constructionistisch paradigma en heeft als onderzoeksstrategie Action Research en de Responsieve Methodologie. Dit betekent dat het type onderzoekscriteria voor wetenschappelijk onderzoek passend dienen te zijn. Erlandson e.a. (1993,xiv) betogen hierbij:

'Naturalistic findings are created, not discovered.....created through the hermeneutic-dialectic interaction between and among the inquirer and various integrated groups (I prefer to them as stakeholders) found in the setting being investigated.....In this process the formal inquirer is but the primus inter pares, a first among equals.....Creation of the emergent construction is a joint effort. That construction can be successful, both in terms of the commitment it fosters and the action it stimulates, only to the extent that it is shared, "bought into", by most stakeholders....'

De passende set onderzoekscriteria wijkt af van conventioneel wetenschappelijk onderzoek:

Criterion	Conventionele term	Naturalistische term	Naturalistische methoden
Truth value	Interne validiteit (Internal validity)	Geloofwaardigheid (Credibility)	Verlengde betrokkenheid Triangulatie Referentiegeschikte materialen Professioneel spiegelen Checks bij respondenten Reflexief dagboek
Applicability	Externe validiteit (External validity)	Overdraagbaarheid (Transferability)	Thick description Gerichte selectie van betrokkenen en informatie Reflexief dagboek
Consistency	Betrouwbaarheid (Reliability)	Samenhang (Dependability)	Externe test op het onderzoeksproces
Neutrality	Objectiviteit (Objectivity)	Bevestiging (Confirmability)	Professioneel spiegelen Checks bij respondenten

Bron: Roodink (2010), RSM PTO MV College 10

Een nadere beschrijving van deze onderzoekscriteria is opgenomen in bijlage XV.

3. Literatuur

Inleiding

De keuze voor de procesliteratuur van Abma en Widdershoven (2006) en de theorie van Van Dinten en Schouten (2008) is vooraf bepaald. Dit heeft als uitgangspunt gediend voor de methodologische aanpak en het onderzoeksontwerp. Het is hierdoor dat deze literatuur als inleiding op het proces van onderzoeken in hoofdstuk 1 beschreven is. Het boek van Erlandson e.a. (1993) vormt de basis voor passende kwaliteitscriteria. Voor de onderbouwing van het belang van verschillen in het organiseren is de methode van Van Dongen, De Laat en Maas (1996) van belang voor deze specifieke context van onderzoek. De benadering van het veranderproces van onderop en de te onderzoeken boven- en onderstroom worden benaderd volgens Van Es (2008). Leidraad voor de semigestructureerde interviews van de onderzoekers (medewerkers en mij) vormt Rubin&Rubin (2005). Om de betrokkenheid van de medewerkers niet te schaden en de eigenheid van de door medeonderzoekers opgestelde vragen niet te beperken wordt met gevoel gestuurd op het inhoudelijke corrigeren en /of strikt naleven van dit kwaliteitscriterium. Het fairness en authenticiteitsprincipe sluit hier op aan. De inhoudelijke literatuur biedt mogelijkheden voor reflectie van de bevindingen op bestaande inhoudelijke theorieën op de thema's: oriëntaties, wijze van organiseren en het verbinden met de opdrachtgever. Er is in deze beschouwing ook ruimte gemaakt voor een beschrijving van meer recente organisatie ontwikkelingen (laatste 6 jaar) en het verband met inhoudelijke literatuur. Hierbij staan de vragen centraal:

- Is het kwalitatief ondersteunend of reflecterend op het proces van onderzoek en de methodologische uitgangspunten?;
- Biedt het een kritische reflectie op de bevindingen?

Inhoudelijke literatuur

Het uitgangspunt voor dit onderzoek ligt in het creëren van de vele werkelijkheden in de interactie van de betrokkenen. Het hierbij als basis hanteren van conventionele of inhoudelijke literatuur met modellen en systemen die deze interactie mogelijk vormen, beïnvloeden of bepalen, doet geen recht aan dit uitgangspunt. Inhoudelijke literatuur is hierdoor alleen gebruikt als reflectie op deze werkelijkheden. Tijdens het onderzoek is door voortschrijdend inzicht en betekenisgeving door betrokkenen de volgende inhoudelijke literatuur van betekenis geworden:

De positie van het begrip oriëntaties (Van Dinten en Schouten 2008) wordt vergeleken met andere uitingsvormen van gedrag zoals benoemd in 'Gedrag in organisaties' (Robbins en Judge 2010).

Voor het begrip van organiseren en het historisch perspectief van het veranderend organiseren wordt gebruik gemaakt van 'Organization Theory' (Hatch 2006). De typering van de denkscholen in strategisch management en de relatie met de wijze van organiseren bij Binder wordt vergeleken met 'Strategie Safari' (Mintzberg e.a. 2009) en 'Mastering Strategic Renewal' (Volberda e.a. 2001).

Het succesvol verbinden met de opdrachtgever wordt vergeleken met het gedachtegoed en de criteria voor flexibiliteit en succesvol concurreren volgens 'De Flexibele onderneming' (Volberda 2004) en Customer Relationship Management (Peelen 2003). Voor de bij Binder aanwezige en emergent verschijnende thema's: vakmanschap, verbinding en vertrouwen en het verband met het Europees bestuursconcept wordt een reflectie uitgevoerd op 'Nieuw Europees Organiseren' (Brouwer en Peters 2011). Hoe ik getracht heb de inhoudelijke literatuur te gebruiken als reflectie op de organisatie Binder, vindt u in bijlage XVI.

4. Dataverzameling

De start van de dataverzameling is een verkenning die begint vanuit de specifieke bedrijfsproblematiek: 'Hoe kunnen wij meer betekenen voor de klant?' Dit wordt beïnvloed door mijn interesse, bias en nieuwsgierigheid naar oriëntaties en hoe je die kan gebruiken (zinvol kan inzetten) in het organiseren van Binder. Er ligt nog geen concrete onderzoeksvraag aan deze verkenning ten grondslag. Aansluitend op de uitgangspunten voor data-analyse vindt het verzamelen van data op een emergente wijze plaats. Werkelijkheden worden bottom-up gecreëerd door belanghebbenden. De medewerkers hebben hierbij een prominente rol in het proces en de inhoud van het onderzoek. Aansluitend op de verkenning volgt de 'wintertraining'. Ter afsluiting van het verzamelen van onderzoeksdata volgt de verhalenworkshop. Hierna worden de bevindingen, de conclusies en het advies teruggegeven aan het MT van de organisatie, als inspiratie voor haar strategische keuzes en voor toekomstig faciliterend beleid. Er is geen afgepast vooropgezet plan voor de dataverzameling. De keuzes voor de opvolging van een fase van dataverzameling en gewenste participatie van belanghebbenden zal naar voortschrijdend inzicht ontstaan. Er is, zoals eerder in dit hoofdstuk aangegeven, sprake van een experiment. Ook is er een beperkt voorspelbaar iteratief proces. Uit de diverse methoden en bronnen van onderzoek zijn thema's te herleiden die betekenis hebben voor de onderzochte populatie in haar context. De initiële bedrijfsproblematiek die zich focust op de vraag: 'Hoe kunnen wij meer betekenen voor de klant?', leidt tot betekenisvolle data op het gebied van oriëntaties en de wijze van organiseren en de verbindingen met de opdrachtgevers. De bevindingen zullen chronologisch benoemd worden omdat dit een beeld geeft van de stappen die door alle betrokkenen gemaakt zijn in dit experiment. Onderstaand wordt een korte toelichting gegeven op de stadia, het proces en de procesoverwegingen bij de dataverzameling.

Bijzonder

02-11-2011

Nog geen onderzoeksonderwerp.... maar oriëntaties zijn wel een bijzonder onderwerp. Bijzonder ook om te zien hoe je anders gaat kijken, de dingen anders gaat zien. Er lijkt een soort begrip te ontstaan voor specifiek oriëntatiegebonden gedrag. Dat laat ik af en toe blijken bij mijn collega's. Die zijn (nog) niet zover en kijken me wat vragend of meewarig aan.... eigenlijk ben ik volop aan het onderzoeken en interveniëren.

2011 oktober: Verkenning op oriëntaties en wijze van organiseren

Op 19 oktober 2011 wordt er met een gerichte selectie van medewerkers een verkenning gehouden op de wijze van organiseren bij Binder en de aanwezige oriëntaties van de betrokkenen. Het eerste doel is het netwerk van betrokkenen in beeld te brengen. Door te vragen en te verkennen *wat* die relatie in het netwerk is, worden er door de betrokkenen uitspraken gedaan, die de betekenis duiden van de relatie. Door de betrokkenen te vragen *hoe* zich dat uit en met *wie* dit plaatsvindt geven zij betekenis aan de interactie, het gedrag van de ander in die relatie en het netwerk waarin zij interacteren. *Hoe* zij dat ervaren, geeft aan *waardoor* er aansluiting op oriëntatie is in die relatie en *waarom* betekenis wordt verleend aan die relatie.

2011 november: Historische verhalen

Deze verhalen hebben als doel de wijze van organiseren en het individueel historisch perspectief van de betrokkenen in het organiseren van Binder in beeld te brengen. Er wordt tevens een beeld geschetst van de historische ontwikkeling in de wijze van organiseren en verbinding met de opdrachtgever tot in de huidige (2012) context. Onderliggende oriëntaties komen hiermee mogelijk in beeld. Verbindingen en verhoudingen worden verder in beeld gebracht door middel van een beschrijving van vormen bedrijfseconomische activiteit en de krachtenvelden uit 1935 en 2011. Door het verhaal van de oud-directeur wordt het historisch perspectief van de directie van Binder in beeld gebracht. Sjaak Ketting werkt sinds 1990 als maaimachinist bij Binder en is hiermee een gerichte selectie op het perspectief van een medewerker met een lange staat van dienst.

Door introductie van Sjaak Ketting is Peter Jongerius in 2006 in dienst gekomen. Sindsdien heeft hij zich ontwikkeld tot voorman industrieel groenonderhoud. Hierdoor is Peter Jongerius in staat een goed beeld te schetsen van de wijze van organiseren en verbinden in dit specifieke marktsegment.

2012 januari: Workshop : 'Meer betekenen' wintertraining dag 1 en 2

De opzet van de twee dagen is een afstemming tussen de trainer Hans Bassing en mij. Het doel van deze twee dagen is tweeledig. Het eerste doel is met een zinvolle selectie van – met name – operationele medewerkers in de organisatie in beeld te krijgen, hoe wij in het organiseren meer kunnen betekenen voor de opdrachtgevers. Hierbij wordt tevens ingegaan op de theorie van Van Dinten over oriëntaties en hoe dit te duiden is bij de medewerkers zelf, collega's en opdrachtgevers. Het tweede doel is om in het kader van dit onderzoek te ontdekken welke oriëntaties in de organisatie aanwezig zijn en wat hiervan de invloed is op de wijze van organiseren. Er wordt door mij bewust gekozen om dit op deze wijze te organiseren. Mijn gedachte is dat de medewerkers bewuster worden van de betekenis van hun gedrag in de relatie. Ook de structuur van de workshops is bewust gepland. Er zijn twee verspreide dagen, twee perspectieven in benadering van de vraag en een variatie in betrekken. De eerste workshop wordt gehouden op 16 januari 2012 in de kantine van Binder. De tweede dag is op 31 januari 2012. Met de bedrijfskantine als locatie wordt een context gecreëerd die voor alle betrokken medewerkers van Binder groenprojecten b.v. vertrouwd is. Het leidende thema is:

'Hoe kunnen we meer betekenen voor onze opdrachtgevers, vanuit het vertrouwen, dat we daar zelf ook de vruchten van plukken?'

Op dag één worden vragen gesteld, die een antwoord geven op de vraag hoe en waarom de medewerkers van Binder de opdrachtgever op een bepaalde manier zien. Ook wordt hen gevraagd welke betekenis zij aan het netwerk en de relatie geven. Dit is ook de dag, waarop de medewerkers handvatten aangereikt krijgen om meer inzicht te hebben in hun gedrag en hun wijze van communiceren en die van de opdrachtgevers. Ze bereiden zich hiermee voor op dag twee. De dagen zijn bewust niet aansluitend om voldoende ruimte voor bezinning en voorbereiding te creëren.

Dag twee staat in het teken van de medewerkers van de opdrachtgevers. Hoe zien medewerkers van de opdrachtgevers Binder? Deze dag wordt georganiseerd rond het ontvangen en bevragen van de medewerkers van een drietal opdrachtgevers waarbij factoren, die de procesmatige en inhoudelijke verbinding in de relatie bepalen door de betrokkenen worden besproken.

De groep medewerkers wordt hierdoor een groep medeonderzoekers en bestaat, net als op de verkenningsdag, uit zesentwintig personen. Deze medewerkers hebben verschillende functies en hebben allen klantencontact binnen projectbegeleiding en -uitvoering. Zij zijn hiermee een zinvolle selectie van de operationele en procesorganisatie. Er is door mij bewust gekozen om geen rol toe te kennen aan de directie in deze fase van het proces om alle ruimte te laten voor de operationele en procesmedewerkers en een bottom-up methode te stimuleren. Met de ondersteuning uit dag één kunnen de medewerkers voldoende toegerust zijn om met de opdrachtgevers de dialoog aan te gaan en realiteiten en werkelijkheden te ontdekken en te benoemen. De medewerkers krijgen kennis en inzicht in oriëntaties, wijzen van organiseren en het effect daarvan op de verbinding met de opdrachtgever. Uit de dialoog met de opdrachtgevers volgt een verslaglegging, die aan de opdrachtgevers verstuurd zal worden. Indien dit leidt tot acties zullen deze in overleg met de opdrachtgevers bepaald zijn.

Vanuit het principe van RM en aansluitend op de in de organisatie heersende cultuur van een lerende organisatie / configuratieve school heeft de workshop voor de medewerkers een aantal leerdoelen die zowel op het proces als op de inhoud van het thema betrekking hebben:

1. Na afloop van het programma is er meer kennis en een sterker bewustzijn van wat opdrachtgevers van Binder verwachten;
2. De deelnemers zijn zich bewust van het bestaan van netwerken en hun eigen rol daar in;
3. Men kan de gesprekspartner beter inschatten op basis van de 'typologie' oriëntaties en algemene kenmerken;
4. Men is zich bewust van de kracht van de vraag in gesprekken en heeft daarmee concreet geoefend.

Met name leerdoel 3 is direct gerelateerd aan het kunnen onderzoeken en beantwoorden van de onderzoeksvraag. De leerdoelen 1, 2 en 4 zijn bepaald om de medewerkers de benodigde basisvaardigheden te bieden om te participeren in het onderzoek en zodoende betrokkenheid te faciliteren en medeonderzoeker te worden. Het programma van de twee dagen is toegevoegd in bijlage XVII.

2012 mei: Interviews voor de verhalenworkshop

Op basis van de verkenning (oktober 2011) en de twee workshops (januari 2012) worden de medewerkers in staat gesteld de invloed van oriëntaties op de wijze van organiseren en de verbinding met de opdrachtgever te duiden. Hierbij ontstaat een groeiend besef van deze begrippen. Om dit beter in beeld te brengen en mogelijk van betekenis te laten zijn voor het toekomstig organiseren worden in mei 2012 door mij verdiepende interviews gehouden met een zinnvolle selectie van medewerkers. Er worden vragen gesteld over het organiseren. De beantwoording van de vragen wordt per medewerker omgevormd tot een verhaal over het organiseren. Ten tweede wordt hen gevraagd betekenis te geven aan gedrag dat op een bepaalde oriëntatie duidt. Dit laatste heeft twee doelen, ten eerste om de eerdere benoeming vanuit het spel 'Wie ben jij?' (januari 2012) te toetsen op consistentie. Ten tweede om deze oriëntatie te beschrijven in het verhaal en in de verhalenworkshop te bespreken.

De selectie van medewerkers bestaat uit:

- Uitvoerend medewerkers René Verboom en Karsten van der Woerd;
- Meewerkende voormannen John Phielix en Peter Jongorius;
- Calculator / werkvoorbereider Dirko van den Tol;
- Projectleiders Patrick van Rossum en Erik Vermeulen;
- Hoofd administratie Remco Vervloet en
- Directeur Thod Binder;

De keuze voor deze selectie van deelnemers is bewust. Er is een gerichte selectie van belanghebbenden in de organisatie en het is gericht op het creëren van breed draagvlak in het stavolutionair proces van het herkennen van de invloed van oriëntaties op de wijze van organiseren en het verbinden met de opdrachtgever.

2012 juni: Verhalenworkshop

De interviews worden door mij omgevormd tot betekenisvolle verhalen en besproken in een verhalenworkshop. De verhalen vormen een reflectie op het huidige organiseren en het verbinden met de opdrachtgevers en tonen de betekenisgeving door deze betrokkenen. Hiermee vormt het een bewustwording van meervoudige betekenissen en generator voor toekomstig handelen en intern en extern samenwerken en verbinden. De verhalen hebben in het organiseren een belangrijke performatieve functie met aspecten van betekenis, identiteit, (zelf-)begrip en begrijpen en het beïnvloeden van de houding van de ander. *'Verhalen verbinden verleden, heden en toekomst'* (Abma en Widdershoven 2006: 50-55). Bij de uitvoering van de verhalenworkshop gaat het niet om de argumentatieve maar om de narratieve rationaliteit. Centraal staat het uitwisselen en leren van ervaringen en niet het winnen van een argument. De geselecteerde betrokkenen worden hierdoor partners in de verandering. Bij de uitvoering van de verhalenworkshop wordt de planning van Abma en Widdershoven (2006: 62-64) als leidraad gevolgd. De opzet wijkt enigszins af van de richtlijnen van Abma en Widdershoven omdat die uitgaan van relatief vrij opgestelde verhalen binnen bijvoorbeeld een thema.

Hier is gekozen voor de richtlijn van de vragenlijst en het interview, zodat de verhalen aansluiten bij de bedrijfsproblematiek van de onderzoeksvraag. Hierdoor ontstaat een beeld van de vele werkelijkheden en realiteitsbeleving over deze specifieke bedrijfsproblematiek. Daarnaast krijgen medewerkers de ruimte voor opmerkingen en aanvullingen buiten de structuur van de vragenlijst. Het is ook het moment dat de directeur Thod Binder deelneemt aan het proces. Hij heeft niet deelgenomen aan de verkenning en wintertraining, maar heeft wel de bewegingen en interacties kunnen waarnemen en heeft meegewerkt aan het uitvoeren van verbindende acties met opdrachtgevers, volgend uit de wintertraining. Nu hij betrokken wordt met zijn verhaal en in dialoog gaat met de medewerkers zal hij medeonderzoeker worden in dit proces. Hij wordt hiermee medeverantwoordelijke in de realiteit van het organiseren en verbinden.

Observaties

Gedurende het onderzoek worden observaties uitgevoerd. Deze observaties dienen als onderbouwing of vergelijk bij de triangulatie van methoden. Opvallende zaken en patronen zijn in dit onderzoeksverslag opgenomen.

Reflectief dagboek

In het reflectief dagboek worden waarnemingen beschreven die de consistentie van het onderzoek kunnen ondersteunen en een reflectie zijn op het onderzoek. Delen uit het reflectief dagboek zijn toegevoegd aan dit onderzoeksverslag in de blauwe kolommen.

Documenten onderzoek

In de organisatie zijn documenten aanwezig die een aanwijzing geven voor het organiseren. Relevante documenten zijn toegevoegd aan dit onderzoeksverslag.

