

Op het juiste spoor?

Een onderzoek naar de ontwikkeling van vertrouwen in interorganisationale samenwerking.



Lieke van der Meeren
Rotterdam, oktober 2005

Op het juiste spoor?

Een onderzoek naar de ontwikkeling van vertrouwen in interorganisationele samenwerking.

Scriptie voor het Masterprogramma Publiek Management van de opleiding Bestuurskunde
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Erasmus Universiteit Rotterdam

Auteur

Lieke van der Meeren
Studentnummer: 265505

Begeleiders:

Dr. E.H. Klijn	Erasmus Universiteit Rotterdam
Dr. S. Van Thiel	Erasmus Universiteit Rotterdam
Drs. A.J.M. Verheij	Berenschot

Datum scriptie:

17 oktober 2005

Datum afstuderen:

18 november 2005

Bibliotheekversie

Op verzoek van de respondenten zijn de namen van de betrokken organisaties en het project dat als casus is gebruikt voor dit onderzoek in deze openbare versie geanonimiseerd. In de scriptie wordt gebruik gemaakt van organisatie A, B en C. Iedere letter komt steeds overeen met één en dezelfde organisatie. De naam van het project is vervangen door X.

A = een reizigersvervoerder in de spoorsector.

B = capaciteitsmanager in de spoorsector.

C = een goederenvervoerder in de spoorsector.

X = het project waaraan A, B en C gezamenlijk werken.

Voorwoord

Bij aanvang van mijn stage bij Berenschot in januari 2005 gaf ik aan mijn scriptie over de rol van vertrouwen in samenwerkingsprocessen te willen schrijven. In de maanden die volgden hebben vele inspirerende gesprekken met mijn begeleider van Berenschot, Tanja Verheij, mij geholpen mijn scriptieonderwerp te concretiseren. Na een van deze gesprekken besloot ik te onderzoeken hoe vertrouwen zich ontwikkelt in een interorganisationeel samenwerkingsproject, waarbij er bij de start van de samenwerking sprake was van weinig tot geen vertrouwen. De zoektocht naar een geschikte casus bracht mij uiteindelijk bij een samenwerkingsproject in de spoorsector.

Aangezien ik weinig van deze sector wist, heeft dit onderzoek mij niet alleen iets geleerd over het ontwikkelingsproces van vertrouwen, maar ook over de (verhoudingen binnen de) spoorsector. Ik heb hier met veel plezier kennis van genomen en wil alle respondenten van A, B en C heel hartelijk danken voor hun medewerking aan dit onderzoek.

Graag wil ik nog enkele personen bedanken die mij geholpen hebben het scriptieproces tot een succesvol einde te brengen. Allereerst wil ik Tanja Verheij bedanken voor alle hulp en inspiratie bij het richting geven van mijn onderzoek. Daarnaast wil ik mijn begeleider van de Erasmus Universiteit, Erik-Hans Klijn, bedanken voor de begeleiding die hij mij heeft gegeven bij het schrijven van mijn scriptie.

Verder wil ik mijn zusje Mirte, mijn zeer goede vriendin Mareille en mijn ouders bedanken voor het meelesen en het leveren van de nodige feedback. Bovendien wil ik mijn ouders bedanken voor alle vormen van steun die zij mij hebben verleend tijdens mijn studie.

Tenslotte wil ik mijn vriend Peter bedanken voor al zijn steun en hulp gedurende het hele scriptietraject.

Lieke van der Meeren,
Oktober 2005

Samenvatting

In de literatuur over vertrouwen wordt gesteld dat vertrouwen een belangrijke, faciliterende rol in samenwerkingsprocessen kan vervullen. Er lijkt echter weinig aandacht te zijn voor situaties waarin er geen sprake is van vertrouwen, of zelfs van wantrouwen. Het is de vraag hoe vertrouwen zich ontwikkelt tussen samenwerkingspartners, wanneer er bij aanvang van de samenwerking sprake is van weinig tot geen vertrouwen. In deze scriptie staat zodoende de ontwikkeling van vertrouwen in een samenwerkingsverband, waarin er bij de start van de samenwerking nauwelijks sprake was van vertrouwen, centraal.

Samenwerking in de spoorsector is voorsnog zeldzaam te noemen. De aanpak van de huidige stagnatie op het spoor vergt echter de inzet van alle partijen in de sector. Sinds de verzelfstandiging van A en de scheiding van infrastructuur en exploitatie in 1995 zijn de verhoudingen sterk veranderd. In de zoektocht naar een eigen identiteit bleek er weinig ruimte te zijn voor samenwerking tussen A, B en C. Inmiddels hebben A, B en C zich gerealiseerd dat ze elkaar nodig hebben om de diverse problemen van het spoorstelsel aan te pakken. De partijen hebben daartoe het samenwerkingsverband "Samen Sporen" in het leven geroepen. Een van de projecten waaraan binnen "Samen Sporen" aandacht wordt besteed is het project X. In dit project, dat als onderzoeksgeval is gebruikt voor deze scriptie, werken de partijen sinds 2003 gezamenlijk aan de ontwikkeling van een betere, robuuste dienstregeling voor 2007.

De verwachting was dat de opsplitsing van A heeft geleid tot een afname van vertrouwen tussen de partijen, zodat er bij de start van X sprake zou zijn van een laag niveau van vertrouwen of zelfs van wantrouwen. Een belangrijk argument voor deze verwachting is gelegen in het verloren gaan van sociaal kapitaal, ofwel sociale relaties, doordat de mensen die binnen A met elkaar samenwerkten niet meer binnen dezelfde eenheid functioneren. Bulder (2001: 110) stelt in zijn proefschrift over de gevolgen van reorganisaties in de publieke sector voor het sociale kapitaal van overheidsorganisaties dat, wanneer een reorganisatie tot gevolg heeft dat personen die vroeger veel contact hadden hun werkgerelateerde relaties verliezen, dit zal leiden tot het verdwijnen van sociale relaties. Ervan uitgaande dat deze sociale relaties op wederzijds vertrouwen gebaseerd waren, is het aannemelijk dat met het verdwijnen van deze relaties als gevolg van de opsplitsing van A ook het onderlinge vertrouwen is afgenomen. Deze aanname heeft de volgende probleemstelling voor het onderzoek opgeleverd:

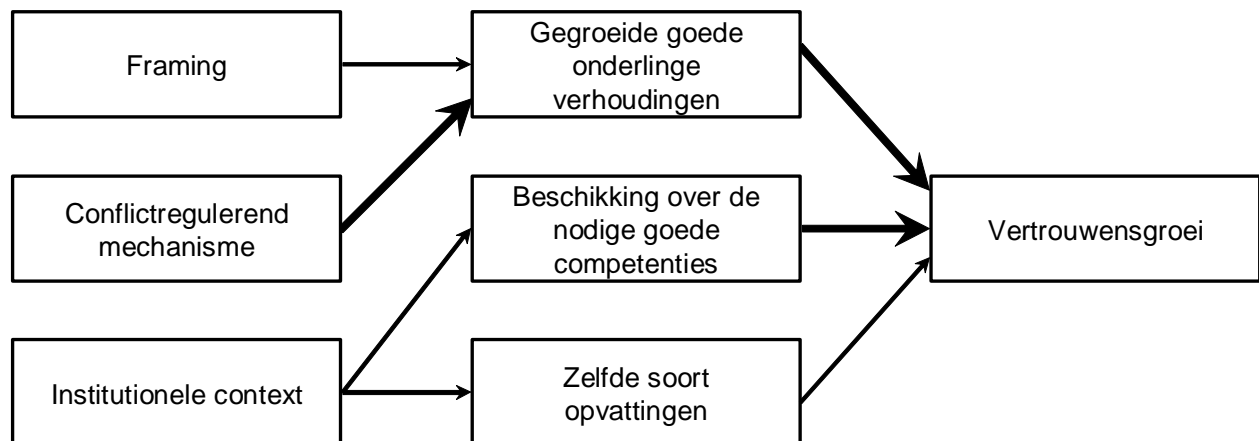
"Hoe heeft het vertrouwen zich ontwikkeld in het interorganisationele samenwerkingsproject X, waarin bij de start van de samenwerking sprake was van weinig vertrouwen? En hoe kan het ontwikkelingsproces van vertrouwen worden gefaciliteerd?"

Aan de hand van literatuur over de toepasbaarheid en het ontwikkelingsproces van vertrouwen en literatuur over managementstrategieën (in het bijzonder framing) die van invloed zouden kunnen zijn op dit proces, is een enquête opgesteld die aan tien in het project participerende respondenten is voorgelegd. Bovendien zijn dezelfde respondenten geïnterviewd over het verloop van het samenwerkingsproces en de ontwikkeling van vertrouwen. Naast deze twee dataverzamelmethodeën zijn eveneens relevante documenten geanalyseerd, zoals een plan van aanpak, nieuwsbrieven en voortgangsrapportages.