Schizofreen

20-01-2012

De eerste krabbels in het dagboek. Het heeft me moeite gekost om een begin te maken. De beschrijvingen zullen waarschijnlijk het zoeken en vinden weergeven. Ook de worstelingen en uitdagingen van het doen van een onderzoek in de eigen organisatie. Het heeft iets schizofreens. Daarbij komt de vraag op: Wat ga ik zien, wat kan ik zien? Ik heb een rationele oriëntatie, dat is me in de gesprekken met Ton wel duidelijk geworden. Het beïnvloedt mijn gedrag in mijn dagelijks werk en het onderzoek. Dus beïnvloed ik het onderzoek en de resultaten.

5. Bevindingen en resultaten

5.1 Verkenning op oriëntaties en wijze van organiseren

Nog voor er sprake was van een concrete onderzoeksvraag was er een initiële bedrijfs(kundige) problematiek, die door mij als doener met enthousiasme is opgepakt. Zoals beschreven in hoofdstuk 1.1 heeft het management van de organisatie een commercieel en bedrijfseconomisch belang bij het leveren van een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening. Onderdeel hiervan is een goede relatie met de opdrachtgever, maar wat *kenmerkt* nu die relatie? Dit is uitgewerkt in een proces- en inhoudelijk beschrijving van deze verkenning, gericht op de wijze van organiseren en mogelijk te duiden verbanden tussen oriëntaties en wijzen van organiseren.

De onderzoeker verkent (zichzelf.....)

De verkenning op het begrip oriëntaties en de wijze van organiseren van Binder geeft een beeld van het proces van mijn interesse in het begrip oriëntaties. Daarnaast speelt ook mijn interesse in de kwalitatieve aspecten van de betrekking en de inhoud binnen een relatie een belangrijke rol. Een verstoorde betrekking heeft een negatieve invloed op het vormen van de inhoud in de relatie. Hierbij kan de betrekking vertaald worden in de relatie van de vertegenwoordiging van partijen (het netwerk) bij een project en kunnen projecten beschouwd worden als de inhoud, het leveren van de diensten. Maar ook de kwaliteit van de interne relaties heeft invloed op de wijze van organiseren en de verbinding met de opdrachtgever. Het is uiteindelijk de opdrachtgever die de betekenis aan de relatie geeft. Ik word getriggerd door de mogelijke betekenis van *'Zijn zij gek of ben ik het?'* (Van Dinten en Schouten 2008) voor de wijze van organiseren van Binder en de relatie en binding met de opdrachtgever. Op 28 september 2011 stuur ik aan Ton Roodink een mail met bijlage over een 'open verkenning' met onze operationele medewerkers over de relatie en binding met onze opdrachtgevers. De inhoud van de mail is opgenomen in het voorwoord en bijlage XVIII. Uit het sturen en de inhoud van mijn mail blijkt een onbewuste oriëntatie die zich uit in mijn gedrag. Bij de vraagstelling is door mij gesteld dat ik deze verkenning 'open' wilde ingaan. Uit de mail en de brief aan de medewerkers blijkt echter de rationele benadering van een bedrijfsproblematiek:

'Hoe kan ik als functionaris vorm geven aan een training waarbij medewerkers zich bewust worden van hun oriëntaties en die zo inzetten dat dit de wijze van organiseren en de relatie met de opdrachtgever verbetert?'

Het uiteindelijk doel voor mij als functionaris is bedrijfseconomisch goed lopende projecten en hierdoor een succesvolle organisatie en bedrijfsvoering. Een nadere beschouwing op het sturen van deze mail en brief aan de medewerkers en het woordgebruik duidt op een gedrag en levert diverse woorden op die direct samenhangen met de rationele oriëntatie en deels sociale oriëntatie. Voorbeelden van rationele woordkeuzes zijn in de tekst van bijlage XVIII gemarkeerd. De acceptatie door Ton Roodink leidt tot een bespreking begin oktober 2011 in het college MV van de RSM-PTO. Hierin speelt zich een voor mij interessant gesprek af waarbij Ton de vraag stelt aan de studenten wat de uitnodigingsbrief aangeeft over mijn oriëntatie en de wijze van organiseren van Binder. Dat is niet direct voor allen duidelijk en door deze mogelijkheid tot aanvullende vragen worden zowel de brief als mijn (typisch rationele) achterliggende beredeneerde gedachte en gedrag ontrafeld.

Wat tevens blijkt uit deze benadering is nieuwsgierigheid in de ander, een drang naar leren, betrokkenheid en inzicht willen hebben in gedrag in het organiseren. Ook is er duidelijk sprake van een oriëntatiemix. Als een van de medestudenten vraagt om direct klanten te betrekken in deze verkenning geef ik aan dit niet te willen om (rationeel-sociaal) te voorkomen dat dit zou leiden tot een te vroege confrontatie met mogelijk negatieve effecten voor de individueel betrokken medewerkers en opdrachtgevers. Samenvattend is deze open benadering een vanuit een rationeel- sociale oriëntatie gedreven aanpak. Dat er sprake was van nieuwsgierigheid duidt op een open benadering, echter de rationele vorm is overheersend. Hier is duidelijk sprake van de rationaliteitswig (Van Dinten en Schouten 2008: 227).

De medewerkers verkennen

Deze bijeenkomst op 19 oktober 2011 vindt plaats in de kantine van Binder. Er is op dat moment nog geen concrete onderzoeksvraag en het hoofdthema is 'Relatie en Binding'. Het programma voor de bijeenkomst is in samenwerking met de trainer Hans Bassing opgezet. Het is te beschouwen als een verkennende workshop. Naast inhoudelijke vragen over het netwerk, de wijze van organiseren en de verbinding met de opdrachtgever wordt ook onderzocht of er een duiding is in manieren van organiseren van de aanwezige medewerkers en hun onderliggende oriëntatie.

Een uitgebreide beschrijving van de inhoud van deze verkenning en de bevindingen is opgenomen in bijlage XIX. Op mijn vraag wat de relatie is met de opdrachtgever, worden vele aspecten genoemd over die relatie. Om een evenwichtig beeld te geven van de uitspraken in de eerste vragenronde zijn er per deelnemer op basis van bovenstaande vragen één of enkele kenmerkende uitspraken over de relatie met de opdrachtgever(s) genoteerd:

- Medewerker Rene Verboom Goed praten, communiceren;
- Projectleider Patrick van Rossum Leveren wat je moet leveren, waarde toevoegen, in contact blijven;
- Projectleider Erik Vermeulen De klant moet het idee hebben dat we ons inzetten;
- Voorman Hans Koopman Goede persoonlijke contacten;
- Voorman Ary van Waart Een bekend gezicht, ik denk dat de klant dat fijn vindt. Die kun je nog bij zijn voornaam noemen;
- Medewerker Patrick van Kuijk Regelmatig effe langslopen om te vragen of er nog iets bijzonders is;
- Medewerker Michel Maat Ik probeer altijd maar een beetje uit zijn buurt te blijven;
- Voorman John Phielix Vriendelijkheid en vakkundigheid, dat is een van de belangrijkste dingen in mijn werk;
- Medewerker Remco Westdorp Dat werk is belangrijker dan het 'praatje pot' met de opdrachtgever;
- Voorman Peter Bax Belangrijk, praten met de klant, dat vindt zo'n man prettig;
- Voorman Leo Burggraaf Die relatie ontstaat omdat we het beide willen;
- Chef Werkplaats Ap Boer Die klanten (*RL: collega's*) die ik heb... maken alles kapot...kosten alleen maar geld;
- Calc./Werkv. Remco Regelink Ik probeer de klant te ontzorgen, aan zijn vraag te voldoen;
- Voorman Wilfried van Bremen Luisteren, je best doen voor de klant, proberen zo kundig mogelijk te zijn, soms onduidelijk wie de contactpersoon is;
- Machinist Frans Smitskamp Contacten lopen via voorman of projectleider. Ik ben het eerste mezelf aan het tevreden stellen;
- Machinist Peter van Genderen Ik bel mijn voorman, soms de opdrachtgever als ik in mijn werk ergens last van heb of als het voor de opdrachtgever van belang is;
- Calc./Werkv. Leon van Zuilekom Vakkundig overkomen en vertrouwen opwekken;
- Machinist Sjaak Ketting Het verloop onder contactpersonen van opdrachtgevers is dramatisch;
- Hoofd administratie Remco Vervloet Twee typen klanten: intern en extern, schakel in het contact met de klant. Ondersteunend voor het hele proces, intern begrip krijgen;
- Medewerker Karsten van der Woerd Vakkundig, betrouwbaar en vlot overkomen. Bij de een gaat dat vanzelf, bij de ander moet je daar wat meer moeite voor doen;

- Adjunct-directeur Rob Luyk Wat betekenen jij voor die klant?;
- Trainer Hans Bassing Puur die relatie die jij hebt met die klant, die kan ook het verschil maken, waardoor het jou gegund wordt.

In de aansluitende gesprekken over deze uitspraken komen de medewerkers tot een aantal hoofdthema's in de relatie:

- De relatie maakt het verschil;
- Onderscheidend zijn ten opzichte van anderen;
- Hoe je diensten verleent;
- De beleving van de dienstverlening;
- Bekijken vanuit de opdrachtgever;
- Iets persoonlijks: dat maakt het verschil.

Het netwerk van de medewerkers en de opdrachtgever

Bij het proces van het tekenen van het netwerk (bijlage XX) wordt er uitgebreid gesproken en gediscussieerd over deze netwerken. In sommige groepen ontstaat een spinnenweb van betrokkenen en lopen vele lijnen door elkaar heen. Andere groepen tekenen meer lineaire structuren. Het is opvallend dat in sommige gevallen de medewerkers centraal worden getekend in het netwerk en in andere gevallen als een minder centrale actor worden opgesteld. Sommigen tekenen in de ik-vorm, de persoon wordt in het netwerk gepositioneerd. Anderen tekenen 'de' organisatie. Voorman Wilfried van Bremen tekent zich centraal in het netwerk en geeft bij zijn presentatie over zijn netwerk bij Vestia Rotterdam Feijenoord aan: *"Ik ben ik vandaag en we hebben mijn project uitgekozen"*. De betrokkenheid bij de projecten en de relatie is bij hem en vrijwel alle medewerkers groot.

Dat het netwerk groter is dan in eerste instantie verwacht, blijkt uit reacties als:

Peter van Genderen: *"Je gaat de mensen kennen natuurlijk"*. Leo Burggraaf: *"Je leeft in de sfeer van de wijk waar je zit"*. Remco Westdorp over tevreden of ontevreden bewoners en hun betekenis: *".....Bij ons niet...bij ons gelijk emailtje naar Jaap, bij ons gelijk emailtje...en sommige mensen zijn hartstikke tevreden..Krijgen we altijd drinken..heee jongens het wordt weer netjes, je maakt het weer mooi, geweldig dan zo iets.."*. Daarbij benoemt hij - door een scheiding in zijn gedrag te benoemen - onbewust ook zijn rationeel -sociale oriëntatiemix: *" ... Ik maak wel eens een praatje met mensen of ze komen wat vragen..."*.

Bij de presentatie van een aantal netwerken bij opdrachtgevers komen vele aspecten aan de orde. Daarbij worden door de medewerkers / presentatoren opmerkingen gemaakt die een duiding geven van oriëntaties en wijzen van organiseren van betrokkenen in het netwerk. Ook over de rolevulling en de mogelijkheden en beperkingen binnen het huidige organiseren van Binder of de opdrachtgever worden betekenisvolle uitspraken gedaan:

In de relatie met Vestia Feijenoord:

- *".... Meestal ga ik direct naar de huismeester als ze niet in vergadering zijn. Dat is meestal wachten voor ons"* ;
- *"...eigenlijk heb je wel contact met iedereen"*;
- *"Bij mij hebben de huismeester en de projectleider de meeste invloed"*;
- *"In de hele organisatie de projectleider en de bedrijfsleider, samen met Patrick, die de dienst uitmaken, hoe het loopt en wat er gaat gebeuren"*;
- *"We hadden het erover in de groep, dat de uitzendkrachten wel een grote invloed hebben"*;
- *"Hoho...niet over die Hongaren praten, want die zijn goed hoor..."*.

In de relatie met ErasmusMC:

- *“Dat zijn meerdere contactpersonen, met ook nog een heleboel anderen eromheen”;*
- *“Je hebt ook met collega’s te maken want die komen ook op jou projecten”;*
- *“Omstanders, mensen die daar rond lopen.. als klant zijnde van het ziekenhuis”;*
- *“Professioneel blijven en netjes te woord staan”;*
- *“Echt vrij complex allemaal”*

Op de vraag van mij of die complexiteit te ‘handlen’ is:

- *“Je hoeft voor die mensen vaak niet veel tijd vrij te maken, al is het maar 5 minuten”;*
- *“Allemaal schakeltjes in het geheel en als alles dan goed functioneert .. dan doe je je werk ook veel gemakkelijker”;*
- *“Ieder spotje in het netwerk heeft ook weer een netwerk”*
- *“Bijvoorbeeld de man van de bewaking, die ken je mee hebben en die ken je tegen hebben. Als het een beetje een vriend van je is, je maakt een geintje met hem enzo dan doet tie zes keer makkelijker een hek open of je mag je auto ergens neerzetten waar die niet mag staan.”;*
- *“Dat maakt het werk ook leuker, absoluut”;*
- *“Makkelijker is ook leuker”.*

In de relatie met gemeenten en woningcorporatie Samenwonen:

- *“Contacten met de klant die zijn belangrijk”*

Een opmerking van Hans Bassing over de opzet van de tekening door mij:

- *“structuurman hé,.... Ik zie het gelijk”;*
- *“Wat ik hier wel mooi vindt is dat jullie daar per contact een gewicht aan geven”;*
- *“... dat toch ongemerkt die bewoners heel veel invloed hebben”;*
- *“dat je daar goed contact mee hebt, even los van je kwaliteit, die moet gewoon goed zijn”;*
- *“Dat je dat goed weet te ‘handlen’, veel goodwill kweekt, een positieve indruk achterlaat”.*

In de relatie met projectontwikkelaars en bouwer Innobouwen:

- *“Omdat wij maar een klein wereldje zijn, wij zitten veel in de aanleg”;*
- *“Bouwers als opdrachtgever. Die heb dan een uitvoerder waar wij dan, zeg maar, direct een hoop mee te maken hebben”;*
- *“Als we in een bouwteam zitten doen we advieswerk, niet eens altijd calculatiewerk...”;*
- *“...dan heeft het bouwteam weer contacten met die andere bedrijven, met die opdrachtgever, met collega-bedrijven, met onderaannemers”;*
- *“Gewoon een kruiwagen nodig”.*

Over de uitvoerder van de bouwlocatie:

- *“..En daar proberen we gebruik van te maken ook van zijn netwerk. Dat je daar in ieder geval een goeie indruk achterlaat”.*

In de relatie met Industrieel groen / algemeen:

- *“Dit is maar een fractie van het geheel”;*
- *“Laat ik beginnen met het belangrijkste, de klant”;*
- *“Het begint al bij de portier, de receptie, eeehh diverse chefjes.. huismeester”;*
- *“Dat is een heel complex iets, voordat je überhaupt eigenlijk bij je contactpersoon terecht komt”*
- *“Je kan zeggen je klant, maar je klant bestaat uit veel meer dan alleen je contactpersoon of de directie”;*
- *“...alles is met elkaar verweven. Alles klopt met elkaar, valt er eentje uit dan heb je eigenlijk eengat”;*
- *“De klant kun je veel meer uitspecificeren”;*
- *“Al die mensen zijn toch belangrijk. In hun eigen functie zijn ze belangrijk en accepteer dat dan ook en maak er gebruik van”.*

Frans Smitskamp over zijn werk en positie als maaimachinist in de organisatie:

- “dat is ons stukje, dan kom je niet verder dan eigenlijk Patrick...als ik dat werk moet doen, dan zou ik dat veel minder kunnen doen dan dat ik het hiermee zou moeten doen”;
- “Met de voorbereiding van jullie allemaal, daar hebben wij in wezen heel weinig mee”;
- “Ik heb hier totaal helemaal niets mee, ik ken dat werk natuurlijk ook niet wat jullie allemaal doen. Ik snap wel dat het moet gebeuren natuurlijk. Maar om dat in kaart te brengen?”

De netwerken samenvattend, blijkt het een goede oefening om de complexiteit van de verbindingen met de opdrachtgever in beeld te brengen. Binder heeft veel verschillende opdrachtgevers. Ook verschillende medewerkers die gezamenlijk de zelfsturende teams vormen in de relatie met de opdrachtgevers en het netwerk in een opdracht. Dat heeft zich geuit in vijf besproken, getekende en gepresenteerde afspiegelingen van (complexe) werkelijkheden. De medewerkers hebben hierdoor kennis kunnen produceren, delen en opnemen. Ook hebben ze meer begrip gekregen van de verschillende wijzen van organiseren, invloeden, rollen en betekenissen in de dagelijkse uitvoering van projecten. In die zin een focus op wijzen van organiseren en de vele vormen van verbindingen met de opdrachtgevers. Mogelijk dat hierdoor deze wijze van organiseren en verbindingen beter gezien, herkend en begrepen worden en dat er ook begrip is voor verschil in gedrag. Het zien, herkennen en begrijpen van gedrag vanuit oriëntaties is met deze oefening niet bereikt.

Een verbinding kan ontstaan door een goede relatie. Die relatie is een verbinding die verbonden kan worden en sterker maar ook zwakker of ontbonden worden. Een aspect hierbij is samenwerken vs. samen werken. In het eerste geval is het gezamenlijk doel leidend, in het tweede geval het individuele doel. Er is niet één wijze van organiseren of verbinden vast te stellen uit deze inventarisatie. Er is kort aandacht besteed aan nieuwe technologieën zoals social media. Dit kan verbinden maar ook vervreemden. Tegelijkertijd is het een aspect dat afhankelijk van iemands oriëntatie en taken in bedrijfsprocessen functioneel ingezet kan worden.

Meer betekenen in het netwerk

Als de vraag gesteld wordt: *Hoe* kunnen we meer betekenen voor de klant?, biedt dit direct herkenning door de deelnemers en er worden diverse mogelijkheden benoemd, zoals:

- “Dienstenpakket verbreden”
- “Voordeel halen inkoop, wat ook weer door kan gaan in of een hogere marge of een scherpere prijs, als dat nodig is”.
- “Informatie goed doorspelen, dan praat ik over de uitvoerder”
- “Juiste persoon inschakelen, kan ook zijn een derde inschakelen”
- “Een rondgang in de wijk met de huismeesters, met bewoners”
- “Medewerkers de relevante informatie overdragen aan projectleiders”
- “Gewoon gebruik maken van dat netwerk zeg maar”
- “Om het bestaande netwerk te zorgen dat je het goed houdt”
- “Je moet het netwerk verder uitbreiden zodat je met meer mensen contact hebt, zodat je zoals Patrick zei met andere leveranciers contact hebt. Om een beter product of een ander product tegen een betere prijs te kunnen krijgen.”

Sociale oriëntatie

19-10-2011

Als ik de groep observeer blijkt uit het gedrag dat met name de sociale oriëntatie in het gedrag herkenbaar is. Als het eten wordt binnengebracht wordt de verkenning onderbroken en helpen diverse medewerkers om het eten klaar te zetten, te verdelen. Ook wordt er voor collega's drinken ingeschonken. Er is door niemand een vraag gesteld ter organisatie, het is een spontaan proces. De medewerkers verdelen zich weer naar hun zitplaats, daarin wordt niet gewisseld. Onder het eten worden gesprekken gevoerd, opmerkingen en grappen gemaakt. Er heerst een ontspannen sfeer. Etensresten en dergelijke worden door medewerkers opgeruimd of door een collega en mij opgehaald. Er wordt geholpen waar nodig.