Uit zowel de enquêtes, als de interviews kwam naar voren dat er reeds bij de start van het project X sprake was van een zekere mate van vertrouwen tussen de samenwerkingspartners. Men had bij de start van het project over het algemeen positieve verwachtingen ten aanzien van de samenwerking(spartners). Hierbij lijkt de historie van de sector een belangrijke rol te spelen. Velen kenden elkaar al goed en waren voor de opsplitsing van A collega's van elkaar. Het feit dat ze binnen het project opnieuw met elkaar zouden gaan samenwerken, droeg bij aan de hoopvolle verwachtingen die men had en lag voor velen aan de basis van het vertrouwen dat men bij de start van de samenwerking in elkaar had. In deze casus moet aldus geconstateerd worden dat de opsplitsing van A (nog) niet heeft geleid tot het verloren gaan van sociaal kapitaal in de vorm van sociale relaties. Sterker nog, het nog altijd bestaan van sociale relaties heeft ervoor gezorgd dat er bij de start van het project al een zekere mate van vertrouwen bestond. Alhoewel er reeds in 2003 sprake was van een zekere mate van vertrouwen, ligt het niveau van vertrouwen in 2005 hoger dan in 2003, al blijkt het verschil niet uit alle data even sterk. Afgaand op het cijfer dat men voor het vertrouwen in 2003 (een 5.7) en in 2005 (een 7.2) gaf, kan worden geconstateerd dat er wel degelijk sprake is geweest van

groei. Deze vertrouwensgroei blijkt vooral te zijn veroorzaakt door het feit dat er in de afgelopen twee jaar goede onderlinge verhoudingen zijn gegroeid. Een andere oorzaak, van gelijke importantie, is het feit dat de samenwerkingspartners over de nodige goede competenties beschikken. Tot slot heeft het feit dat de samenwerkingspartners er ongeveer dezelfde opvattingen op nahouden een rol van betekenis gespeeld bij de groei van vertrouwen.

Gedurende het samenwerkingsproces zijn er twee interventies gepleegd die de ontwikkeling van vertrouwen hebben gefaciliteerd. Deze twee interventies, reframing van een samenwerkingsprobleem en de inbreng van een conflictregulerendmechanisme in de vorm van een onderhandelingstafel, hebben voorkomen dat de conflicten die zich voordeden een bedreiging vormden voor de samenwerking en daarmee voor de ontwikkeling van vertrouwen. De invloed van beide interventies was indirect van aard: zij hebben het ontwikkelingsproces van vertrouwen gefaciliteerd. Beiden hebben het samenwerkingsproces in goede banen geleid, zodat vertrouwen een kans heeft gekregen zich te ontwikkelen. In de onderstaande figuur zijn de factoren die een rol hebben gespeeld bij de ontwikkeling van vertrouwen in X weergegeven.



Figuur 1: Causale factoren in de vertrouwensgroei in X.

De aanbevelingen die zijn gedaan voor de praktijk, hebben allen betrekking op de mogelijkheden het ontwikkelingsproces van vertrouwen te faciliteren:

- ◆ Breng bij de start van het (interorganisationele) samenwerkingsproject de verwachtingen van de betrokken partijen in kaart, zodat duidelijkheid wordt verkregen over het waarom van de samenwerking en de posities van de partijen in de samenwerking.
- ◆ Koppel realistische doelen aan de verwachtingen.
- ◆ Creëer randvoorwaarden ter facilitering van het vertrouwensontwikkelingsproces en leg deze vast in een procesontwerp. In het procesontwerp kunnen afspraken worden vastgelegd met betrekking tot de rolverdeling in de samenwerking, de besluitvormingsprocedures, de projectfasen en de omgang met conflicten. Hierbij zijn verschillende vormen van conflicthantering mogelijk: het vaststellen van regels of een procedure voor conflictbeslechting; het aanwijzen van een arbiter die bindende beslissingen kan nemen; en het instellen van een gremium waarin alle partijen vertegenwoordigd zijn, dat in geval van conflict een doorslaggevende stem heeft.
- ◆ Stel een vertrouwenspersoon aan die niet alleen fungeert als aanspreekpunt, maar tevens een signaalfunctie heeft. Wanneer problemen worden gesignaleerd, kunnen daarop gepaste interventies worden gepleegd. Deze interventies kunnen, behalve de genoemde conflicthanteringmechanismen, het karakter hebben van framing.
- ◆ Evalueer de (tussentijdse) resultaten van de samenwerking.
- ◆ Besteed aandacht aan de communicatie, zowel tussen de verschillende projectlagen, als tussen de representanten van de in het project vertegenwoordigde organisaties en de organisaties zelf.