- “Het uitbouwen van de sites, gewoon de website de je hebt om daar heel goed op in te spelen om heel duidelijk bekend te maken bij al je klanten die je hebt”;
- “Google Adwords benutten. Maar ook met LinkedIn, Twitter, Facebook, Hyves.”

Belang voor de interne organisatie?

- “Ik denk dat je dan beter kan inspelen klantgericht”;
- “Om je kennis te verbreden, om met betere materialen te kunnen gaan werken en onder andere meerdere leveranciers te kunnen benaderen en dan een afspraak te maken over leveranties kostprijs.”;
- “Als die informatie goed komt, compleet is kan je die klant goed bedienen”;
- “Klantgericht”;
- “De klant goed van dienst zijn met de juiste gegevens”;
- “Wensen die de klant heeft om niet met half, half uitgevoerd werk te eindigen zeg maar. Dan zit je natuurlijk mee met het beeld van wat de klant heeft en wat jij uiteindelijk creëert”;
- “Ja, weten hoe de mensen, de bewoners er over nadenken, hoe veilig voor hun. De veiligheid”;
- “En eeehh een stukje reclame voor de zaak”;
- “Eeehh, nou ja, je krijgt er altijd meerwerk uit, extra werk.”;
- “Ja even kijken een beetje op de lijn van Erik. Het is vooral informatie uitwisseling tussen de verschillende lagen en personen bij Binder. Over de klant en over het werk. Dat dat gewoon erg belangrijk is, ja. Waardoor uiteindelijk toch meer begrip komt bij klanten en uiteindelijk ook Binder zijn werk beter kan doen, zeg maar.”

Wat zijn belemmeringen in klantgericht werken in het huidige organiseren?

- “De informatie moet compleet zijn”;
- “Niet de tijd voor nemen”;
- “Vaak de reacties van opdrachtgevers ontbreken en als de reactie ontbreekt niet het initiatief nemen om zelf even te reageren”;
- “Is ook wel eens de bereikbaarheid van de klant”;
- “Als je nog dingen wil doorspreken in het vervolgtraject, dan zijn ze, vallen ze soms wel eens stil met contact”;
- “De tijdsduur van de informatie, na uitvoering, dus die informatie die we gekregen hebben en eeehh, ja ...daar zitten heel veel, soms heel veel schakels tussen nog voordat we echt in uitvoering gaan en schakels intern zijn nog wel eens lang”;
- “Ik heb ook nog een prioriteitenlijstje en ik kom ook niet gelijk aan”;
- “Eeehh, geduld hebben voor de bewoners, want ze ratelen door”.
- “Waar je dan tegen aan loopt is vaak, je prioriteiten, tijdgebrek wat je hebt om dat echt vorm te geven. En hoe je dat moet organiseren”;
- Over social media “Let er wel op wie je gaat volgen en ook heel duidelijk wie wel en wie niet. Dus wees heel zorgvuldig en let er op wat zet je er op”.

Hoe heffen we belemmeringen op ?

- “...Ik denk dat we daar niet de tijd voor nemen of niet de prioriteit voor nemen, ik denk dat het daar wel vaak aan ligt, prioriteit”;
- “Bij opname van werk gelijk urgentie aangeven, niveau van urgentie. Dat is wat Patrick ook net zei laatst, die prioriteiten en dat is lastig”;
- “Ja je moet er tijd voor nemen, dus je moet tijd vrijmaken”;
- “ Wij denken dat het vooral een natuurlijk proces is dat een beetje vanuit jezelf moet komen zeg maar. Het moet toch wel.. het is misschien iets wat je aan kan leren maar wedenken toch dat je.. ja ...dat het iets is ..dat het lastig te organiseren is “.

Wat opvalt bij deze opsomming van betekenissen is dat er een veelheid van antwoorden is op de inhoudelijke aspecten uit vraag 1-3. Het netwerk benutten, meer betekenen voor de opdrachtgever en het belang voor de opdrachtgever en medewerkers van Binder.

Als het echter op beperkingen en een meer passende wijze van organiseren aankomt, blijkt dat twee aspecten de boventoon voeren:

- communicatie intern en extern
- prioriteitstelling

Deze verkennende op oriëntaties wordt afgesloten met de vraag van Hans Bassing of de deelnemers nog aspecten hebben die ze als zinvolle aanvulling zien voor de komende wintertraining. Hierop worden de volgende aspecten benoemd:

- Wilfried van Bremen: Uitstraling van het bedrijf in relatie tot het beleid van type inhuurkrachten;
- Sjaak Ketting: Meer teambuilding, er zijn nu teveel eilandjes, we gaan ons eigen gang binnen het systeem;
- Erik Vermeulen: Beter inleven in betekenis van ons plansysteem voor de klant;
- Ary van Waart: De schakels in organiseren korter maken, intern duidelijkheid geven, bij voorkeur via één verantwoordelijk bedrijfsleider.

Hoe verder?

De trainer Hans Bassing stelt mij de vraag of ik vanuit deze verkenning genoeg input heb gehad om over na te denken. Vanuit mijn rationeel-sociale oriëntatiemix geef ik aan dat ik veel antwoorden heb gehad op de vragen die gesteld zijn. Daarbij valt de diversiteit van medewerkers, projecten en netwerken op. Er kan vanuit een goede basis in het organiseren en deze diversiteit meerwaarde voor de opdrachtgever gecreëerd worden. Er is ook meer begrip ontstaan van de complexiteit van de verbindingen. Zowel de interne verbindingen als de verbindingen met de opdrachtgevers. Het is een basis om mee verder te gaan in het organiseren. Een nadere beschrijving van gebeurtenissen, die mij zijn opgevallen bij het uitwerken van de geluidsopnamen en een reflectie op het proces van de verkenning is opgenomen in bijlage XXI.

5.1.1 Bevindingen van de verkenning

Relatie en binding met de opdrachtgever en hoe je dat organiseert, dat is deze avond het centrale thema voor de betrokkenen. De vragen die gesteld zijn en de gekozen werkvormen hebben een grote hoeveelheid en op inhoud interessante data opgeleverd. Bij het verwerken van de data vallen een aantal zaken op:

Bevindingen op het proces

- Medewerkers tonen inzet en enthousiasme over het thema relatie en binding;
- Medewerkers tonen volop medewerking aan deze inventarisatie;
- Medewerkers betrekken elkaar in de beantwoording van de vraagstukken;
- Medewerkers behandelen elkaar respectvol en geven elkaar tijd en ruimte om een verhaal te vertellen er heerst een ontspannen sfeer;
- Medewerkers hebben in deze verkennende fase geen of beperkt begrip van oriëntaties en wijzen van organiseren, zij hebben geen referentiekader;
- Het is voor de onderzoeker mogelijk om op basis van een inhoudelijke vraag (Hoe kunnen wij meer betekenen voor de klant) gedrag (oriëntaties en wijze van organiseren) te onderzoeken en waar te nemen;
- Het is voor de onderzoeker/functionaris mogelijk om participatief onderzoek te doen;
- Multipelen inclusie geldt voor alle deelnemers aan het onderzoek, inclusief de onderzoeker en trainer;
- Responsieve methodologie met een focus op de 'hoe' stimuleert betrokkenheid;

- Action research en een experiment zijn mogelijk in een proces van betrekken en bij de betrokken medewerkers;
- Een analyse op oriëntatiegebonden woordkeuze kan een ondersteuning zijn voor oriëntatiebepaling, echter het biedt in deze verkennende fase geen zinvolle input voor duiding;
- Er is een duidelijke onderstroom waarneembaar: de rookhoek, koffieautomaat en bar zorgen voor een passende context.

Bevindingen op de inhoud

- Oriëntaties zijn een onbekend begrip voor de medewerkers;
- Bedrijfsprocessen en de verbinding met de opdrachtgever zijn wel bekende begrippen;
- Vakmanschap, klantgerichtheid en een goede relatie worden als belangrijke bouwstenen beoordeeld in een goede relatie en verbinding met de opdrachtgever;
- Medewerkers hebben meer inzicht gekregen in de begrippen bedrijfsproces, producten/diensten en de relatie;
- Er wordt door de medewerkers op verschillende wijze betekenis toegekend aan de relatie met de opdrachtgever;
- Medewerkers zijn er bewust van dat bedrijfsprocessen van invloed zijn op de verbinding met de opdrachtgevers;
- Medewerkers zijn er zich niet of beperkt bewust van dat de relatie de betekenis geeft en een betrekkingaspect en een inhoudsaspect heeft;
- Medewerkers hebben inzicht gekregen in de eigen en overige contexten met de veelheid van organisatievormen en netwerken waarin zij participeren;
- Medewerkers zijn er bewust van dat de relatie met de opdrachtgevers aan verandering onderhevig is, het is een momentopname;
- Medewerkers zijn zich er bewust van geworden dat de verbinding met de opdrachtgever op vele wijzen vormgegeven kan worden;
- Als medewerkers een goede samenwerking hebben met een opdrachtgever dan heeft dit invloed op het project: dan gaat het prettiger en makkelijker.

Tussentijd 1: Responsieve methodologie verbinden met de dagelijkse praktijk

Delen van de presentatie en uitwerkingen worden door mij in de kantine naast de koffieautomaat opgehangen. Dit heeft meerdere rationele redenen, te weten:

- Het tonen en waarderen van de geleverde producties;
- Het later kunnen terugzien en bespreken / bediscussiëren van deze producties;
- Het betrekken van medewerkers, die niet aanwezig waren;
- Het bewuster reflecteren op bedrijfsprocessen en de verbinding met de opdrachtgevers.

Enkele dagen later kom ik Frank van Tienen tegen. Frank is een 4^e jaars gymnasiast en vakantiewerker binnen onze organisatie. Hij staat te kijken bij één van de netwerktekeningen en hij vraagt wat dat betekent. Na mijn uitleg over de veelheid netwerken wijst hij mij er met een glimlach op, dat het niet klopt. Ik ben niet verbaasd, maar juist blij dat hij een opmerking heeft en vraag hem wat er niet klopt. Hij geeft aan dat hij en overige vakantiewerkers ontbreken in dat netwerk. Lachend haal ik een marker en vraag hem zich in het netwerk te plaatsen. Procesmatig is het een meervoudige membercheck, inhoudelijk is het een verbetering en geeft het meer inzicht in het netwerk.

Ook anderen bekijken het, waaronder leveranciers en opdrachtgevers. Als er dan een vraag of opmerking komt over bijvoorbeeld de plaszak als metafoor van een virtual reality, is er altijd wel een betrokkene in de buurt die enige uitleg kan geven.

Tussentijd 2: Vorming van de onderzoeksvraag

De tussenliggende fase van de verkenning op 19 oktober en de wintertraining is door mij gebruikt om de veelheid aan data te ordenen, aansluiting te zoeken bij de theorie van Van Dinten en Schouten (2008) en een verdere inspiratie te verkrijgen op de vorming van mijn onderzoeksvraag. Met de door Ton Roodink aangeboden oefeningen komt steeds meer het besef dat een lege methode het uitgangspunt voor het onderzoek is. Een focus op het proces van de organisatieontwikkeling. Dat is een omslag in mijn denken als rationele doener gericht op organisatie verbetering en ontwikkeling op basis van modellen en structuren. De onderzoeksvraag is ontstaan:

“Wat is (zijn) de invloed(en) van oriëntaties op de bedrijfsprocessen van Binder groenprojecten b.v. en de verbinding(en) met haar opdrachtgevers?”

Nu er goedkeuring is op het onderzoeksvoorstel vraag ik trainer Hans Bassing mij te ondersteunen. Dat levert interessante gesprekken met Hans op, omdat hij een duidelijk rationele aanpak voorstaat met een modelmatige benadering en een focus op inhoud. Terwijl bij mij het proces op de voorgrond staat door het hanteren van de lege methode. Bij Hans overheerst de door een rationele aanpak gedreven gedrag, terwijl in mijn oriëntatiemix het rationeel-sociale meer gelijkwaardig aanwezig is. Dat ik geen open oriëntatie heb, wordt me uit de literatuur en de gesprekken met Ton Roodink steeds duidelijker. Ik kan dit echter wel gaan organiseren om hierdoor meer zicht te krijgen op het sturingsprincipe van oriëntaties (Van Dinten en Schouten 2008: 234-236) en tegelijkertijd aandacht te geven aan het ontwikkelen van externe oriëntaties (Van Dinten en Schouten 2008: 253-255). Naast de rigor hecht ik belang aan relevance en een voortzetting van het leertraject. Eén van de opmerkingen uit de feedback van mijn studiegenoten MV staat me nog bij: *“Dat je dat durft joh... knap hoor... bij ons zou dat niet kunnen...”* Dat betekent voor mij een extra stimulans om het onderzoek om basis van een experimenteel ontwikkeltraject uit te voeren en de medewerkers de medevormgevers en medeonderzoekers te laten zijn. Wat in deze fase nog ontbreekt zijn de essentiële stemmen van opdrachtgevers. Zij zijn degenen die de betekenis aan de relatie geven en in de positie zijn om de relatie te beëindigen indien er geen passende dienstverlening word geboden. Deze belangrijke betekenisverleners worden in het programma gebracht.

De keuze wordt gemaakt om twee dagen in januari 2012 te organiseren met als leidend thema:

‘Meer betekenen voor de opdrachtgever’.

Onderliggende vraag:

‘Hoe kunnen we meer betekenen voor onze klanten, in het vertrouwen dat we daar zelf ook de vruchten van plukken?’

Uit de benoeming van dit thema en de onderliggende vraag blijken een aantal aspecten en aannames:

- De ‘hoe’ vraag geeft aan dat ik zoekende ben naar een methode van werken die leidt tot een meer betekenisvolle relatie met de opdrachtgever;
- Een door de opdrachtgevers als meer betekenisvol gewaardeerde relatie met de individueel betrokken medewerkers van Binder zou kunnen leiden tot een vruchtbaar resultaat voor de individueel betrokkenen van Binder en de organisatie als geheel.
- Een vruchtbaar resultaat kan zichtbaar worden in onder andere:
 - o Duur van de dienstverlening;
 - o Bedrijfseconomisch resultaat;
 - o Ontwikkeling medewerkers;
 - o Ontwikkeling van de organisatie.

5.2 Historische verhalen

'Verhalen verbinden verleden, heden en toekomst' (Abma en Widdershoven 2006: 50-55).

5.2.1 Bevindingen van de historische verhalen

Het verhaal van Thedie Binder kenmerkt onder andere de trend in de omgeving van on-demand organiseren en handelen, naar groei in projecten en het verder organiseren van de structuur van de organisatie. Dit is mede onder invloed van procesvereisten als VCA** en ISO. Thedie is een rationeel mens in gedrag.

Sjaak Ketting werkt sinds 1990 als maaimachinist bij Binder en kenmerkt zich door zijn sociale oriëntatie, voor alles gaat het om de 'Binderfamilie'. Hij hecht grote waarde aan tradities en de in het bedrijf geldende regels, normen en waarden. Een relatie met een klant moet wat hem betreft altijd een goede relatie zijn; conflict wordt vermeden. Is er een calamiteit of 'paniek in de tent' dan kan je Sjaak altijd bellen en staat hij voor 'de firma' klaar. Zelfsturing is niet prettig voor hem, want vroeger was het veel duidelijker, dan liep je naar 'voor' naar het kantoor en wist je wat je moest gaan doen. Peter Jongerius is in 2006 in dienst gekomen en is voorman industrieel groenonderhoud. Peter neemt graag verantwoordelijkheid en waardeert Sjaak dat hij hem destijds geïntroduceerd heeft. Nu regelt hij veel in de industrie en dat zou vanuit de organisatie best meer en vaker gewaardeerd mogen worden. Hiermee doelt hij met name op de uitgesproken waardering. Hij zou graag meer duidelijkheid van de leidinggevenden willen. In de verhalen zijn typerende kenmerken van een organisatie met duidelijke structuren en waarden herkenbaar. Tegelijkertijd is de wijziging van gestuurde teams naar zelfsturende teams voor Sjaak en Peter lastig en ze ervaren een bepaalde druk. Ze missen de hiërarchie, structuur en duidelijkheid, die ze vroeger wel hadden. In bijlage XXII en XXIII zijn de ontwikkeling van de bedrijfseconomische activiteit en het historisch vergelijkend krachtenveld opgenomen. De historische verhalen zijn opgenomen als bijlage XXIV.

Observatie

16-01-2012

Als de medewerkers de kantine betreden om een plaats te vinden in de ruimte valt het op dat de zaal zich van achter uit vult. De twee projectleiders gaan voor in de kantine zitten en anderen nemen veelal een plaats in die zij gewend zijn ook bij andere vergaderingen en trainingen te bezetten. Hans Bassing staat, als aangewezen leider, frontaal voor de groep. Er heerst een gemoedelijke sfeer, maar ook een wat afwachtende houding. Ik geef in de introductie het belang van deze dag aan voor onze wijze van organiseren en voor het leren zien van de verschillen in individuele opdrachtgever wensen. Iedere opdrachtgever is hiermee uniek stel ik en het succes van Binder wordt bepaald door de mate waarin de dienstverlening op de individuele wens van de opdrachtgever kan inspelen. Hans neemt het over en tracht door wat vragen aan de medewerkers en zijn enthousiaste houding de medewerkers te betrekken. Als Ap (monteur) wat later binnenkomt ontstaat er rumoer en wordt er gelachen. Er worden opmerkingen gemaakt over zijn late binnenkomst die Ap negeert.

5.3 Workshop : 'Meer betekenen' wintertraining

Dag 1: De medewerkers verlenen betekenis aan de relatie

Op deze dag ga ik met de medewerkers van Binder op zoek naar gedrag dat aanwijzingen geeft voor de oriëntatie, wijze van organiseren en de verbinding met de opdrachtgever. In deze zin een zelfonderzoek. Het is ook een onderzoek van medewerkers van Binder gericht op medewerkers van Binder. Door gedrag te onderzoeken in een vertrouwde setting en de medewerkers te laten communiceren over de opdrachtgever vormt zich met de benoeming van de betekenis van de ander, ook een zelfbeeld. Onderstaande beschrijvingen gaan in op de inhoud van het programma en het proces van deze dag. De complete beschrijving van deze dag is opgenomen in bijlage XXV.

Oriëntaties van opdrachtgevers

Medewerkers zijn in staat gedrag te benoemen van opdrachtgevers en geven hier wisselend betekenis aan. Het is lastig voor hen om dit te relateren aan een oriëntatie.

Over Berry de Hoog, wijkregisseur Samenwonen:

Hans Bassing; "Voorbeeld de wijkregisseur. Wat zijn interesses van deze man, wat is de context?"

Remco Regelink geeft aan niet vaak over de persoonlijke interesses met deze man te praten. Bij collega's is dat wel. "Het scheelt, wie je tegenover je hebt", geeft hij aan.

Over Gerard Raam, inkoper Innobouwen:

Hans Bassing; "Stel je gaat in gesprek met Gerard Raam, dat is een inkoper. Hoe goed ken je de man?"

Patrick van Rossum; "Hij is kritisch op kwaliteit, het is een inkoper"

Hans Bassing; "Wat verwacht hij? De ogen en oren op de bouw?"

Patrick van Rossum: "Uitwisseling van informatie intern is belangrijk; filteren van informatie."

Over Bert van den Jagt, manager Rational Oil:

Hans Bassing; "Hoe is dat met Bert van den Jagt?"

Peter Jongerius; "Het is een rustige, gesloten man. Collega's zijn de ogen en oren van Bert. Hij is de intermediair tussen Gebouwen en Oil-Movement. Het is ook wel een familieman. Hij tennist graag. Hij kijkt ook wel de kat uit de boom. Vertrouwen moet je winnen, verdienen bij hem."

Sjaak Ketting: "Hij zal je nooit vertrouwen." Gijs van de Beek, ZZP bij Binder; "Dan is het bitter moeilijk opbouwen." Wouter Meijer: "Vertrouwen moet je zelf opbouwen, houding is belangrijk."

Wie ben jij ? De oriëntatie als typering

Het spel "Wie ben jij?" wordt gespeeld om de medewerkers op een speelse en ontspannen manier inzicht te geven in de eigen oriëntatie en die van de ander. Om de medewerkers voldoende basale handvatten te bieden wordt er eerst een hand-out verspreid met onderstaande oriëntaties en typerend gedrag. Met deze hand-out wordt het spel 'Wie ben jij ?' gespeeld:

Rationele Oriëntatie

Ik zoek mogelijkheden.

Als mensen wat meer zouden nadenken over hun handelen en de consequenties, dan zou het een stuk beter lopen in dit bedrijf.

Een planning moet gevolgd worden om goede resultaten te bereiken.

Het werk altijd beter kan als je maar even de tijd neemt om er over na te denken.

Dingen gedaan krijgen gebeurt door mensen te overtuigen met goede argumenten.

Bij het nemen van beslissingen moet je emoties even aan de kant zetten.

Zelfreferentiële Oriëntatie

Ik ben uniek!

Zoals ik de dingen doe in dit bedrijf is voor mij dé manier om succesvol te zijn.

Ik vind dat je zelf bepaalt wat je van je werk maakt, ongeacht moeilijke omstandigheden.

Ik vind het normaal om doelen te stellen en die moeten gewoon gehaald worden.

Macht is voor mij een belangrijk middel om dingen gedaan te krijgen.

Aan de hand van status en rijkdom kan ik goed vergelijken hoe succesvol mensen zijn.

Sociale Oriëntatie

Samen kunnen we het!

Als we wat meer voor elkaar zouden over hebben, dan zou het een stuk beter lopen in dit bedrijf.

Plezier in het werk en goede arbeidsrelaties zijn belangrijker dan resultaten.

Normen en waarden zijn de basis voor ons organiseren.

Resultaten worden vooral bepaald door hoe we samenwerken als team.

Tradities en regels zijn belangrijk voor een goed geolied bedrijf.

Open Oriëntatie

Alles is verbonden.

Als mensen wat meer zouden open staan voor wat er om hen heen gebeurt, dan zou het een stuk beter lopen in dit bedrijf.

Alles heeft invloed op elkaar, dus wat ik doe heeft ook invloed op mijn collega's en mijn klanten.

Ik zie patronen in wat er om mij heen gebeurt en maak daar gebruik van in mijn werk.

Met goede verhalen en voorbeelden kan er iets moois ontwikkelen.

Alles verandert. Elke dag gebeurt er wat onverwachts. En dat vind ik geweldig in mijn werk.

Op deze hand-outs kruisen de medewerkers voor hen passende stellingen (gedrag) aan of kiezen direct voor één oriëntatie of een mix hiervan. Er worden twee groepen gevormd. In mijn groep vraag ik om naast een dominante oriëntatie een tweede of derde oriëntatie te kiezen, in volgorde van herkenning en betekenis voor die persoon zelf (de oriëntatiemix). Daarna schrijven de medewerkers de oriëntatie op de sticker, plakken de sticker op de borst en gaan aan de groepstafels. Dat levert bijzondere reacties op van collega's onderling, zoals: "Zie je wel, dat dacht ik al jij bent echt" of opmerkingen als "dat ben jij niet!".

Hierdoor ontstaat een zeer levendige sessie en er wordt veel gelachen. Wat mij als onderzoeker opvalt is de betrokkenheid waarmee geparticipeerd wordt in het spel en dat alle medewerkers (op één na die reageert met: "Moet dat?") het spel en de spelregels opvolgen. Daarnaast worden verbetervoorstellen gedaan op de spelregels: "Kunnen we niet beter? Dan"

Na deze zelfbenoeming wordt iedere medewerker gevraagd om zichzelf kort te presenteren en te benoemen waarom hij zichzelf in een bepaalde oriëntatie (mix) ziet. Ook hier is het opvallend dat er vrijuit wordt gesproken en medewerkers op een positief kritische wijze feedback geven op de oriëntatie stellingname. Dit leidt tot uitspraken als; "Ja maar dat klopt hoor,....want jij bent echt niet zo!". Hiermee wordt bereikt dat betekenisverlening tot zijn recht komt. Het is de ander die de betekenis, in dit geval de benoeming van de oriëntatie, verleent. Dat leidt in enkele gevallen tot een aanpassing in de oriëntatie of oriëntatiemix. Het is hierbij een verschuiving tussen een rationele en een sociale oriëntatie. Eén van de spelregels is ook dat een willekeurige collega een of meerdere kaarten voorlegt aan een ander. Op de kaart staat een tekst met een gedragsuitspraak die niet bij de oriëntatie van de bevroegde past. Aan deze medewerker word gevraagd wat de beschreven uitspraak voor hem betekent. Dat resulteert in alle gevallen in afkeurende reacties. Bijvoorbeeld over een uitspraak passend bij een open oriëntatie, volgt de reactie: "Ja, maar daar kunnen we niks mee, dat schiet niet op!" Een uitspraak van een medewerker met een dominante sociale oriëntatie.

Bij de bepaling van de typologieën en de bespreking met de 26 medewerkers blijkt dat het overgrote deel van de medewerkers van Binder (zie bijlage XXVI) een dominante sociale oriëntatie of rationele oriëntatie heeft. De dominante oriëntatiemix is de sociaal-rationele of de rationeel-sociale.

Dominante oriëntaties: n= 26 (100%)

- Sociaal:	12	(46%);
- Rationeel:	11	(42%);
- Open:	2	(8%);
- Zelfreferentieel:	1	(4%).

Een enkele medewerker heeft een afwijkende oriëntatie of oriëntatiemix. Dit is opvallend bij:

- Medewerker Rene Verboom:	Zelfreferentieel;
- Projectleider Erik Vermeulen:	Open;
- Voorman Peter Jongerius:	Open-sociaal.

Projectleiders

14-05-2012

Projectleiders hebben een complexe rol in de organisatie. De context vraagt hen op vele wijzen verbindingen te maken en te behouden. Tegelijkertijd dragen de projectleiders verantwoordelijkheid voor de productie, de kwaliteit en de veiligheid op de projecten. Hierbij past situationeel gedrag. Bij voorkeur contextgedreven. Dan speelt je oriëntatiemix een grote rol. Ben je in staat passend gedrag te tonen? Is dit je persoonskenmerk? Jouw natuurlijk gedrag? Ben je in staat te motiveren, te corrigeren, te sturen, te coachen? Hoe ga je om met de verschillende belangen? Dat is complex.

Met een selectie van medewerkers zal later in dit onderzoek gesproken worden over de betekenis van deze oriëntaties op de bedrijfsprocessen en de verbinding met de opdrachtgevers. Dit zal gebeuren door middel van interviews. Er wordt onder andere gesproken over de invloed van een oriëntatie(mix) op de interne en externe samenwerkingsprocessen. Deze gesprekken zullen door mij worden gereconstrueerd tot verhalen. Met deze geïnterviewden volgt een verhalenworkshop.

Benoeming oriëntatie van de opdrachtgever

Er wordt aangegeven dat, als je als medewerker in gesprek gaat met de opdrachtgevers, kennis van zijn of haar oriëntatie van belang is voor de wijze waarop die persoon betekenis geeft aan onze vragen, ons bewust en onbewust gedrag. Een ander belangrijk aspect is hoe wij de dingen met elkaar organiseren. Afhankelijk van jouw oriëntatie heb je ook een voorkeur voor een organisatie- en communicatiewijze. In de groep wordt door mij gevraagd wat de mogelijke oriëntatie is van de opdrachtgevers met wie de medewerkers over twee weken in gesprek gaan.

Door een aantal medewerkers, die de opdrachtgevers kennen, worden de volgende oriëntaties toegekend:

Samenwonen, wijkregisseur, Berry de Hoog:

Rationeel als belangrijkste oriëntatie;
Een mix van Sociaal en Open als tweede;
Niet zelfreferentieel.

Innobouwen, senior inkoper, Gerard Raam:

Rationeel-sociale oriëntatie mix, maar vooral rationeel.

Rational Oil, maintenance manager, Bert van den Jagt:

Rationeel.

Over twee weken na deze workshop zal dat ondervonden worden. Het betekent dat de medewerkers met de kennis die zij uit de oefening van het benoemen van de oriëntatie hebben opgedaan, in hun benadering van de opdrachtgever rekening kunnen houden met die verwachte oriëntatie. De medewerkers hebben door het spel en de betekenisverlening aan de afwijkende oriëntatiestellingen zelf ervaren dat een afwijkende oriëntatie weerstand kan oproepen.

Vragen voorbereiden voor dag 2

In teams worden de vragen opgesteld voor de tweede dag waarop de opdrachtgevers in gesprek gaan met de groepen. Om de teams rustig te laten werken aan de vragen, kunnen ze zich verdelen over het kantoor. De vragen worden op grote vellen opgeschreven en er wordt een inschatting gemaakt van de oriëntatie van de opdrachtgever. In de groepen ontstaan levendige discussies over de aanpak van het gesprek, de rolverdeling etc. Opvallend hierbij is dat er in iedere groep een leider/voorzitter ontstaat die ook dit proces organiseert. Dat zijn medewerkers met een dominante rationele oriëntatie. Hiermee wordt een bevestiging gevonden van de typerende eigenschappen en het gedrag van deze rationele personen. Maar dit duidt mogelijk ook op een bepaalde mate van versterkend gedrag vanuit rationele communicatiepatronen. Ik vraag daarna hoe de groepen de voorbereiding op dag twee willen doen. Dat lijkt te duiden op een open benadering maar het stellen van de vraag brengt feitelijk mijn rationele oriëntatie in beeld. Er wordt in gezamenlijk overleg besloten dat er binnen iedere groep een verantwoordelijke is voor de verdere uitwerking en voorbereiding. Dit bevestigt de dominantie van de rationele en sociale oriëntatie van de meeste medewerkers. Er wordt rationeel afgewogen en beargumenteert wat 'de beste werkwijze' is. De keuze wordt bepaald op gewogen meningen en medewerkers met een sociale oriëntatie sluiten zich aan bij het belang van de

Onderstroom ... lunch

16-01-2012

Met René Verboom spreek ik over zijn dominante zelfreferentiële oriëntatie en dat er misschien wel een verband is met de succesvolle wijze waarop hij zijn projecten uitvoert. René is medewerker aanleg daktuinen. Zijn projecten spelen zich veelal op bouwlocaties af, in de hectiek van de afronding van de realisatie van dat totale project. Dat vraagt om contextgedreven gedrag. René geeft aan dat wel te herkennen, hij zegt: "Ik moet wel, anders wordt je weggeblazenze lachen je uit", en er verschijnt een dikke glimlach op zijn gezicht. Bij de benoeming van de open oriëntatie van projectleider Erik Vermeulen heb ik mijn twijfels en besluit dit in een later stadium met hem te bespreken.

groep. Tussentijds worden de vragenlijsten op mijn verzoek bij mij aangeleverd om te checken of ze in de geest van het hoofdthema zijn: 'Hoe kunnen we meer betekenen voor onze opdrachtgevers.' Hieruit blijkt mijn rationele benadering voor het behouden of verbeteren van de relatie met de opdrachtgever. Maar ook het rationeel -sociaal beschermen en ondersteunen van de medewerkers van Binder. Tegelijkertijd speelt hierbij voor mij ook mijn rationele benadering voor behoud van de kwaliteit van de vragen en het meenemen van de medewerkers in de ontwikkeling van deze personen en het mogelijk beter kunnen functioneren in het onderzoeksproces.

5.3.1 Bevindingen dag 1: De medewerkers verlenen betekenis aan de relatie

Bevindingen op het proces

- Medewerkers van Binder zijn in staat medeonderzoeker te zijn, zij ondersteunen elkaar hierbij door bevestiging van de bevindingen, gesprekken en discussie;
- Ik heb door mijn rationeel-sociale oriëntatie een sterke invloed de inhoud en het proces van de workshop. Ik heb moeite met het stellen van open vragen;
- Medewerkers worden geïnteresseerd en raken betrokken door het opnemen van spelelementen in dit onderzoek;
- Medewerkers gaan respectvol met elkaar om;
- Door action research ontwikkelen zich thema's die een initiële onderzoeksvraag kunnen beïnvloeden;
- De trainer Hans Bassing heeft een dominante rationele oriëntatie, dat heeft invloed op leren ontwikkelprocessen;
- Oriëntaties beïnvloeden de wijze van organiseren van een workshop;
- De context heeft invloed op de wijze van verbinden;
- De context beïnvloedt de betekenisgeving en de wijze van communiceren.

Bevindingen op de inhoud

- Door betekenis te geven aan het gedrag (de oriëntatie) van de ander geef je aan welke oriëntatie je zelf hebt;
- Medewerkers zijn geïnteresseerd in de wijzen van organiseren;
- De functie van een vertegenwoordiger van de opdrachtgever heeft invloed op de wijze van communiceren met die opdrachtgever;
- Medewerkers hebben een bias in vermenging van benoeming gedrag vanuit de functie en de benoeming van oriëntatie van een opdrachtgever;
- Medewerkers zijn in staat om de mogelijke oriëntatie van een opdrachtgever te benoemen:
- Medewerkers hebben geen eenduidig beeld van de werkelijkheid in de relatie;
- Er zijn altijd invloeden op de betekenisvorming;
- Context heeft invloed op de betrekking;
- Medewerkers zijn in staat oriëntaties van opdrachtgevers te benoemen;
 - o Samenwonen, wijkregisseur, Berry de Hoog:
 - Rationeel als belangrijkste oriëntatie;
 - Een mix van Sociaal en Open als tweede;
 - Niet zelfreferentieel.
 - o Innobouwen, senior inkoper, Gerard Raam:
 - Rationeel-sociale oriëntatie mix, maar vooral rationeel
 - o Rational Oil, maintenance manager, Bert van den Jagt :
 - Rationeel.
- De mate waarin medewerkers zijn in staat om aan te geven (onder woorden te brengen) wat de oriëntatie van een opdrachtgever voor invloed heeft op de wijze van organiseren en de verbinding met de klant, is sterk wisselend per medewerker;

- De dominante oriëntatiemix van de medewerkers van Binder is de sociaal-rationele of de rationeel-sociale oriëntatiemix:
 Dominante oriëntaties: n= 26 (100%)
 - o Sociaal: 12 medewerker (46%);
 - o Rationeel: 11 medewerkers (42%);
 - o Open: 2 medewerkers (8%);
 - o Zelfreferentieel: 1 medewerker (4%).
- Een oriëntatie heeft invloed op het gedrag in de context;
- Er is mogelijke een relatie tussen oriëntatie en (bewust) situationeel gedrag;
- Afhankelijk van jou oriëntatie heb je ook een voorkeur voor een organisatie en communicatiewijze;
- Gedrag vanuit een andere oriëntatie kan weerstand oproepen;
- Medewerkers hebben moeite met het stellen van open vragen;
- Het al dan niet stellen van vragen en het woordgebruik duidt een bepaalde dominantie in oriëntatie;
- Uit een groepsproces is de wijze van organiseren en oriëntatie af te leiden.

5.4 Workshop : ‘Meer betekenen’ wintertraining

Dag 2: De opdrachtgevers verlenen betekenis aan de relatie

Als voorbereiding op de tweede dag worden door de projectleider Erik Vermeulen en mij contacten gelegd met opdrachtgevers. In eerste instantie worden deze contacten telefonisch gedaan. Dit om een directere interactie te verkrijgen en de opdrachtgevers te enthousiasmeren op de vraag. Ook speelt de factor tijd mee. Er is twee weken tussen vraag en de afspraak.

Alle opdrachtgevers reageren enthousiast op het verzoek om in gesprek te gaan met de medewerkers van Binder. Met name dhr. Gerard Raam, senior inkoper van Innobouwen, geeft aan graag een manager ketenontwikkeling te willen betrekken in het gesprek. Hiermee dient hij gelijk een inhoudelijke doelstelling van de workshop: ‘meer betekenen voor de opdrachtgever.’

Ook Berry de Hoog, wijkregisseur bij Samenwonen reageert enthousiast. Ik vraag hem of er wellicht ook een servicemedewerker mee wil komen om zo meerdere mensen uit één organisatie hun beeld op de samenwerking met Binder te laten geven. Hierop volgt vanuit Samenwonen ook deelname van de servicemedewerker Henk Jacobse in het gesprek. Berry de Hoog zal op zijn verzoek de vragenlijst vooraf ontvangen.

Wijze van organiseren en oriëntaties in de subgroepen

Groep Samenwonen: Berry de Hoog en Henk Jacobse:

In de voorbereidingsgroep voor Berry de Hoog, neemt Remco Regelink een sterk regelende en vaststellende rol op zich. Zo wordt punt voor punt afgewerkt en ook een strikte verdeling gemaakt wie welke vraag ging stellen. Deze groep komt al discussiërend tot de vorm en inhoud.

Groep Innobouwen: Gerard Raam en Zander Steen:

Deze groep heeft weinig opmerkingen of aanvullingen op de vragenlijsten, die ze hadden gemaakt tijdens de eerste workshop. Zij hebben de vragenlijst meer opgesteld als leidraad voor het gesprek en benutten de tijd voor afstemming van lopende werken of voor een praatje.

Groep Rational Oil: Bert van den Jagt:

Hier is de vragenlijst voor de dag al uitgebreid besproken in de groep. De initiatieven hiervoor komen van de projectleider Erik Vermeulen. Op de deze ochtend wordt vooral doorgeproken wat het doel is. Als ik mij bij de groep voeg, valt het mij op dat de groep zeer sterk aan sturen is op concrete afspraken met de opdrachtgever op deze dag. Hierop geef ik aan het vooral een gesprek is waarbij de betrokkenen open kunnen staan voor wat gaat komen. Juist door er voor te zorgen dat dit nu open blijft, kunnen er verbeteringen en vooral vernieuwingen ontstaan. Het doel van de dag en het gesprek is niet om nu direct panklare oplossingen te hebben. Het is aan de opdrachtgever om dit aan te geven. Een mogelijkheid is bijvoorbeeld ook dat uit het gesprek een vervolgspraak volgt voor verdere concretisering van hetgeen besproken is.

Eigenheid

30-01-2012

Ik ben benieuwd hoe de groepen de gesprekken gaan uitwerken voor de teruglegging naar de opdrachtgevers. Eigenlijk is het hun membercheck. Ik zal daar zo neutraal mogelijk mee omgaan. Het is hun gesprek geweest, hun verwoording van de werkelijkheid. De ondersteuning van trainer Hans Bassing was prima. Zijn oriëntatie is duidelijk: rationeel. Let maar op z'n woordgebruik, de planmatige aanpak, de doelgerichtheid. In die zin lijkt hij wel op mij.

Gespreksverslagen

De gesprekken met de opdrachtgevers worden uitgewerkt door de notulist van iedere groep. Er zijn specifieke acties in de verslagen benoemd die een verbeteractie betekenen in de huidige wijze van samenwerken of een aanzet geven tot een nieuwe vorm van samenwerken. Hierna worden de verslagen door mij verstuurd naar de opdrachtgevers met de vraag of inhoud wat hen betreft correct is. Alle opdrachtgevers geven aan dat het een correcte weergave van de gesprekken is. De gespreksverslagen zijn opgenomen in bijlage XXVII.