Tot slot is er een drietal aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek:

- ◆ Het vergroten van het inzicht in het ontwikkelingsproces van vertrouwen door het verloop van meerdere interorganisationele samenwerkingsprocessen te onderzoeken.
- ◆ Het ontwikkelen van methoden voor het in kaart brengen van frames en framing.
- ◆ Het onderzoeken van het verband tussen framing en vertrouwensontwikkeling.

Inhoudsopgave

Voorwoord	IV
Samenvatting	V
Inhoudsopgave	VII
1. Inleiding	1
1.1. Problemen op het spoor	1
1.2. Samenwerking in de spoorsector	1
1.3. Vertrouwen tussen de partijen in de spoorsector?	2
1.4. De rol van vertrouwen in samenwerkingsprocessen	2
1.5. Het project 'X'	3
1.6. Probleemstelling.....	3
1.7. Opbouw.....	4
2. Theoretisch Kader	5
2.1. Inleiding.....	5
2.2. Vertrouwen.....	5
2.2.1. Definities van vertrouwen.....	5
2.2.2. Toepasbaarheid van vertrouwen	6
2.2.3. De rol van vertrouwen in complexe besluitvormingsprocessen.....	7
2.2.4. Vertrouwen en interorganisatorische samenwerking.....	9
2.2.5. De werking van de vertrouwenscyclus.....	9
2.3. Managementstrategieën.....	10
2.3.1. Het vormgeven van een samenwerkingsproces	10
2.3.1.1. <i>Procesmanagement</i>	10
2.3.1.2. <i>Procesontwerp</i>	11
2.3.2. Het beïnvloeden van interacties.....	13
2.3.3. Framing	13
2.3.4. Framing als managementstrategie	14
2.4. Framing en de ontwikkeling van vertrouwen	15
3. Methodologische verantwoording en operationalisatie	16
3.1. Methodologische verantwoording.....	16
3.2. Operationalisatie	16
3.2.1. Onderzoeksvragen.....	16
3.2.2. Centrale begrippen.....	17
4. De ontwikkeling van vertrouwen in 'X'	25
4.1. Inleiding.....	25
4.2. Beschrijving van het project 'X'	25
4.2.1. Betrokken partijen	25
4.2.2. Historie Spoorsector vanaf 1938.....	26
4.2.3. Verhouding tussen goederenvervoer en reizigersvervoer	27
4.2.4. Doel van 'X'	27
4.2.5. De projectorganisatie	27
4.3. Het besluitvormingsproces van 'X'	29
4.4. Het verloop van het samenwerkingsproces.....	30
4.4.1. Hobbels op de weg?	30
4.4.2. De onderhandelingstafel	31
4.5. De verwachtingen bij de start van het project.....	32
4.6. Vertrouwensontwikkeling: een stijgende lijn?.....	33
4.6.1. Niveau van vertrouwen in 2003 en 2005 vergeleken.....	33
4.6.2. Oorzaken van vertrouwensgroei	34
4.7. De institutionele context van het project.....	36
4.8. Conclusies.....	39