Samenvatting dag 2

Proces:

- Medewerkers ondersteunen elkaar in de workshop;
- Medewerkers vormen in de workshop en opdrachtuitwerking structuren en taakverdelingen alsof het een reële projectorganisatie was, die in de dagelijkse praktijk van uitvoering ook gebouwd wordt;
- Medewerkers vinden het leuk om op een andere wijze met een opdrachtgever in gesprek te gaan en hierbij meer op het proces van dienstverlening te richten dan op het resultaat hiervan;
- Leegloop tijdens een training wordt benut voor 'social talk' of functievervulling;
- Medewerkers hebben wisselend de neiging te sturen op een prettig gesprek in een prettige context dan wel te sturen op 'panklare' concrete afspraken en verbeteringen uit dit gesprek met de opdrachtgever;
- Structureren en programmeren van een workshop (wijze van organiseren) biedt medewerkers houvast en een stapsgewijze ontwikkelmogelijkheid.

Betekenis voor de opdrachtgevers:

Betekenis voor Berry de Hoog en Henk Jacobse namens Samenwonen:

Focus op het relationele.

- Zij hebben deze dag als prettig ervaren. Vonden het erg leuk om eens alle voormannen, werkvoorbereiders bij elkaar te zien en de kijk van andere mensen op Samenwonen te ervaren;
- Veel informatie. Lekker koffie. Een andere kijk in de keuken van Binder. Leerzaam en prettig om de mensen van Binder beter te leren kennen.

Betekenis voor Gerard Raam en Zander Steen namens Innobouwen:

Focus op het vernieuwen.

- Zeer algemene vraag, wel zeer interessante uitnodiging;
- Leuk gesprek;
- Belangrijk dat de medewerkers erbij betrokken worden;
- Goede organisatie.

Betekenis voor Bert van den Jagt namens Rational Oil:

Focus op het operationele.

- Binder heeft een aantal actiepunten open staan, waar zij mee aan de slag moet;
- Binder is een betrouwbare partner;
- Het allerbelangrijkste vind ik dat ik niet word belazerd en krijg waar ik recht op heb.

Inhoud:

De bevindingen van de gesprekken worden door mij gebruikt in verbeteracties in de wijze van organiseren. Dat is een klantgerichte actie gestuurd vanuit een rationele oriëntatie.

Vanuit Samenwonen:

- Beleving en betrokkenheid zijn van groot belang in de samenwerking;
- De buurt bestuurt: herken het netwerk van belanghebbenden en speel daar flexibel op in;
- Initiatief en verantwoordelijkheid nemen;
- Onderscheidend vermogen ontstaat door meer te betekenen dan het uitvoeren van onderhoud. Er ligt een belangrijke beheersmatige rol voor Binder;
- Korte lijnen en duidelijke afspraken en snelheid van afhandeling;
- Kwaliteit, prettige samenwerking en afspraken nakomen zijn graadmeter voor verbinding.

Vanuit Innobouwen:

- Gevraagde rol Binder: De verantwoordelijk specialist;
- Co-maker en ketenpartner (configuraties);
- Gevoel, vertrouwen, unieke waarden toevoegen. Van betekenis zijn en blijven in de relatie;
- Ondernemerschap aan de basis voor ons denken en handelen, onze houding en gedrag;
- Synergie uit een goed samenstel van eigenschappen en partner;
- De situatie (context) bepaalt de samenstelling;
- Binder en haar medewerkers zijn te beschouwen als de 'extern gelokaliseerde interne medewerkers';
- Best practices (Tacit knowledge) als basis voor toekomstig handelen, leren van onze fouten en kennis delen voor synergie, doe dat ook met partners;
- Gezamenlijk meerwaarde creëren voor de woonconsument (waar ligt de grens, is er een grens tussen de kosten realisatie en exploitatie?). Duurzaam handelen en de LCA.
- Hier ligt een belangrijke rol voor Binder.
- Meer betekenen kan alleen bij samenwerken en niet of slechts beperkt bij samen werken.

Vanuit Rational Oil:

- Binder is onderdeel van een keten van geplande en geborgde activiteiten;
- De core-business van Rational Oil (productie van olieproducten) dient te allen tijde geborgd te zijn;
- Risicobeheersing en veiligheid heeft de hoogste prioriteit in al het handelen, oppassen dat er niet een 'bedrijfsblindheid' ontstaat; we afwijkingen gewoon gaan vinden;
- Verantwoordelijkheid en proactief handelen (signaleren en melden van bijvoorbeeld gevaarlijke situaties) wordt sterk gewaardeerd;
- Rational Oil verwacht 'waar voor haar geld' en een verantwoordelijke houding hierbij van Binder;
- Verbetervoorstellen en creatief meedenken en doen wordt sterk gewaardeerd;
- Een goede communicatiestructuur is van groot belang, alles ten dienste van de duidelijkheid, kwaliteit en veiligheid binnen het proces van uitvoering;
- Kernwoorden: Beleving, Beeld, Kwaliteit, Veiligheid;
- Als Binder contractor wil blijven, zal Binder op alle fronten scherp moeten blijven en een goede kwaliteit-prijs balans dienen te behouden;
- Het verbeterprogramma MOVES heeft invloed op de wijze van samenwerking.

Wijzigend organiseren en verbinden

Samenwonen en Binder

Het gesprek leidt tot de volgende conclusies van het medeonderzoeksteam:

Communicatie:

- Verbetering communicatie, aan en afmelding, oplevering;
- Betere en snellere terugkoppeling;
- Snellere reactietijd.

Oplossing: er worden nu foto's voor aanvang van het werk gemaakt en foto's als het werk gereed is. Nu is er een rapportage model afgesproken. Er is middels dropbox een document aangemaakt waarin Samenwonen en Binder kunnen werken. Hierdoor kan er sneller op een melding gereageerd worden.

Schoon, heel en veilig:

Dit zijn de drie kernpunten voor het onderhoud van de wijk. Binder moet zijn eigen verantwoordelijkheid hierin nemen en concrete informatie aanleveren. Inleven in de bewoner. Soms extra werkzaamheden doen. Kijken en meedenken over de toekomst van de wijk.

Hiervoor is afgesproken dat er een her-inventarisatie van het huidige areaal en beheergroepen plaatsvindt. Hierop zal beslist worden op welke wijze toekomstig beheer en onderhoud van de gemeenschappelijke tuinen plaats zal vinden.

Opvolging:

Na dit gesprek is er een opvolgend gesprek met de opdrachtgever. Hierbij zijn vanuit Binder de projectleider, voorman en ik aanwezig. Dit leidt tot twee wijzigingen in de wijze van organiseren en de afspraak om met regelmaat een vervolg te geven aan deze wijze van afstemming in de reguliere bouwvergaderingen.

Innobouwen en Binder

Het gesprek leidt tot de volgende conclusies van het medeonderzoeksteam:

- Wij moeten in expertise voor blijven en in de lange termijn blijven meedenken;
- Productiviteit en betrokkenheid;
- Durf vragen te stellen;
- Samenwerken komt van twee kanten, regelmatig en tussentijds evalueren is van belang.

De medewerkers van Binder geven aan hier rekening mee te gaan houden de wijze van organiseren. Zij vatten het vooral op als een boodschap om op een passende wijze van dienst te zijn en te blijven. De vertegenwoordigers van Innobouwen zijn blij verrast om te zien en te ervaren dat deze gesprekken zo laag in organisatie worden uitgevoerd en ervaren dat als zeer positief. Er is bij een aantal medewerkers tijdens het gesprek een beperkt begrip van met name de aspecten die specifiek te maken hadden met de ketenontwikkeling. Deze innovatieve aspecten en processen staan ver af van de belevingswereld van een hovenier medewerker.

Rational Oil en Binder

Het gesprek leidt tot de volgende conclusies van het medeonderzoeksteam:

- Het interview was een ontspannen gesprek;
- Bert komt over als een tevreden klant die wel op een aantal aspecten aanscherping eist van Binder;
- Binder heeft in de jaren bewezen, dat het een betrouwbare partner is, die is meegegroeid met de wensen van Rational Oil. Door de lange aanwezigheid krijg je het idee, dat Binder soms een beetje is ingedut. Het is tijd om wakker te worden en zich actiever op te stellen;
- Een aantal keren heeft Bert geroepen dat veiligheid het belangrijkste is;

- Een duidelijke wens van Bert is dat Binder actiever moet zijn met het signaleren van onveilige situaties en dat er beter gecommuniceerd moet worden met hem over afwijkingen en mutaties op het terrein, die de veiligheid niet meer waarborgen;
- Een eerder incident met Gerold heeft een belangrijk signaal gegeven dat er veel punten zijn op de OM, die niet voldoen aan de veiligheidseis van Rational Oil en dat ook Rational Oil hier steken heeft laten vallen met het kunnen aanbieden van een veilig werkterrein;
- Het is dus voor Bert belangrijk, dat er goed wordt gecommuniceerd wat er beleefd wordt door de mannen van Binder;
- Binder heeft dus een aantal actie punten open staan waar zij mee aan de slag moet.

Opvolging:

Dit is wordt projectleider Erik Vermeulen en een aantal betrokken collega's verder uitgediept en afgestemd met de opdrachtgever na afstemming met Thod Binder, die commercieel verantwoordelijk is voor het project Rational Oil. Het resultaat is een aantal concrete deelprojecten in de verbetering van de dienstverlening en de gewenste wijze van organiseren in de context van Rational Oil:

- Communicatie Rational Oil ↔ Binder;
- Meedenken met efficiëntie;
- Overleg plannen met managers en verantwoordelijke Oil-Movement;
- Presentatie Contractor Safety Meeting.

5.4.1 Bevindingen dag 2: De opdrachtgevers verlenen betekenis aan de relatie

- Er is een veelheid van wijzen van organiseren door de opdrachtgevers;
- Wijzen van organiseren zijn mede door externe invloeden aan constante verandering onderhevig;
- Er is een veelheid aan oriëntaties van de vertegenwoordigers van opdrachtgevers;
- Opdrachtgevers ervaren het als prettig en voelen zich gewaardeerd in de relatie als zij betrokken worden in de vernieuwing van de wijze van organiseren van Binder;
- Medewerkers ervaren het als prettig en voelen zich gewaardeerd in de relatie als zij betrokken worden in de vernieuwing van de wijze van organiseren van Binder;
- Medewerkers zijn in staat medeonderzoeker te zijn en hierbij een zinvolle bijdrage te leveren;
- Action research en contextvariatie zijn hier een methode voor;
- Verbindend samenwerken vraagt afstemming van wijze van organiseren van betrokken organisaties;
- De oriëntatie van betrokkenen speelt een rol in de wijze of het wijzigen van organiseren en de verbindingen.

5.5 Interviews voor de verhalenworkshop

Interviews als basis voor verhalen

De interviews worden gehouden met een selectie van medewerkers bestaande uit:

- Uitvoerend medewerkers René Verboom en Karsten van der Woerdt;
- Meewerkende voormannen John Phielix en Peter Jongerius;
- Calculator / werkvoorbereider Dirko van den Tol;
- Projectleiders Patrick van Rossum en Erik Vermeulen;
- Hoofd administratie Remco Vervloet;
- Directeur Thod Binder.

De interviews vinden plaats op mijn kantoor met uitzondering van het interview met Thod Binder dat plaatsvindt in zijn kantoor. Hierbij worden de volgende vragen gesteld:

- Hoe ervaar jij onze wijze van organiseren?
- Hoe doen wij dat?
- Hoe doe jij dat?
- Verschillen?
- Hoe/Wat voel je daar bij?
- Waaraan meet je dat af?
- Past deze wijze van organiseren bij Binder?
- Waaraan meet je dat af?
- Past deze wijze van organiseren bij onze opdrachtgevers?
- Past deze wijze van organiseren bij onze partners / leveranciers?
- Past deze wijze van organiseren bij je collega's?
- Hoe zou jij het organiseren?
- Waarom zou jij dit zo organiseren?
- Wat zou dat voor jou betekenen?
- Wat zou dat voor de opdrachtgever betekenen ?
- Hoe zie je onze wijze van organiseren in de toekomst?
- Waarom zie je dat zo?
- Door wie of wat wordt dat beïnvloedt?

Het valt op dat de alle medewerkers enthousiast reageren op de vraag om deelname en dat er zeer verschillend wordt gereageerd op de vragen. Sommigen beperken zich tot het beantwoorden van de vragen, anderen vertellen honderduit. Bij de membercheck volgen wisselende reacties, die verband houden met de oriëntatie. Medewerkers met een sociale oriëntatie vragen bijvoorbeeld wat meer uitleg bij een verwoording ('hoe bedoel je dat?') en accepteren dan mijn uitleg of steken eenvoudigweg de duim omhoog als ik vraag of dit zijn verhaal is. De rationelen reageren met (uitgebreide) correcties, nuanceringen en komen met aanvullingen, die de argumentatie in de verhalen vergroten. Ik accepteer alle wijzigingen, want het zijn hun verhalen.

5.6 Verhalen

Om een beeld te schetsen hoe de medewerkers betekenis verlenen aan de wijze van organiseren zijn onderstaand twee verhalen toegevoegd. Er is door mij de keuze gemaakt voor deze verhalen omdat het de betekenisverlening is van kleine stemmen van onderuit de organisatie. Ook geeft dit het verschil in betekenisverlening weer in een gelijksoortige functie, maar andere context. De overige verhalen zijn opgenomen in bijlage XXVIII.

Graag duidelijkheid en strak

Ik ben Karsten van der Woerdt, vliegende keep en werkzaam bij Binder sinds 2006. Na mijn opleiding heb ik bij een kleiner hoveniersbedrijf gewerkt, maar daar kon ik me niet ontwikkelen. Nu doe ik zelfstandig of ondersteunend allerlei werkzaamheden. Ik volg ook de opleiding voor European Tree Technician. Bomenwerk daar ligt mijn hart, maar als het nodig is doe ik wat anders. Als ik naar het hele plaatje kijk, ervaar ik onze manier van organiseren als goed. Het is duidelijk en strak. Als dat goed is, dan gaat het ook goed, zowel intern als extern. Het dagelijks werk loopt goed, maar er is wel eens wat teveel drukte en tijdgebrek. De projectmappen zijn beknopt maar wel duidelijk. De informatieoverdracht is duidelijk. Met soms wat uitleg kom ik er wel uit. Ik organiseer het in het werk zelf of ik bespreek het met Patrick. De communicatie van binnen naar buiten kan wel wat eerder, wat directer. Bijvoorbeeld het doorspreken van een planning. Meer persoonlijke aandacht daarvoor zou goed zijn. Als je ziet hoe ik zelf doe, dan verdiep ik me in het project voor de uitvoering. Ik lees de map, bekijk het project, vink af wat ik moet doen. Eigenlijk check ik mijzelf en zorg voor een logische volgorde voor uitvoering. Dat doet Patrick nu met Kees van Gelder die nog in opleiding is. Dat is een goede gedachte. Je moet er de tijd voor nemen, dan heb je geen chaos maar overzicht en krijg je een goede planning. Ik voel me daar prettig bij. Als het je niet zint of het is niet duidelijk, kun je een opmerking maken, dat is zeker zinvol. Patrick doet dat met alle medewerkers. Als je er de tijd voor neemt voor uitvoering, niet gehaast, loopt het beter. Het loopt ook beter als je er tevoren bent geweest. Je kan Patrick altijd bellen om hem te bereiken of hij belt je terug. Ik ben eigenlijk de vliegende keep en samen met Patrick los ik het op. Deze wijze van organiseren past niet altijd. De afstemming kan wel beter. Dan heb je de juiste man op de juiste plek. Laatst stond ik bijvoorbeeld op een daktuin te schoffelen en was Peter Jongerius bomen aan het zagen in Delft. Deze verdeling kan dus beter naar kennis en capaciteiten, soms heb je ook teveel leerlingen op een ploeg, dan heb je te weinig kennis en ervaring. Ik heb geen eigen ploeg dus het is voor mij vooral belangrijk om de planning eerder te communiceren. Voor onze opdrachtgevers is het een normale manier van organiseren. Er is geen commentaar. Wat we goed doen, is de communicatie over de planning. Als die in lijn is van de opdrachtgever, is er geen probleem. Ik pas me aan, of de opdrachtgever past zich aan. Dat gaat altijd in overleg, we komen er samen uit. Hij is wel de opdrachtgever, dus hij bepaalt. Mits het binnen de uren is en er tijdige afstemming is. Staat het niet op papier, dan kijk ik altijd: wat is redelijk? Kleine dingetjes doe ik dan gelijk. Met onze leveranciers loopt het goed, zo nodig is er afstemming. Als het op tijd geregeld is ontstaat er geen discussie, bijvoorbeeld over Sedummatten of kraanuren. Deze manier van werken komt ook bij de collega's goed over. Ik vind het belangrijk om duidelijk te zijn en af te stemmen met de collega's. Anders krijg je opmerkingen als: 'Ik weet niet wat ik moet doen'. Vijf of tien minuten overleg is vaak al genoeg, dat bevalt goed. Meer collega's vinden dat goed. Soms is dat overleg in de bus of op het werk. Als je er geen tijd aan besteed wordt het een warboel, dan worden het ongeleide projectielen. Dan zeg ik: 'Kom eens hier!' Voor mij is de manier waarop we het doen de goede manier. Er is goede informatieoverdracht op papier. Alleen de communicatie zou ik beter organiseren, dat kan echt beter. Als dat directer, sneller en duidelijker gebeurt, zijn er minder irritaties. Dus ik zou beter uitleggen, bijvoorbeeld het uitbetalen van TVT-uren of laatst het op Hemelvaartsdag werken. Maar beter communiceren kan ook bij investeringen. Bijvoorbeeld het aanschaffen van een nieuwe bedrijfswagen. Daar heb ik voorgesteld om er een te nemen met een kiepbak, dat is niet gebeurd. Met de motorkettingzagen is het wel goed gegaan. Voor onze opdrachtgevers zou mijn manier van organiseren betekenen dat wij sneller reageren en het antwoord hebben op een vraag. Opdrachtgevers willen steeds sneller antwoord. Als ze dat snel krijgen is dat prettiger. De opdrachtgever heeft het idee dat we er mee bezig zijn. Snelheid is dus belangrijk en daarbij duidelijk zijn en zorgen voor goede tekeningen. Dat komt goed over. Voor de komende vijf of tien jaar is het, zoals we het nu organiseren goed. Misschien wat meer automatiseren, tablets of laptops, maar dat gaat misschien ook vanzelf. Veel dingen worden

er door opgelost, de hele wereld gaat er mee door. Denk aan smartphones, met beelden. Ten dienste van de snelheid van communiceren, zoektijden en meer technische mogelijkheden. Het meeste wordt van binnenuit beïnvloed. Anderen in de organisatie hebben wel kritiek, maar beperkt ideeën. Alles gaat ook wel heel vlug, nieuws is soms al oud als wij het opgepikt hebben. Daarom is het goed om met de opdrachtgevers op praktische punten overleg te hebben. Wij hebben dan meer invloed op de uitvoering en misschien ook op een onderhoudscontract. Bijvoorbeeld Rational Oil, dan is de duur van die relatie bepalend. Er is een vertrouwenspersoon. Ook is de planning een aandachtspunt. Vaste mensen op een project is goed. Behalve als het botst, dan werkt het ten nadele. Die band moet je zo goed mogelijk houden. Mijn oriëntatiemix is rationeel-sociaal maar de overige oriëntaties zitten hier vrij kort achter. Met macht om dingen gedaan te krijgen, of status heb ik weinig. Dat mensen wat meer voor elkaar over zouden hebben, vind ik belangrijk. Maar ook de tijd nemen om over een project na te denken om het beter te laten gaan. Ik zie ook dat alles invloed heeft op elkaar.