5.	De vertrouwensgroei in woord en beeld	41
5.1.	Inleiding.....	41
5.2.	Frames in 'X'	41
5.2.1.	De verschillende frames in beeld gebracht.....	41
5.3.	Interventies in het samenwerkingsproces	45
5.3.1.	De interventies	45
5.3.2.	Effecten van de interventies.....	46
5.3.2.1.	<i>Frames van beton?.....</i>	46
5.3.2.2.	<i>De weg naar vertrouwensgroei: de blokkades verwijderd?!</i>	47
5.4.	Vertrouwen: een cyclisch proces?.....	48
5.4.1.	De werking van de cyclus van vertrouwen.....	48
5.4.2.	Vertrouwen als proces	51
5.5.	Oorzaken van vertrouwensgroei geanalyseerd	51
5.5.1.	Interventies in het proces	51
5.5.2.	De institutionele context.....	52
5.6.	Conclusies.....	53
6.	Conclusies en aanbevelingen	54
6.1.	Inleiding.....	54
6.2.	Conclusies.....	54
6.2.1.	De ontwikkeling van vertrouwen	54
6.2.1.1.	<i>Vertrouwensgroei in een technisch proces.....</i>	55
6.2.1.2.	<i>Interventies faciliteren de vertrouwensontwikkeling.....</i>	56
6.2.2.	De waarde van de vertrouwenscyclus	58
6.2.2.1.	<i>De cyclus van vertrouwen in 'X'.....</i>	58
6.2.2.2.	<i>De toepasbaarheid van de cyclus van vertrouwen</i>	59
6.2.3.	De invloed van framing op de ontwikkeling van vertrouwen.....	59
6.2.3.1.	<i>Framing in een technisch proces.....</i>	60
6.2.3.2.	<i>De waarde van framing bij vertrouwensontwikkeling.....</i>	60
6.2.3.3.	<i>De toepasbaarheid van framing.....</i>	60
6.3.	Aanbevelingen	61
6.3.1.	Aanbevelingen voor de praktijk.....	61
6.3.2.	Aanbevelingen voor verder onderzoek	63
	Literatuurlijst	65
	Bijlage A: Enquete.....	67
	Bijlage B: Interview	74
	Bijlage C: Respondenten.....	75

1. Inleiding

1.1. Problemen op het spoor

Treinreizigers worden vaak geconfronteerd met vertragingen en uitval van treinen, wat leidt tot ergernis en tijdverlies. De oorzaken van dergelijke vertragingen zijn in eerste instantie gelegen in bijvoorbeeld een defecte trein, een draadbreek, een seinstoring, tekort aan personeel of diverse andere mogelijke problemen. Vaak veroorzaken deze vertragingen vervolgens, door onder andere de sterke verwevenheid van het lijnennet, vervolgvtragingen over het net (A, B, C en min. V&W, 2003). De spoorsector heeft zich gerealiseerd dat een opknappbeurt van het spoorstelsel niet volstaat, maar dat de huidige stagnatie op het spoor een grondige integrale aanpak vraagt. A, B, C en het ministerie van Verkeer en Waterstaat hebben gezamenlijk gewerkt aan een visie voor de sector. In deze visie, genaamd *“Benutten en Bouwen”*, worden diverse problemen met betrekking tot het spoorstelsel vastgesteld. Ten eerste vertoont het spoor de nodige gebreken, zodat het niet voldoet aan de eisen van reizigers, de maatschappij en verladers. De betrouwbaarheid van het stelsel is onvoldoende en ook de capaciteit en kwaliteit vertonen tekortkomingen. Daarnaast heeft men geconstateerd dat de huidige infrastructuur beter benut dient te worden, om groei tegen een maatschappelijk verantwoorde prijs mogelijk te maken. De investeringen van de afgelopen jaren in nieuwe lijnen zijn ten koste gegaan van het bestaande net. Ook is het niet alleen slecht gesteld met de conditie van de infrastructuur en het materieel, maar voldoet het spoor evenmin aan de milieunormen. Kortom, het huidige spoor is niet klaar voor verdere groei. Uit mobiliteitsprognoses blijkt echter dat er tot 2020 sprake zal zijn van een flinke groei van het spoorvervoer. De uitdaging voor de spoorsector is gelegen in het verbeteren van de betrouwbaarheid en het mogelijk maken van vervoersgroei tegen een maatschappelijk verantwoorde prijs (A, B, C en min. V&W, 2003).

Het vertalen van deze visie in concrete plannen of projecten ter verbetering van het huidige spoorstelsel vergt de gezamenlijke inspanningen van alle partijen. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de samenwerking tussen de verschillende partijen in de spoorsector.

1.2. Samenwerking in de spoorsector

Alhoewel een gezamenlijke aanpak vereist is voor het realiseren van de noodzakelijke verbeteringen in het spoorstelsel, is dit niet vanzelfsprekend binnen de spoorsector. Het visiedocument *“Benutten en Bouwen”* is de eerste integrale visie op het spoor sinds de visie *“Rail 21”*, welke dateert van 1987. De verzelfstandiging van A en het goederenvervoer en de scheiding van infrastructuur en exploitatie zijn de onderlinge samenwerking niet ten goede gekomen. De verschillende partijen zijn hierna ieder hun eigen weg gegaan. Doordat iedere partij zich slechts concentreerde op het optimaliseren van de eigen bedrijfsprocessen, zonder zich daarbij rekenschap te geven van effecten op het spoorstelsel als geheel, is de samenhang van het spoorstelsel verloren gegaan. Bovendien hebben onduidelijkheden ten aanzien van de toekomstige positionering van partijen geleid tot een korte termijn focus. Inmiddels is er met de komst van de nieuwe spoorwet- en concessiewet een duidelijke basis gelegd voor de verhoudingen binnen de sector (A, B, C en min. V&W, 2003).