Een hoop communicatie

Ik ben Peter Jongerius. Voorman in industrieel groen en de dijkenmaai ploeg. Werkzaam bij Binder groenprojecten sinds 2006. Voordat ik in dienst kwam bij Binder heb ik eerst 7 maanden via een uitzendbureau gewerkt. Ik ervaar.... ja hoe moet ik dat formuleren?een hoop druk in onze manier van organiseren. Er moet veel in korte tijd voor elkaar gekregen worden. Dat ervaar ik niet altijd als prettig. Soms wel, soms niet.... In het seizoen komt er nog wel eens gauw iets bij. Dat geeft dan strubbelingen in de ploeg. Dan zeggen ze; 'Oh... daar gaat ie weer...' Dat geeft weerstand. Dat komt ook omdat de mannen het ook niet allemaal weten. Die kennen het grotere verhaal niet. Ik werk vaak mee, maar soms ook niet. Dan moet ik dingen regelen of opnemen. De collega's vinden dat vaak niet prettig, maar ik vind dat ik dat niet hoeft te verantwoorden. Deze manier werkt dus niet helemaal goed. De mannen weten niet wat er speelt. Maar je kan ook niet alles communiceren. Dat levert soms onbegrip. Ze zijn ongestuurd of handvatten kwijt. Onze manier van werken past wel bij onze opdrachtgevers. Er wordt een hoop gecommuniceerd met onze opdrachtgevers. Kijk maar naar Samenwonen en Rational Oil toen met de wintertraining. Die mannen van Innobouwen die hadden het wel te goed voorbereid. Al is het wel belangrijk om goed contact te hebben. De zaken goed voorbereid te hebben. Dan is het makkelijker om zaken te regelen. Met elkaar en oplossingen te zoeken. Wat je op de ene plek doet is effectief in de hele industrie. Je merkt wel dat dat goed werkt, zo te communiceren. De opdrachtgever is goed bereikbaar en benaderbaar. Er is geen drempel. Met onze leveranciers werkt het zo ook goed. Wij hebben het goed geregeld. Kijk maar naar Van der Tol met de kraanverhuur. Er zijn dan duidelijke afspraken over levertijden, werktijden, wachttijden, enzovoort. Als ik het voor het zeggen zou hebben, zou ik graag hebben dat de ploegen beter geïnstrueerd worden: Wat is de rol van de voorman? Dat ze weten wat er verwacht wordt hoe een en ander verloopt vóór dat het werk start. Dit speelt vooral bij grotere ploegen van meer dan 6 man. Zoals bij mij in de maaiploeg. De jongens hebben hier namelijk problemen mee, Het is niet duidelijk voor ze. Dat instrueren heeft als voordeel dat ik niet alles hoeft uit te leggen. Ze vragen vaak; 'Wat ben je aan het doen?'. Als dat goed uitgelegd wordt, dan is minder miscommunicatie over je rol. Je hebt dan wel een goede 2^e man nodig om op terug te vallen. Het is nu niet duidelijk wat de rol van Jeroen Smits is. Dat geeft strubbelingen. Opdrachten worden niet geaccepteerd. Er moet dus meer structuur en duidelijkheid komen. Voor de klant, zoals het nu loopt is het goed. Er is tevredenheid, ze zijn vriendelijk en dat is prettig. Voor ons organiseren in de toekomst?Als ik zie wat er al gebeurd is, is er al een slag gemaakt. Ik vind dat we het nu goed doen als de economie niet op rolletjes loopt. We kunnen het best zo blijven werken als nu. Wel kan de interne afstemming beter. Extern is het o.k. Dat het intern beter kan, merk ik aan de onvrede onder het personeel. Er is gerommel. Ze weten niet waar ze aan toe zijn in hun situatie. Bijvoorbeeld dat de loonstrook niet compleet is. Wel of niet vrij op Hemelvaart. Of iets wel of niet aangeschaft wordt. Ook bijvoorbeeld de APV, dat is eenrichtingsverkeer....een golf. Anderen denken dan '...het moet dan maar..'. Dat geeft buiten veel gerommel. Als ze met iemand een probleem hebben. Of over iets een probleem hebben, wordt er niet overlegd. Bijvoorbeeld Arjan deed dat wel. Die legde het goed uit. Je hebt nu wel een duidelijker functiescheiding. Misschien dat het daardoor komt. Dat merk ik, maar misschien ook anderen. Ik denk dat het gewoon een gevoel is. Over slechte dingen wordt nu eenmaal langer gepraat en durven ze het niet direct te zeggen. Wie?Ik kan zo geen namen noemen. Ik kan niet voor een ander denken. Als iemand anders iets heeft, moet hij het zelf maar zeggen. Ik heb een duidelijke sociaal-rationele oriëntatiemix. Normen en waarden en meer voor elkaar over hebben, zijn

voor mij het belangrijkste in de samenwerking. Het werkt ook beter als je er de tijd voor neemt om er over na te denken. Als iemand zegt dat een planning gevolgd 'moet' worden, stuit me dat tegen de borst. Het is belangrijk dat iedereen van alles weet en dat je de dingen samen doet.

Verhalenworkshop

Op woensdag 6 juni 2012 tussen 13.45 uur en 15.00 wordt de verhalenworkshop in de kantine van Binder georganiseerd. Hierbij zijn op twee veranderingen na, alle medewerkers aanwezig die de verhalen met mij gemaakt hebben. Totaal – naast mijn aanwezigheid als procesbegeleider – zijn het zeven medewerkers;

- Uitvoerend medewerkers René Verboom en Karsten van der Woerd;
- Meewerkende voormannen Peter Jongerius (John Phielix afwezig vanwege vaderschap);
- Calculator / werkvoorbereider Dirko van den Tol;
- Projectleiders Patrick van Rossum en Erik Vermeulen;
- Hoofd administratie Remco Vervloet afwezig;
- Directeur Thod Binder;

Bij de uitvoering van de verhalenworkshop op 6 juni 2012 wordt de planning van Abma en Widdershoven (2006:62-64) als leidraad gevolgd.

- **Welkom opening en doelen: (5 min)**
Terugblik op het proces van verkenning, wintertraining tot heden
Meer inzicht in oriëntaties, wijze van organiseren en verbinden met de opdrachtgever
Meer inzicht in de realiteiten en werkelijkheden
- **Lezen van verhalen en voorbereiden eerste reactie: (10min)**
Iedere medewerkers leest één ander verhaal van een ander en geeft plaatsvervangende betekenis
- **Hervertellen van de verhalen: (35 min)**
In eigen bewoordingen, ieder met zijn betekenisgeving, projectie
Geen gesprek, reacties worden opgeschreven op flip-over
- **Uitwisselen van ervaringen en verhalen: (20 min)**
Conversatie: Wat herken je, wat niet, wat mis je, wat wil je toevoegen, Hoe zou jij de situatie het liefst zien? Wat zou je de verteller suggereren?
- **Afsluitende ronde:(10 min)**
Wat heb je geleerd? Samenvatting naar deelnemers
Ideeën van medewerkers hoe verder.

Het proces van de verhalenworkshop en reflectie

Voor het lezen van de verhalen geef ik een korte terugblik op het proces van onderzoek tot nu toe en de stappen die we met elkaar gemaakt hebben van verkenning, naar wintertraining tot deze verhalenworkshop. Als ik vraag hoe de medewerkers dit willen doen is er enige onduidelijkheid over wie welk verhaal leest. Ik stel voor een goede mix van lezer en betekenisgever te maken, zodat vrijwel ieder verhaal aan bod komt. Het valt op dat het lezen van een verhaal als middel in het onderzoek en als organisatieontwikkeling in eerste instantie bij de medewerkers wat vraagtekens oproept en gefrustreert oplevert. Als de medewerkers de introductie hebben gehad en het lezen begint, slaat dit snel om in een grote geïnteresseerdheid en wordt er met grote betrokkenheid gelezen. Dit uit zich in aandachtige blikken, lezen en herlezen, maken van korte aantekeningen of markering van stukken tekst. Het lezen duurt wat langer dan gedacht maar ik geef allen meer tijd dan in eerste instantie

Stel dat.....?

05-06-2012

*Stel dat ik niet rationeel ben.
Hoe zou zo'n verhalenworkshop dan lopen? Nu heeft het mooie verhalen opgeleverd. Tegelijkertijd op basis van semigestructureerde interviews. Bovendien in een vast format. Doet dat recht aan de eigenheid en meervoudigheid? Het bijzondere is wel dat er gesprekken gevoerd worden over het proces. Niet op de inhoud van de dienstverlening, maar het proces van organiseren. Oriëntaties worden begrijpelijk, gaan een plaats innemen in het organiseren. Blijft natuurlijk de vraag: Stel dat.....?*

bedacht. Hierna start een ronde met de eerste reacties op basis van betekenisverlening. Hierbij start ik deze ronde bewust bij de kleinere stemmen en worden door mij de eerste reacties per verhaal op flip-over vellen genoteerd. In bijlage XXIX zijn de reacties toegevoegd. Een enkele keer moet ik ingrijpen, omdat de verteller niet vertelt, maar voorleest wat letterlijk op papier staat. In plaats van zijn eigen interpretatie van belangrijke thema's en inhoud te geven. De vertellers krijgen alle ruimte van de overigen die aandachtig luisteren. Als begeleider is het soms lastig om bij het puntsgewijs noteren van deze thema's niet reducerend op te treden. Ik heb de neiging om samenvattend op te treden en genuanceerde woorden te reduceren tot één thema. Dat past niet in de uitgangspunten van deze methodologie. Aspecten, die genoemd worden zijn onder andere de tevredenheid over de wijze van organiseren, de verhouding en het spanningsveld tussen structuren / systemen in het organiseren en de gevraagde flexibiliteit. De communicatie en hoe we met elkaar bezig zijn, de aansluitingen van onze manier van organiseren op de veelheid van wensen van opdrachtgevers en hoe we in staat zijn om samen te werken en tot deze prestatie komen. Waar nodig grijp ik in als het gesprek neigt naar een discussie, of waar anderen verstorend werken op de betekenis, die de lezer verleent aan het verhaal. Ik geef aan dat vele thema's wellicht handvatten bieden voor huidig en toekomstig organiseren en Thod Binder blikt terug naar 2007. Toen is er een proces in gang gezet van doorgaande verandering in de wijze van het organiseren. Dat is destijds ondersteund met een presentatie waarin de afsluitende dia de tekst weergaf: *'Binder, dat ben jij'*. Om aan te geven dat ieder een onderdeel is van een complex van organiseren en daarmee 'de organisatie' Binder vormt. Peter Jongerius geeft aan dat *'de sociaal-rationele oriëntatiemix van Karsten opvalt'* en dat niet iedereen een sociale oriëntatie moet hebben 'want dan wordt het veel te gezellig' en dat – zoals we oriëntaties nu bespreken – *'het best wel eens invloed kan hebben op de ploegsamensellingen.'* Als aangegeven wordt dat we succesvol zijn en dat er blijkbaar een bepaalde synergie is, die dit succes veroorzaakt, ontstaat er een levendig gesprek over de invloed van communicatie, deze verhalen en oriëntaties op de wijze van organiseren. Ook wordt er gesproken over de verdeling van medewerkers op een afdeling of in een team en de invloed van oriëntaties op deze keuzes. Velen geven in eigen bewoordingen aan, dat dit een interessante andere manier van kijken naar de realiteit en het creëren van werkelijkheden is. Het draagt bij aan het wederzijds begrip. Erik Vermeulen benoemt het als *'complex en leerzaam'* en geeft tegelijkertijd aan dat hij het *'nog niet allemaal begrijpt'*. Dirko van den Tol zou graag *'een plan van aanpak'* zien. Thod Binder zegt: *'Alles is zeer divers en dat vind ik o.k.'* Patrick van Rossum vindt het *'interessant en van belang voor het bedrijfsbeleid'*. René Verboom ziet dat *'het allemaal zo'n beetje gelijk is'* en hij zou graag zien dat de collega's hier ook bij betrokken worden. Karsten van der Woerd vindt het *'nuttig'* en zou ook *'met anderen hierover verder willen praten'*. Peter Jongerius benoemt *'grote verschillen in afdelingen en functieniveaus'* en *'je gaat anders tegen mensen aankijken'*.

5.6.1 Bevindingen van de verhalenworkshop

We realiseren ons dat er niet één stempel op te zetten is. Dat de verhalen verschillende betekenissen hebben en realiteiten weergeven, maar ook dat een verhalenworkshop een andere en verfrissende kijk geeft op de dagelijkse praktijk en toekomstige ontwikkelingen. Het lijkt er wel op dat het de aspecten *'structuur en flexibiliteit'* *'complexiteit'* en *'tijd en reactietijd'* een belangrijke rol spelen in vele genoemde thema's. Er is ook een verband met overstijgend thema *'communicatie'* in de dienstverlening, het onderliggend gedrag (manier van dienstverlening) en een specifieke oriëntatiemix. Thod Binder geeft aan dat hij met al deze verhalen voor nu en de toekomst veel inspiratie heeft en daar met betrokkenen verder mee wil. Ook zijn er naar zijn mening *'al veel goede dingen gebeurd, kijk maar naar de effecten van de workshop wintertraining op de relatie met de opdrachtgevers.'* Er wordt in gezamenlijkheid besloten nog voor de zomer bij elkaar te komen en een plan te hebben om dan bijvoorbeeld in september met de betrokkenen verder te praten over oriëntaties en onze wijze van organiseren en verbinden met de opdrachtgevers. Wie in dat proces een rol gaat vervullen en wat de inhoud van dit proces wordt zal in nader overleg bepaald worden. Dat de deelnemers een doorsnede uit de totale organisatie zullen zijn is voor allen duidelijk.

5.7 Synthese van meervoudige data

Algemeen

- Oriëntaties zijn waarneembaar in gedrag;
- Oriëntaties beïnvloeden individueel wederzijds gedrag;
- Medewerkers zijn in staat hun eigen oriëntatie(mix) te benoemen;
- De overheersende oriëntatiemix van de werknemers:
 - o Management: rationeel
 - o Projectleiders: rationeel/sociaal
 - o Uitvoering Voormannen: sociaal/rationeel
 - o Uitvoering Medewerkers: sociaal
 - o Hoofd administratie: sociaal
 - o Administratief medewerkers: sociaal

Oriëntaties en wijze van organiseren

- Oriëntaties beïnvloeden de wijze van organiseren, systeem- of contextgedreven organiseren;
- Oriëntaties zijn een item van betekenis voor de wijze van organiseren;
- Oriëntaties beïnvloeden de efficiëntie en de effectiviteit van de wijze van organiseren;
- Oriëntaties aarden of ontaarden (breukvlakken) in de wijze van organiseren;
- Oriëntaties zijn een item van betekenis voor personeelsbeleid, teamsamenstellingen;
- Oriëntaties beïnvloeden samenwerking;
- Oriëntaties hebben invloed op het functioneren van individuen, teams, afdelingen en de organisatie als geheel;
- Oriëntaties zijn van invloed bij beoordeling- en functioneringsgesprekken;
- In een oriëntatiemix kan het voor de wijze van organiseren zinvol zijn een latent aanwezige oriëntatie te ontwikkelen;
- Medewerkers hebben een bepaald gedrag (Kennis, Houding, Vaardigheden,Oriëntaties);
- Medewerkers zijn in staat invloeden van oriëntaties op de interne en externe samenwerking te herkennen en te benoemen;
- Medewerkers zijn in staat oriëntaties te begrijpen en begrip te hebben voor afgeleid gedrag;
- Medewerkers zijn in staat oriëntaties bewust in te zetten in bedrijfsprocessen;
- Medewerkers met een hogere positie en/of beter begrip van oriëntaties zijn in staat situatoneel passend gedrag te vertonen. Dit betekent niet dat zij een andere oriëntatie hebben;
- Medewerkers kunnen een onderscheid maken in systeemgedreven organiseren en contextgedreven organiseren;
- Medewerkers kunnen zich onprettig voelen en mogelijk gefrustreerd raken indien de wijze van organiseren gedrag vraagt dat niet past in zijn/ haar oriëntatie. Dit breukvlak kan zich uiten in:
 - o Bedrijfsprocessen die stagneren;
 - o Ziekte;
 - o Negatief / beperkend gedrag;
 - o Motivatiegebrek;
 - o Weerstand;
 - o Disfunctioneren;
 - o Patronen van gedrag.

Verbinden

- Medewerkers zijn in staat invloeden van oriëntaties op de externe samenwerking te herkennen en te benoemen;
- Medewerkers zijn in staat hun eigen oriëntatie(mix) te benoemen;
- Binder groenprojecten heeft een grote diversiteit aan opdrachtgevers;
- Opdrachtgevers hebben een specifieke wijze van organiseren;

- Opdrachtgevers hebben een bepaalde oriëntatie;
- Er zijn verschillende wijzen van organiseren en oriëntaties waarneembaar. Voorbeelden:
 - o Inkoop>inkoper/ketenmanager;
 - o Directievoering> opzichter/wijkregisseur/servicemedewerker.
- In een oriëntatiemix kan het voor het verbinden met de opdrachtgever zinvol zijn een latent aanwezige oriëntatie te ontwikkelen;
- Context heeft invloed op de gewenste wijze van organiseren;
- Er wordt divers gedacht over de invloed en betekenis van opdrachtgevende personen in een netwerk;
- De combinatie van oriëntatie/ wijze van organiseren van de opdrachtgevers en Binder heeft volgens betrokkenen invloed op:
 - o de wijze van samenwerking (gedrag);
 - o de kwaliteit van samenwerking(inhoud/betrekking);
 - o de beleving en betekenis van kwaliteit van de dienstverlening;
 - o het resultaat van het project(€);
 - o de duurzaamheid van de samenwerking.

Onderzoeksproces:

- Action Research en de Responsieve methodologie zijn van betekenis voor leren en veranderprocessen voor alle betrokkenen en geeft ruimte aan kleine stemmen;
- De oriëntatie van de onderzoeker/manager is van invloed op het onderzoek en de bedrijfsprocessen;
- De rationaliteitswig kan bewust ingezet worden in het onderzoek (als onderzoeker) en de praktijk (als manager).
- Het dagboek geeft een goed beeld van de multi-pele inclusie;
- Multipelen inclusie omvat vele en complexe vormen van betrokkenheid;
- Action Research en de Responsieve Methodologie geeft het management nieuwe inzichten voor de wijze van organiseren en voorkomt hiermee managementbias;
- Het onderzoek lijkt thema's te tonen die van belang zijn in (strategisch) HRM;
- Binnen de organisatie is bewustwording over wijzen van organiseren als bedrijfsproces en bewustwording over wijze van verbindingen met de opdrachtgever tot stand gebracht. Dit is een evolerend herkenningsproces en puzzel;
- Het proces van verkenning, wintertraining en de verhalenworkshop heeft kenmerken van een stavolutionaire organisatieontwikkeling.

Complex organiseren

23-03-12

Welke positie neem ik in ? Het verbinden is complex. De rationaliteitswig biedt mogelijkheden. Er is tegelijkertijd een spanningsveld in alle processen die er zijn in het organiseren. Alleen al het onderscheid in exploitatie en exploratie. Soms zijn het verkenningen. Soms concrete projecten. In alles wat we doen, lijken communicatie en tijd de dominante factoren. Is het forceren of organiseren? En welke structuren pas je (juist niet) toe. Volgens mij biedt de cultuur van Binder mogelijkheden om meer contextgedreven te organiseren.

6. Conclusies en aanbevelingen

Een 'lege methode' met betekenis

Hoe krijgt een 'lege methode' betekenis voor belanghebbenden? Vragen die wellicht bij de lezers en zeker bij de betrokkenen zullen leven zijn: "Wat kan ik hier nu mee?" of "Hoe gaan we verder?". Op zich zeer begrijpelijke vragen. Vaak wil men een bedrijfs(kundig) probleem 'oplossen', 'resultaat' zien. We zijn op zoek naar 'harde' conclusies en 'concrete' aanbevelingen. Ik zal de conclusies en aanbevelingen anders inrichten om recht te doen aan het huidige en toekomstige interactieve (on-der)zoeken en vinden. Het uitgangspunt is het betrekken en betrokkenheid. Er is tot nu toe een grote inzet geweest van de betrokkenen. Zij hebben in dit interactieve onderzoek een belangrijke bijdrage geleverd aan het onderzoeken en vinden. Dat is te danken aan het interactief betrekken en de betrokkenheid. Er kan gesteld worden dat zonder de betrokkenheid van de medeonderzoekers (medewerkers van Binder en de opdrachtgevers) dit onderzoek niet de bevindingen had geleverd, die er nu zijn. Ook mijn betrokkenheid en bias heeft invloed gehad. Bij een andere samenstelling van onderzoeker en medeonderzoekers was het proces anders opgezet en uitgevoerd en waren andere bevindingen ontstaan. Het is bij het schrijven van conclusies en aanbevelingen vanuit mijn rationele oriëntatie en de vragen van belanghebbenden verleidelijk om nu conclusies te trekken en 'de' route uit te stippelen naar contextgedreven organiseren. Een route die 'het' antwoord geeft op 'wat de organisatie hier mee kan' en 'hoe verder'. Als ik dit zou aangeven, zou ik geen recht doen aan de uitgangspunten van dit stavelouche proces van organisatie ontwikkeling. Ook wordt er geen recht gedaan aan de uitgangspunten voor het interactief voortzetten van deze wijze van organisatie ontwikkeling. Dat ik dit nu aangeef, is voor een aantal lezers wellicht een teleurstelling. Het doet wel recht aan de werkelijkheden, die nu gecreëerd zijn en de realiteiten van de contexten. Met de hierna beschreven conclusies en aanbevelingen zijn de medewerkers van Binder in staat dit proces voort te zetten. Hierbij hoort een gepaste initiërende en faciliterende rol van mijn kant. Het is de realiteit dat een passende wijze van organiseren een momentopname is in steeds veranderend en gepast organiseren. Het is aan de betrokkenen om dit om te zetten in passende organisatievormen in de huidige en toekomstige contexten. Als het past, zal het groeien en kunnen stappen gezet worden in het stavelouche proces van een organisatieontwikkeling op weg naar contextgedreven organiseren. Om tegemoet te komen aan vragen over de praktische implicaties van de 11 regels voor een contextgedreven inrichting van de organisatie heb ik in de beantwoording van de onderzoeksvragen een overzicht gemaakt van de huidige wijze van het organiseren. Dat is mijn betekenisgeving aan het huidige organiseren. Ik ben er van overtuigd dat in het doorgaande proces van organisatieontwikkeling de medewerkers van Binder zeer goed in staat zijn dit te vertalen naar hun werkelijkheid en verder uit te werken. Zo zijn zij in staat om nu en in de toekomst van betekenis te zijn voor de opdrachtgevers. Zo wordt een 'lege methode' van grote betekenis.

Hoe beïnvloeden oriëntaties de wijze van organiseren van de medewerkers van Binder groenprojecten b.v. en de verbinding met haar opdrachtgevers?

Oriëntaties uit zich in vooringenomen gedrag. Dit is waarneembaar in de interactiepatronen in dit interactieve- en participatieve onderzoek. Hierdoor beïnvloedt de oriëntatie de betekenisverlening in een communicatiepatroon. Het beïnvloedt het inhoud- en betrekkingaspect van de communicatie. Hierdoor heeft de oriëntatie ook invloed op de kwaliteit en duurzaamheid van de samenwerking in bijvoorbeeld teamsamenstellingen en klantcontacten. Afhankelijk van de bestaande wijze van organiseren en de ruimte die door de organisatie wordt geboden, kan deze oriëntatie gebruikt worden bij het effectief organiseren en verbinden met de opdrachtgevers. Die effectiviteit is mede bepalend voor het operationeel en commercieel succes van het organiseren. Ook een motiverend aspect als 'prettiger werken' wordt door betrokkenen benoemd. Uit het onderzoek blijkt tevens dat er een veelheid van type opdrachtgevers zijn. De uitspraak 'iedere opdrachtgever is uniek' geldt voor die veelheid van type contexten en ook voor de oriëntaties van die opdrachtgevers. Dit biedt handvaten bij het inrichten van de Binder organisatie. Het is voor de door het MT gewenste duurzaamheid van de relatie met de opdrachtgevers noodzakelijk een match te vinden in oriëntaties van de betrok-

kenen, want dit heeft invloed op het organiseren. Zowel met de context als in de interne organisatie. Dit kan bij Binder door het bepalen van een gewenste oriëntatie in een bepaalde functie in de organisatie. Hierbij is iedere situatie uniek. Een blauwdruk bestaat niet. Dat is ook het uitgangspunt van contextgedreven organiseren. Er wordt van buiten naar binnen vorm gegeven aan het organiseren. Wordt er een rationeel gedrag en bijvoorbeeld een veilige afhandeling van een taak verwacht? Gaat het om een medewerker die in een innoverend co-creatie proces zijn bijdrage mag leveren? Is het de monteur, waarvan verwacht wordt, dat hij zorgt dat een machine zo snel mogelijk gerepareerd wordt? Is het de projectleider die situationeel leiding moet kunnen geven en medeverantwoordelijk is voor een goede relatie met de opdrachtgever? Iedere functie vraagt een passende oriëntatie. Iedere afdeling vraagt om een passende wijze van organiseren. De invloed van een oriëntatie vindt hierdoor plaats op functie-, team-, afdeling- en bedrijfsniveau. Het is het verschil tussen samen werken en samenwerken en het verschil maken in de dienstverlening. Dit geldt zowel voor de interne dienstverlening als voor de externe dienstverlening. Het kan zelfs leiden tot een andere inrichting in en ordening van functies, teams en afdelingen.

Hoe is de huidige realiteit van het organiseren en het verbinden met de opdrachtgevers vanuit de theorie van Van Dinten te kenmerken?

Als ik de huidige realiteit van het organiseren en het verbinden met de opdrachtgever wil duiden is er sprake van klantgericht en klantgedreven organiseren en verbinden. Betrokkenen binnen de organisatie geven aan dat zij zich richten op de specifieke wensen (de realiteit) van de specifieke opdrachtgever. Tegelijkertijd is er in het organiseren het groeiend besef dat niet alleen de realiteit van de opdrachtgever, maar ook de realiteit van de context van belang is. Vanuit dit oogpunt is er nog beperkt besef van het verschil tussen het begrip 'klant' of 'opdrachtgever' en het begrip 'context'. De context kan in de bedrijfssituatie van Binder bepaald worden door de fysieke grenzen van een project, bijvoorbeeld het project Rational Oil. Bij andere projecten speelt het netwerk van belanghebbenden een belangrijke rol. Voorbeelden hiervan zijn de projecten Dakakker (zie bijlage XXX), Samenwonen en de co-creatie met Innobouwen. Een ander bepalend aspect is de wijze van opdrachtverstrekking. Zoals voorman Hans Koopman zijn werkzaamheden organiseert is dit contextgedreven. Hij handelt naar bevind van zaken en er wordt afgerekend per gewerkt uur. Thod Binder benoemt het als 'een bedrijf in het bedrijf'. Er wordt gewerkt met zelfsturende teams. Deze vorm van organiseren vraagt specifiek gedrag. Het verdient aanbeveling nader onderzoek te doen naar de passendheid van het effect van zelfsturing op contextgedreven organiseren. Tevens is het van belang hierbij teams te formeren met een passende oriëntatie.

Waar binnen de organisatie Binder gesproken wordt over klanten, opdrachtgevers of contexten is er, zoals gezegd, geen heldere scheidslijn voor de medewerkers. Men spreekt in het algemeen over 'de klant'. Tegelijkertijd vindt er een beweging in de wijze van organiseren plaats die wel rekening houdt met de kenmerken van de context en meegaat met de ontwikkelingen en wensen van die context. Dit veroorzaakt breukvlakken in het huidige organiseren. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de onevenwichtigheid van oriëntaties in teamsamenstellingen in een bepaalde context. Hierbij worden interne procedures en structuren als belemmerende factoren genoemd. In een aantal gevallen zijn er breukvlakken in het organiseren herkend bij de opdrachtgever. Een voorbeeld hiervan is het breukvlak in de wijze van opdrachtverstrekking door een functiescheiding tussen de inkopende afdeling en de wijze waarop de toezichthouder de dienstverlening uitgevoerd wil hebben. Dit maakt het organiseren en verbinden meer complex. De medeonderzoekers zijn zich wel bewust geworden van de betekenis van de context. Zij zijn in staat dit netwerk in beeld te brengen. Ook herkennen zij dat oriëntaties te gebruiken zijn bij het organiseren. De ervaring van dit onderzoek leert dat betekenisverlening door de opdrachtgevers zichtbaar wordt in de dialoog met die opdrachtgevers. Hierdoor zijn de eerste stappen gezet naar een inzicht in de complexiteit van het contextgedreven organiseren. De door de betrokkenen benoemde aspecten duiden op een groeiend besef van de betekenis van contextgedreven organiseren. Uit de getekende netwerken, de gesprekken met medewerkers en opdrachtgevers blijken wijzen van organiseren en verbindingen met de opdrachtgever onlosmakelijk en complex met elkaar verweven. Een systeemgerichte wijze van organiseren schaadt het belang van

de context en de relatie. Hierop is een nuance in beoordeling te maken. In industriële projecten is een sterke focus op het aspect veiligheid. In deze context kan het systematisch handelen volgens procedures een voorbeeld van contextgedreven organiseren zijn.

Hoe en met wie kan een stavolutionaire organisatieontwikkeling bereikt worden?

Uit dit onderzoek blijkt dat met een gerichte selectie van belanghebbenden een stavolutionaire organisatieontwikkeling bereikt kan worden. De betrokkenheid bij de problematiek van het organiseren is in alle lagen van de organisatie groot. Op basis van voortschrijdend inzicht kunnen met een (wisselende) gerichte selectie van medewerkers en belanghebbenden de gewenste stappen gemaakt worden. Door dit gericht betrekken wordt de betrokkenheid gestimuleerd. De belanghebbenden dienen hierbij over de juiste kennis, oriëntatie en vaardigheden te beschikken om het gewenste proces te kunnen doorlopen. Welke oriëntatie voor welke medewerker passend is, wordt bepaald door de fase en de rol in het stavolutionaire proces. Mijn initiërende en faciliterende rol in het onderzoeksproces vraagt een rationele benadering. Het is voor het in beweging krijgen van de verandering gunstig als medewerkers beschikken over een sociale oriëntatie. Voor het optimaliseren van de relatie met de opdrachtgevers blijkt het van belang een goed inzicht te hebben in de oriëntatie van deze opdrachtgevers en de context van deze opdrachtgevers. Zo heeft het onderzoek aangetoond dat de verschillende opdrachtgevers verschillende werkelijkheden vormen en realiteiten zijn. Ook blijkt dat het aangaan van de dialoog met de opdrachtgevers een belangrijke bijdrage levert aan het inzicht in de betekenis van het organiseren. Het wordt herkend als een proces van betrekken en betrokkenheid. Het management in de organisatie zal de juiste voorwaarden voor dit proces dienen te faciliteren. Tegelijkertijd dient het management zich te realiseren dat een specifieke opleiding of ontwikkelingstraject alleen zin en betekenis voor de opgeleide en de organisatie heeft als dit aansluit bij zijn of haar oriëntatie. Dit geeft in het organiseren handvatten voor strategische en operationele keuzes. Ook het personeelsbeleid en het opleidingsplan wordt er door beïnvloed. Het is niet passend om een functie of opleiding aan te bieden als dit niet past in de oriëntatie. In het onderzoek is de verhalenworkshop de pragmatische afsluiting van het onderzoek. Tegelijkertijd is in deze workshop door het management het enthousiasme uitgesproken over de stappen, die zijn gezet in dit proces en de betekenis van dit onderzoek voor het organiseren. Dit onderzoek heeft hiermee een bijdrage geleverd aan het voorkomen van managementbias. Het is aan de betrokkenen om aan een vervolg vorm en inhoud te geven. De 11 regels die Van Dinten en Schouten bieden voor een contextgedreven inrichting van de organisatie zijn benoemd in hoofdstuk 1.3. Deze 11 regels kunnen in een vervolgproces door betrokkenen verder onderzocht worden. Zij kunnen dan bepalen of deze regels en welke regels kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling naar contextgedreven organiseren. Dit teruggeven aan alle belanghebbenden in het organiseren (en niet 'de' organisatie) is van essentieel belang voor het succes van het proces en het uiteindelijke resultaat. Hierbij kan tevens besproken worden hoe de medewerkers die nog geen onderdeel van het interactief onderzoeken zijn geweest, betrokken kunnen worden. Natuurlijk blijf ik als procesbegeleider graag een (mede)initiërende en faciliterende rol vervullen. Om te voorkomen dat bepaalde lezers met deze 'lege methode' van onderzoek het gevoel hebben met lege handen achter te blijven wil ik graag handvatten bieden. Deze handvatten zijn mijn inzicht in de huidige status van het stavolutionaire proces naar contextgedreven inrichten. Het vindt plaats op basis van de 11 regels voor contextgedreven inrichten (2008: 208-221). Het is aan de betrokkenen om hiermee verder te gaan op de onderdelen die van betekenis zijn voor het huidig en toekomstig contextgedreven organiseren. Deze opsomming heeft niet de pretentie volledig te zijn of de oplossing. Het zijn slechts mijn waarnemingen en interpretatie van de werkelijkheid:

1. ***De medewerkers zijn geselecteerd op externe oriëntatie, synthetisch vermogen en deskundigheid:***

Er is in de organisatie een selectie op kennis, houding en vakmanschap. Er is geen selectie op externe (open of sociale) oriëntatie en beperkt op synthetisch vermogen. Hierbij geeft het synthetisch vermogen aan in hoeverre een medewerker in staat is om de wensen van een ander te kunnen honoreren, in daden om te zetten en er probleemoplossend vermogen is. In

de organisatie domineren op middenkader en (zelfstandig werkend) operationeel niveau de sociale en rationele oriëntatie (zie 5.3.1). Het ontbreekt aan de open oriëntatie. Waar in de context de sociale oriëntatie overheerst, past de overheersende sociale oriëntatie van de medewerkers van Binder. Medewerkers met een sociale oriëntatie zijn dienstverlenend gericht. Hun sociale omgeving vormt de norm voor het handelen. Op een lager operationeel niveau is dit nog niet onderzocht. Op projectleiding en bedrijfsbureau niveau overheerst de rationele oriëntatie. Dit geldt ook voor het management. Op de administratieve afdeling overheerst de sociale oriëntatie. Het verdient aanbeveling om nader onderzoek te doen naar de passendheid van de oriëntaties in de interne en externe organisatie. Ook is het wenselijk om medewerkers met een open oriëntatie aan te trekken. Deze medewerkers zijn in staat de betrokkenen bij de opdrachtgever in hun volledige context waar te nemen. Een andere mogelijkheid is een wijze van organiseren te initiëren en te faciliteren, die een (latent aanwezige) open oriëntatie meer tot uiting laat komen. Hierdoor zijn deze medewerkers in staat passend gedrag in verbinding met de opdrachtgevers te tonen.

2. De maximale grootte van een eenheid wordt bepaald door geheugen:

Als impliciete kennis (tacit knowledge) een dragende factor is tussen de mensen, is dit in het huidige organiseren deels aanwezig. Binder is een relatief kleine organisatie en de procesgestuurde matrixorganisatie werkt niet bevorderlijk op de uitwisseling van deze impliciete kennis. Dit wordt in het huidige organiseren ondervangen door diverse overlegvormen. Hierbij is het elkaar informeren over de context en de medewerkers van de opdrachtgever van belang. Het verdient aanbeveling om de medewerkers van Binder het belang van deze momenten van informeren en overdragen voor het contextgedreven organiseren te laten ervaren. Hierin wordt naar bevind van zaken gehandeld. Dit betekent dat er in de tijd een dynamisch optimum is. Het uitgangspunt is: Wie het weet mag het zeggen.

3. Het gaat om leiding geven, niet om managen:

Er is in het organiseren sprake van leiding geven. Binder werkt met meewerkende voormannen. Deze voormannen beschikken in het algemeen over voldoende inlevingsvermogen en deskundigheid om een opdrachtgever te bedienen. De projectleiders geven situationeel leiding. Het in 2007 ingevoerde systeem van zelfsturende teams heeft deze wijze van leidinggeven gestimuleerd. Tegelijkertijd heeft het op voormanniveau een grotere verantwoordelijkheid en betrokkenheid bij de vele projecten en hun contacten met de opdrachtgevers gegeven. Projectverantwoordelijkheid betekent niet dat hiermee de verbinding met de opdrachtgever versterkt is. Dat is wisselend per team, voorman en projectleider. Dit aspect is een aandachtspunt bij een meer contextgedreven wijze van organiseren. Het vraagt ook een gepaste wijze van leiding geven door het MT, het hoofd administratie en de projectleiders. Aan de ene kant zijn er de processen en systemen die gemanaged moeten worden. Dit is het regelen en ordenen van onder andere ISO, VCA**, Groenkeur. Maar ook het planningssysteem. Aan de andere kant het primaire proces waarbij contextgedreven handelen het uitgangspunt is. Het is hierbij van belang dat de systemen en procedures het contextgedreven primaire proces ondersteunen en leidinggevenden werkelijk in staat laten zijn om leiding te geven.

4. Boven een leidinggevende mag niet meer dan één sturende laag bestaan:

Door het werken met zelfsturende teams in combinatie met een procesgestuurde matrixorganisatie is er een complexe wijze van organiseren. Dit betekent dat er in de verschillende fasen van een aanvraag tot de nazorg van een project diverse medewerkers in verschillende samenstellingen betrokken kunnen zijn. Dit levert voor medewerkers met een sociale oriëntatie spanning op, zij vragen duidelijkheid. Die duidelijkheid wordt geboden door de projectleiders. Als beide projectleiders een focus op de context hebben kan alle energie gericht worden op de opdrachtgevers en medewerkers. Het verdient aanbeveling hiermee rekening te houden bij de huidige inrichting van de organisatie en toekomstige veranderingen.

5. Communicatie verloopt vooral mondeling en is beeldgedreven:

In de organisatie komt het voor dat de communicatie per geschreven teksten zoals mail gebeurt. Dialogen en beelden stimuleren het begrip van elkaars context. Mail kan beter beperkt blijven tot een ondersteunende wijze van communiceren. Bij Binder komt het met enige regelmaat voor dat mailverkeer zich ontwikkelt tot mailforums, die geen bijdrage leveren aan de dialoog en het verbonden zijn met de context. Het risico tot een vergroting van de afstand in de relatie is groot. Een passende wijze van communiceren is een belangrijk aandachtspunt.

6. Financieel resultaat volgt op inspanning, niet andersom:

Vanuit een open oriëntatie is een inspanning leveren voor een ander normaal gedrag. Het is gebaseerd op vertrouwen. Deze dynamiek is in het huidige organiseren beperkt aanwezig. Op zich is dat niet vreemd in een context waarin voor een groot deel gehandeld wordt vanuit rationeel gedrag en opdrachtverstrekking na systeemgedreven (onderhandse) aanbestedingen plaatsvindt. Dan is deze context leidend voor het handelen en is rationeel handelen passend. Tegelijkertijd zijn er mogelijkheden in de context waar de organisatie op kan inspelen. Dit zijn veelal innovatieve contexten waarbij participatie een prominente betekenis heeft. Participatie in het proces of van de context. Dit vraagt ruimte voor contextgedreven handelen. Het is wel zo dat het management ruimte biedt voor deze initiatieven en een lange termijn visie aanwezig is. Dit punt verdient nadere aandacht van het rationele management en vraagt van hen een rationeel vertrouwen en een organisatie-inrichting die ruimte en beweging toelaat.