De verschillende partijen in de sector hebben zich gerealiseerd dat het noodzakelijk is gezamenlijk een nieuwe weg in te slaan om de betrouwbaarheid van het spoorstelsel en de kwaliteit van infrastructuur en materieel te verbeteren. Zodoende hebben A, B, C en het ministerie van Verkeer en Waterstaat besloten gezamenlijk een visie voor de spoorsector te ontwikkelen, wat het visiedocument *“Benutten en Bouwen”* op heeft geleverd. Dit document was echter nog weinig concreet, omdat het een visie voor de lange termijn betrof. Vervolgens is door A, B en C het samenwerkingsverband *“Samen Sporen”* in het leven geroepen om de visie *“Benutten en Bouwen”* in de praktijk uit te werken. Daarbij staan een betere benutting van bestaand spoor en hogere betrouwbaarheid centraal. Eén van de projecten waaraan binnen *“Samen Sporen”* aandacht wordt besteed is het project X. In dit project, waarin B, A en C vertegenwoordigd zijn, wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een betere, robuuste dienstregeling voor 2007. In paragraaf 1.5 zal dieper op dit project worden ingegaan, omdat deze als casus is gebruikt voor dit onderzoek naar de ontwikkeling van vertrouwen. Daaraan voorafgaand wordt in de volgende paragraaf kort aandacht besteed aan mijn veronderstelling ten aanzien van het niveau van vertrouwen tussen de partijen bij de start van het project X.

1.3. Vertrouwen tussen de partijen in de spoorsector?

De opsplitsing van A in B, C en A in 1995 heeft de onderlinge relaties sterk veranderd. De verschillende organisaties zijn opzoek gegaan naar een eigen identiteit en positie in de spoorsector, waardoor relatiepatronen zijn veranderd, vervaagd of wellicht zelfs zijn verdwenen. De verwachting is dat de opsplitsing van A heeft geleid tot een afname van vertrouwen tussen de partijen, zodat er sprake is van een laag niveau van vertrouwen of zelfs van wantrouwen. Een belangrijk argument voor deze verwachting is gelegen in het verloren gaan van sociaal kapitaal, doordat de mensen die binnen A met elkaar samenwerkten niet meer binnen dezelfde eenheid functioneren. Sociaal kapitaal verwijst naar het bestaan van sociale netwerken of sociale relaties, die personen en organisaties helpen bij het realiseren van hun doelen (Bulder, 2001: 1). Het bestaat uit een aantal mensen in een netwerk, hun bereidheid hulp te verlenen en de mate waarin zij hiertoe in staat zijn (Bourdieu, 1980; Flap en de Graaf, 1986; Coleman, 1988, in: Flap en Völker, 2001). Van Wijk-Jansen en Van der Kroon (2005) stellen dat voor de ontwikkeling van sociaal kapitaal vertrouwen nodig is. Naast vertrouwen is ook het aspect van fysieke nabijheid vaak een verklaring voor het totstandkomen van sociale relaties (Baker, 2001, in: Van Wijk-Jansen en Van der Kroon, 2005). De idee is dat er tussen de actoren die nu verspreid zijn over A, B en C in alle jaren dat zij allen nog binnen A werkzaam waren (in)formele, op wederzijds vertrouwen gebaseerde sociale relaties bestonden, die na de opsplitsing van A verdwenen zijn. Bulder (2001: 110) stelt in zijn proefschrift over de gevolgen van reorganisaties in de publieke sector voor het sociale kapitaal van overheidsorganisaties dat, wanneer een reorganisatie tot gevolg heeft dat personen die vroeger veel contact hadden hun werkgerelateerde relaties verliezen, dit zal leiden tot het verdwijnen van sociale relaties. De idee is dat dit ook het geval is geweest voor de organisaties in de spoorsector. Met de opsplitsing van A hebben verschillende mensen hun werkgerelateerde relaties verloren, zodat intraorganisationale sociale netwerken uiteen zijn gevallen. Mensen die gewend waren elkaar dagelijks te spreken en met elkaar samen te werken, zien elkaar sinds het uiteengaan van A niet of zelden meer. Ervan uitgaande dat deze sociale relaties op wederzijds vertrouwen gebaseerd waren, is het aannemelijk dat met het verdwijnen van deze relaties als gevolg van de opsplitsing van A ook het onderlinge vertrouwen is afgenomen. Wanneer men elkaar immers zelden meer ziet en niet in de sociale relaties investeert, wordt het vertrouwen niet gevoed. Bovendien is er, zoals in paragraaf 1.2 is vermeld, na de opsplitsing van A een verwijdering tussen de drie organisatie ontstaan, omdat zij zich allen concentreerden op het belang van de eigen organisatie en hun eigen positionering in de sector. Er bleek zodoende weinig tot geen ruimte te bestaan voor het investeren in of het in standhouden van sociale relaties, ofwel sociaal kapitaal.

Op basis van het bovenstaande is de verwachting dat er aan het begin van de samenwerking in het project X weinig vertrouwen bestond tussen A, B en C. In de onderstaande paragraaf wordt de waardevolle, faciliterende rol van vertrouwen in samenwerkingsverbanden toegelicht, zodat duidelijk wordt waarom het concept vertrouwen aandacht verdient in samenwerkingsprocessen.

1.4. De rol van vertrouwen in samenwerkingsprocessen

In de literatuur over vertrouwen wordt gesteld dat vertrouwen een belangrijke rol kan vervullen in samenwerkingsprocessen. De idee is dat vertrouwen samenwerking faciliteert, omdat het de onzekerheid van de ene actor ten aanzien van het gedrag van de andere actor reduceert. Wanneer men vertrouwen heeft in elkaar, weet men immers wat men van elkaar kan verwachten. De actoren in een samenwerkingsverband gaan ervan uit dat geen van de samenwerkingspartners opportunistisch gedrag zal vertonen, terwijl de mogelijkheden daartoe vaak wel bestaan. Vertrouwen kan bovendien wederzijds commitment bevorderen, omdat men niet bang is zich kwetsbaar op te stellen tegenover acties van andere actoren. Aangezien men, wanneer er sprake is van vertrouwen, weet wat men van elkaar kan verwachten, bevordert het de voorspelbaarheid van handelingsstrategieën van actoren zodat het afsluiten van contracten en monitoring minder noodzakelijk worden. Zodoende worden de kosten van samenwerking gereduceerd. Bovendien bevordert vertrouwen doorgaande interactie tussen organisaties en de continuïteit van samenwerking. Samenwerkende partijen zijn beter in staat met moeilijke situaties en tijden om te gaan, zodat vervelende voorvallen niet meteen het einde van de relatie betekenen. Daarnaast is het zo dat vertrouwen actoren stimuleert te investeren in de samenwerking om nieuwe output of producten te creëren. Tot slot kan vertrouwen de bereidheid om informatie uit te wisselen stimuleren, zodat leren en het creëren van nieuwe, innovatieve oplossingen voor complexe problemen worden bevorderd (Edelenbos en Klijn, 2003: 4, 5).

Het is duidelijk dat het bestaan van wederzijds vertrouwen tussen de diverse actoren in samenwerkingsprocessen verschillende voordelen met zich mee brengt. Echter, het ontstaan van vertrouwen is geen eenvoudig proces. Vertrouwen is kwetsbaar en moeilijk te realiseren. Het heeft tijd nodig te groeien in interactie tussen actoren. Vertrouwen is zodoende vaak een kenmerk van een interactierelatie die reeds langere tijd bestaat (Edelenbos en Klijn, 2003: 4, 5). In de literatuur wordt gesteld dat het opbouwen van vertrouwen gezien moeten worden als een (cyclisch) proces (Nootboom & Klein Woolthuis, 2003; Vangen & Huxham, 2000). Wanneer aan het begin van dit cyclische proces geen sprake is van op ervaringen uit het verleden gebaseerd vertrouwen, betekent dit dat de partijen bereid moeten zijn een risico te nemen en zich kwetsbaar op te stellen (Mayer et al., 1995: in Vangen & Huxham, 2000). Kortom, er dient genoeg vertrouwen te zijn om de cyclus te starten. De vraag is echter hoe dit basisoniveau van vertrouwen ontstaat. Immers, het is niet ondenkbaar dat er in reeds lang bestaande samenwerkingsrelaties waarin sprake is van wederzijdse afhankelijkheid, vertrouwen ontbreekt of zelfs wantrouwen bestaat. Kortom, hoe komt men in een samenwerkingsverband in de cyclus van vertrouwen terecht?