7. Weten wat er bij de klanten (opdrachtgevers) gebeurt:

Door de wijze van organiseren weten zowel de voormannen, projectleiders als het MT in het algemeen wat er bij de klanten gebeurt. Ook heeft er interne uitwisseling van informatie plaats. Het waarnemen van de klanttevredenheid werd tot dit onderzoek op een rationele wijze uitgevoerd, gemeten en geregistreerd. Het was gebruikelijk om vanuit het ISO systeem een scorelijst van klanttevredenheid op te stellen. Dit is systeemgericht en past niet in een contextgedreven wijze van benadering van klanten en klanttevredenheid. Bij een open en sociale benadering meet je dit niet: je ervaart de klanttevredenheid in de interactie met de mensen uit de opdrachtgevende organisatie. De workshop waarbij het thema 'meer betekenen' leidend was had als methode de dialoog. Tevens was er een grote betrokkenheid vanuit een gerichte selectie van medewerkers met verschillende functies in de organisatie. Deze manier van 'willen weten' en 'ervaren' heeft direct bijgedragen aan een beter inzicht in de specifieke context van de opdrachtgevers en een positief effect gehad op het wederzijds begrip en de relatie. Het verdient aanbeveling dit te continueren en uit te breiden.

8. Relaties dragen de organisatie:

Het is niet duidelijk in hoeverre deze regel voor contextgedreven organiseren van betekenis is voor Binder en haar context. Het is een regel, benaderd vanuit het 'nieuwe coöperatieve'. Een wijze van samenwerking waarbij wellicht een verbinding gemaakt kan worden met de huidige wijze van samenwerken in Optigroen, Heem en Speelnatuur. Wellicht sluit het aan op het aspect co-creatie of crowdfunding. Het verdient aanbeveling te onderzoeken of dit aspect voor Binder van betekenis is voor contextgedreven organiseren.

9. Expert- en helpsystemen zijn life-lines:

Binder heeft diverse diensten en specialisaties en is te benoemen als een organisatie waarin men streeft naar een optimale verbinding met de opdrachtgever en zijn wensen om te zetten in passende dienstverlening. Men is marktgericht en de vrijheidsgraad van organiseren is de capaciteitsfunctie-type. Deze regel van Van Dinten lijkt betekenis te hebben in de wijze van organiseren en communiceren in de context van Binder. Zo is het ondersteunend om bijvoorbeeld technologie als een iPad te gebruiken waar dat nodig is: even een fotootje schieten op locatie, sturen naar een medewerker op een andere locatie en middels je mobiel overleggen over een vraag, die je hebt. Niet de technologie dwingt je handelen af, maar

mensen kunnen over technologie beschikken waar dat in het contextgedreven organiseren even handig uitkomt.

10. Ook het facilitaire bedrijf is contextgedreven:

Bij Binder zijn de administratie en het materieelbeheer te beschouwen als facilitaire diensten in de organisatie. Ook het bedrijfsbureau heeft een belangrijke facilitaire rol. De taken die deze afdelingen uitvoeren worden gestuurd door de interne en/of externe vragen. Daarbij is het ERP systeem Infogroen sturend in de procesflow. Dit geldt met name voor de administratie en het bedrijfsbureau. Procescertificaten als ISO 9001, Groenkeur en VCA**, geven hierbij beperkingen op de contextgerichtheid. Het verdient aanbeveling deze processen en procescertificaten kritisch te analyseren. Zo nodig kunnen procedures aangepast worden en processen ingericht op hun bijdrage aan het contextgedreven organiseren in het primaire proces.

11. Best practices:

Er heerst in de organisatie een cultuur van het uitwisselen van ervaringen. Het uitwisselen van 'best practices' is daar een onderdeel van. Fouten worden niet 'afgestraft' maar als voorbeeld gebruikt voor verbetering of het anders doen dan het gebruikelijke. Het uitwisselen van 'best practices' is niet beperkt tot de eigen organisatie. Van deze vorm van uitwisselen en verbinden zijn ook voorbeelden met externe relaties: De uitwisseling in de innovatief-operationele platforms Upp en Quatro, de landelijke Heem dag en de profiseminars van Optigroen zijn voorbeelden. De uitwisseling met Richard Broeks van Brabant Water over de wijze van organiseren met zelfsturende teams en de stakeholderdialogen van Samenwonen of de contractormeetingen van Rational Oil zijn hier voorbeelden van. Deze cultuur levert een belangrijke bijdrage aan het verbonden zijn en blijven met de context. Het geeft de realiteit van de effecten van het dagelijks handelen weer en verdient opvolging.

Hoe draagt de combinatie van Action Research en de Responsieve Methodologie in de organisatie van Binder bij aan de begripsvorming over oriëntaties en de wijze van organiseren en verbinden met de opdrachtgevers?

De methodologie AR en RM zijn in dit onderzoek pijlers in het duiden van begripsvorming over oriëntaties van de wijze van organiseren en de verbinding met de opdrachtgevers. Door deze methodologie worden de belanghebbenden de betrokken betekenisverleners. De interactieve methodologie past in de cultuur van Binder en maakt de betrokkenen medeverantwoordelijk en actief onderzoeker. Het maakt hen ook bewust van het belang van een meervoudige en contextgedreven wijze van organiseren. Het legt, door dialogen en verhalen, breukvlakken in het organiseren bloot, die anders wellicht niet herkend zouden worden. Het proces van interactief onderzoek, de dialoog en de verhalen vergroten de betekenis van de inhoud voor de belanghebbenden. In het organiseren is het een doorlopende dialoog en zoektocht naar zinnige antwoorden. Deze antwoorden ontstaan door de wijze van vragen, waarbij de 'hoe' vraag centraal staat. Dit verslag is daar het resultaat van. Het is het resultaat van een onderzoek door en voor belanghebbenden. Met het nemen van deze eerste stappen is een interventie op aannames en bestaande patronen van gedrag gerealiseerd. De betrokken erkennen de praktische relevantie. Hierdoor kan gesteld worden dat dit onderzoek contextgedreven is vormgegeven. Of zoals Abma en Widdershoven (2006: 82) het benoemen '*Wetenschap is een zaak van dialoog*'.

7. Reflectie

In dit onderzoek heb ik ervaren dat het proces van het onderzoeken uitgangspunt voor het vinden is. Hier is in de inleiding van de conclusies en aanbevelingen en de beantwoording van de onderzoeksvragen al ruim aandacht aan besteed. Het heeft mij wel verbaasd dat je in een traject van een semester zo'n omslag kunt maken in je gedrag. Dat je het nu normaal vindt om te redeneren vanuit het proces en vanuit gedragskenmerken in plaats van uit de content. Dit proces van onderzoeken is uiteindelijk een interventie op bestaande gedragspatronen gebleken. Zowel voor de medewerkers, die actief medeonderzoeker zijn geworden als voor mijzelf. Het begrip oriëntaties wordt in het werk, op projecten en in overleggen gebruikt. Er wordt over gesproken. Er wordt wat mee gedaan. Dit gebruiken en doen past in de cultuur van Binder: wie het weet mag het zeggen. Dat is een belangrijke stimulans geweest in het onderzoek. Ik heb in de organisatie alle ruimte gehad om dit 'gecontroleerd experiment' te kunnen uitvoeren. Een aantal aspecten zal ik nog kort benoemen:

Proces

Als onderzoeker, werkend vanuit AR en de RM wordt je meegezogen in het proces. Ik had verwacht een scheiding te kunnen maken tussen je betekenisgeving als functionaris en onderzoeker. Zelfs in mijn dagboek ben ik begonnen vanuit deze gedachte. Op de linkerbladzijde 'de functionaris' op de rechterbladzijde 'de onderzoeker'. Dat blijkt in de onderzoekspraktijk voor mij zinloos, alles loopt door elkaar heen. Er is voor mij geen scheiding te maken in betekenisverlening vanuit deze rollen. Alles is en wordt in mijn betekenisverlening betrokken. Betekenisverlening ontstaat vanuit de persoon, niet vanuit de functie. Dit bevestigt de uitgangspunten over oriëntaties van Van Dinten en Schouten.

Participatie

Het heeft me verbaasd hoe groot het effect is van deze wijze van onderzoeken op het creëren van betrokkenheid en enthousiasme. Ik had er wel enig effect van verwacht, maar niet zo snel en zo succesvol. Het heeft ook geleid tot het versterken van de relatie, uitbreiding van samenwerking en opdrachten. Er is ook een andere wijze en inhoud van communiceren ontstaan met de opdrachtgevers. Dit bevestigt het pleidooi van Van Dinten en Schouten om 'van buiten naar binnen' te organiseren. In dit onderzoek is met een gerichte selectie van betrokkenen een aanvang gemaakt met een stavolutonair proces van organisatie ontwikkeling. Het verdient aanbeveling dit stapsgewijs uit te breiden naar de administratief medewerkers en verder operationeel te verdiepen. Ook is het wenselijk de dialoog met de opdrachtgevers uit te breiden.

Breed begrip van meervoudigheid

De medeonderzoekers hebben ervaren dat er niet één werkelijkheid is. Dat ieder in zijn specifieke context voor een specifieke opdrachtgever passend gedrag dient te vertonen om het organiseren succesvol te laten zijn. Dit besef van realiteiten in de dienstverlening heeft er voor gezorgd dat er meer begrip onder de collega's is voor de dagelijkse zaken, die een collega in zijn relatie met de opdrachtgever uitvoert. Ook de opdrachtgevers hebben ervaren dat 'de' organisatie Binder niet bestaat. Zij hebben ervaren dat er in het organiseren met alle belanghebbenden gezocht wordt naar een passende dienstverlening. In deze dialoog zijn diverse aspecten aan de orde geweest.

Complexiteit van de contextgedreven organiseren en het systeem

Contextgedreven organiseren levert frictie op. De operationele medewerkers hebben met name een sociaal-rationele of rationeel-sociale oriëntatie. Contextgedreven organiseren biedt voor deze medewerkers niet de gewenste duidelijkheid. Het middenkader speelt hierin een cruciale rol en het is zichtbaar dat dit spanningen oplevert. Deze spanning wordt versterkt doordat er in de organisatie vele documenten en procedures zijn. Medewerkers met een sociale oriëntatie hebben het moeilijk om naar bevind van zaken te handelen. Wanneer en hoe mag je van regels afwijken? Het is van belang om hier in het organiseren de benodigde duidelijkheid en steun te bieden. Er wordt leiding van

de leiding verwacht. Het zijn tegelijkertijd de medewerkers die voor een breed draagvlak en acceptatie van een gewijzigde vorm van organiseren kunnen zorgen.

Desoriëntatie

Dit begrip is in een peergroup meeting met Ton Roodink benoemd. Het zou een passend begrip kunnen zijn om de frictie aan te geven, die een medewerker met een bepaalde oriëntatie ervaart in een niet passende context. Het werpt ook een ander licht op disfunctioneren of weerstand.

Techniek van dataverzameling

De technieken van dataverzameling zijn passend gebleken in de context. Er is rijke data verkregen, van medeonderzoekers en opdrachtgever. Het verdient aanbeveling een interne uitbreiding van betrokkenen te initiëren. Ook de uitbreiding van opdrachtgevers en een uitbreiding naar de context is aan te bevelen in het stavlutionaire proces. In het interviewen is het aan te bevelen een minder gestructureerde opzet te maken. Het is gebleken dat mijn wijze van onderzoeken invloed heeft gehad op de vorm, inhoud en het resultaat van dit onderzoek. Dat onderken ik.

Kwaliteitscriteria

In dit onderzoek is gewerkt met passende kwaliteitscriteria. In de dialogen is veel aandacht besteed aan de hermeneutisch dialectische uitgangspunten en heeft het fairnesscriterium veel aandacht gekregen. Hierdoor is het traject van betrekken en medeonderzoeken goed verlopen. Kleine stemmen zijn betrokken en gewaardeerd. Ook in toekomstig onderzoek is dit van belang om een breed gedragen stavlutionair proces van organisatieontwikkeling te kunnen doorlopen.

Literatuur

Zoals uit het literatuuronderzoek blijkt, bieden van Dinten en Schouten (2008) en Brouwer en Peters (2011) theoretische aansluiting. Brouwers en Peters bieden onder andere een praktisch vervolg op de 11 adviezen voor contextgedreven organiseren van Van Dinten en Schouten. Het verdient aanbeveling deze literatuur te onderzoeken op praktische toepasbaarheid voor Binder en haar context.

Keuzes en synergie van onderzoeker, methodologie, theorie en organisatie

Enemaal onderdeel van het proces van onderzoeken word je wellicht blind voor de negatieve aspecten of beperkingen van de theorie van Van Dinten in de combinatie met AR en de RM. In de periode dat dit onderzoek is uitgevoerd, zijn er beperkingen in de toepasbaarheid te vinden. Die liggen onder andere op het gebied van de begrijpelijkheid van de theorie van Van Dinten. Het is hierbij altijd de vraag of je voor het toepassen van een theorie de betrokkenen deze theorie wel moet uitleggen. Vanuit de theorie is het ervaringsaspect van belang. Betrokkenen ervaren dat het werkt, het past, het groeit. Bij Binder zijn er opleidingsniveaus die variëren van VMBO tot en met HBO. Dan kan deze theorie voor de betrokkenen alleen een positieve betekenis krijgen als zij de positieve effecten ervaren. Een passende methodologie en het beschikken over een onderzoeker die een passend onderzoeksontwerp en wijze van communiceren gebruikt. Om in de woorden van Van Dinten te blijven, zou je kunnen stellen dat de methodologie en de onderzoeker contextgedreven dienen te zijn. Het participatieve en interactieve karakter van AR en de RM was contextgedreven en heeft bij Binder gezorgd voor een synergetisch effect. Als je als rationeel onderzoeker dan ook de rationaliteitswig onderkent en als initiërend procesbegeleider optreedt, kunnen met relatief weinig moeite stappen gezet worden. Een ander aspect is de keuze voor de theorie van oriëntaties als uitgangspunt voor het contextgedreven organiseren. Er zijn wellicht andere theorieën, die gedrag in organisaties beschrijven. Deze koppelen dit echter niet aan wijzen van organiseren zoals Van Dinten dit doet. In het onderzoek is gebleken dat het verband tussen oriëntaties, wijze van organiseren en verbinden met de opdrachtgever er is. Voor alle oriëntaties is een rol in het organiseren. De ene oriëntatie is niet beter dan de andere. Er wordt gezocht naar passendheid in de context. Dat maakt dat deze theorie ook passend is in de manier van organiseren van Binder en haar vele contexten. Dit betekent ook dat in vergelijkbare casestudies de synergie gevonden kan worden in de passende combinatie van metho-

dologie, theorie, organisatie en onderzoeker. Hierdoor wordt het een onderzoek met betekenis voor de betrokkenen.

Literatuurlijst

- Abma, T.A., Widdershoven, G.A.M. (2006), *Responsieve Methodologie, interactief onderzoek in de praktijk*, Den Haag: Lemma.
- Bersselaar van den, V., (2003), *Wetenschapsfilosofie in veelvoud*, Bussum: Coutinho
- Brouwer, J.J., Peters, J., (2011), *Nieuw Europees Organiseren, organiseren op basis van vakmanschap, verbinding en vertrouwen*. Culemborg: Van Duuren Media.
- Brymann, A., Bell, E. (2007), *Business Research Methods, second edition*, Oxford: Oxford University Press.
- Dinten van, W.L., (2002), *Met gevoel voor realiteit, Over herkennen van betekenis bij organiseren*, Delft: Eburon.
- Dinten van, W.L., Schouten, I., (2008), *Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je oriëntaties gebruikt bij organiseren*, Delft: Eburon.
- Dongen van, H.J., De Laat, W.A.M., Maas, A.J.J.A. (1996), *Een kwestie van verschil, conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*, Delft: Eburon.
- Erlandson, D.A., Harris, E.L., Skipper, B.L., Allen, S.D., (1993), *Doing Naturalistic Inquiry, A Guide to Methods*, Newbury Park, California: SAGE Publications
- Es van, R., (2008), *Veranderdiagnose, De onderstroom van organiseren*, Deventer: Kluwer.
- Ghoshal, S., Bartlett, C.A., (1996), Rebuilding behavioral context: A blueprint for corporate renewal. *Sloan Management Review*, 37(2): 23-36.
- Guba, E.G., Lincoln, Y.S. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hatch, M.J., (2006), *Organization Theory*, Oxford: University Press.
- Mintzberg, H., e.a. (2009), *Strategie Safari*, Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Peelen, E., (2003), *Customer Relationship Management*, Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Rubin, J.R., Rubin I.S.. (2005), *Qualitative interviewing, The Art of Hearing Data*, London: SAGE Publications.
- Robbins, S.P., Judge, T.A., (2010), *Gedrag in organisaties*, Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Saunders et al (2003), *Methoden en technieken van onderzoek*, Pearson prentice Hall
- Schein, Edgar H. (2000), *Procesadviesing, over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt*, Den Haag: SDU uitgevers b.v.
- Volberda, H.W. (2004), *De flexibele onderneming*, Deventer: Kluwer.

Volberda, H.W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F.A.J. 2001. Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, **34**: 159-178.

Bijlagen

Bijlagen zijn te vinden in een apart document (351463_Rob_Luyk_Bijlagen_Scriptie_Oriëntaties.doc). Onderstaand vindt u een vermelding van de bijlagen en de plaats waar deze te vinden zijn in dit document.

I Organogram.....	4
II Oriëntaties en voorkeur voor wijzen van organiseren.....	5
III Wijzen van organiseren en vervreemding in de praktijk.....	6
IV Wijzen van organiseren en de vorm van wisselwerking aan de binnenkant en buitenkant van de organisatie.....	8
V Besturingsmodel Binder.....	9
VI Flexibel organiseren.....	10
VII Reflectie op verhaal over mijn leven.....	11
VIII Relatie tussen de kernbegrippen en belanghebbenden.....	13
IX Kentheoretische verankering van de RM.....	14
X RM en de passendheid in de context van Binder.....	15
XI Typen dialoog.....	17
XII De RM nader toegelicht.....	18
XIII Effecten en kritiek op de RM.....	20
XIV Onderzoeksonderwerp.....	21
XV Onderzoekscriteria.....	25
Credibility, geloofwaardigheid.....	25
Transferability, overdraagbaarheid.....	26
Dependability.....	26
Confirmability.....	26
Fairness en authenticiteit.....	26
Hermeneutisch dialectisch proces.....	26
XVI Literatuur.....	27
Oriëntaties en persoonlijkheid.....	27
Wijze van organiseren en verbinden.....	28
XVII Workshop : ‘Meer betekenen’ wintertraining dag 1 en 2.....	34
Dag 1.....	34
Dag 2.....	35
XVIII De onderzoeker verkent (zichzelf....).....	37
Brief aan de collega’s.....	37
XIX De medewerkers verkennen.....	39
XX Tekeningen van de netwerken.....	44

XXI Opmerkingen bij de uitwerking van de geluidsopnamen	46
XXII Vormen van bedrijfseconomische activiteit.....	49
XXIII Krachtenveld Binder 1936 en 2011	52
XXIV Historische verhalen: Hovenieren.....	53
XXV Workshop : ‘Meer betekenen’ wintertraining.....	83
XXVI Oriëntatie als typering van de medewerkers.....	91
XXVII Gespreksverslagen	92
XXVIII Verhalen	106
XXIX Bevindingen uit verhalenworkshop	115
XXX Alliantie Schieblock DakAkker	118