1.5. Het project 'X'

In juni 2003 zijn A, de goederenvervoeders (C) en B gestart met de samenwerking aan een nieuwe dienstregeling onder de naam X. De idee van X is een klantattractief en robuust rooster te realiseren, waarmee een hogere punctualiteit, betere bereikbaarheid van belangrijke economische centra, flexibiliteit van de dienstregeling en meer capaciteit gerealiseerd worden (B, 2004). De afzonderlijke partijen zijn zich ervan bewust dat de realisatie van een robuust spoorboekje de gezamenlijke inspanning van alle partijen in de spoorsector vereist. In het Plan van Aanpak van het project is deze wederzijdse afhankelijkheid als volgt geformuleerd:

“Het spoorstelsel is gezien zijn complexe samenhang een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle partijen. Het spoorstelsel vormt op deze wijze ook het verbindende principe tussen alle partijen: een goed functionerend spoorstelsel is van levensbelang voor alle partijen. Partijen hebben elkaar nodig om het spoorstelsel te verbeteren: geen enkele partij is in staat om op eigen houtje dit voor elkaar te krijgen” (Kernteam 2007, 2003: 5).

Wat nieuw is aan de wijze waarop de dienstregeling voor 2007 tot stand dient te komen, is het feit dat de vervoerders en de infrabeheerder (B) gezamenlijk aan het ontwerp werken. Voorheen werd door alle vervoerders individueel een dienstregeling ontworpen. Vervolgens dienden zij afzonderlijk van elkaar hun wensen ten aanzien van de beschikbare capaciteit in bij de capaciteitsverdeler B. Vaak blijken deze aanvragen met elkaar te conflicteren, zodat de partijen elkaar, wanneer men er niet samen uitkomt, regelmatig voor de rechter treffen. Het gezamenlijk werken aan een ontwerp voor 2007, moet in 2006 resulteren in een gemeenschappelijke capaciteitsaanvraag. De idee is dat eventuele belangenconflicten reeds in het daaraan voorafgaande traject zijn opgelost (Kernteam 2007, 2005).

1.6. Probleemstelling

Alhoewel de verschillende partijen in de spoorsector zich bewust zijn van het feit dat zij elkaar nodig hebben voor het verbeteren van het spoorstelsel, blijkt samenwerking niet eenvoudig te zijn. De verzelfstandiging van A en het goederenvervoer en de scheiding van infrastructuur en exploitatie zijn de onderlinge samenwerking niet ten goede gekomen. De nieuwe bedrijven die ontstonden gingen allen op zoek naar hun eigen identiteit, zodat de onderlinge verhoudingen sterk veranderden. Men leek zich in die zoektocht naar een eigen identiteit enigszins van elkaar af te willen zetten. In paragraaf 1.4 werd duidelijk dat vertrouwen een belangrijke rol kan vervullen in samenwerkingsprocessen. In de literatuur over vertrouwen lijkt er echter weinig aandacht te zijn voor situaties waarin er geen sprake is van vertrouwen, of zelfs van wantrouwen. Het is de vraag hoe vertrouwen zich tussen samenwerkingspartners ontwikkelt, wanneer er sprake is van weinig tot geen vertrouwen en een negatief beeld van de partner bestaat. In deze scriptie zal de ontwikkeling van vertrouwen in een samenwerkingsverband, waarin er in het begin nauwelijks sprake was van vertrouwen, centraal staan. Door middel van een analyse van het project X, waarin vertrouwen zich langzaam heeft ontwikkeld, zal worden gekeken naar de factoren die daarbij een rol hebben gespeeld. In het bijzonder zal daarbij aandacht besteed worden aan de mogelijke invloed van framing, als

“activiteit gericht op beïnvloeding van het proces van betekenisgeving met als doel de betekenis die anderen aan een situatie geven te beïnvloeden” (Hallahan, 1999; Rein & Schön, 1993; Von Bergen et al., in review; Termeer, 1992), op de ontwikkeling van vertrouwen.

Mijn interesse in de ontwikkeling van vertrouwen levert de volgende probleemstelling voor mijn onderzoek op:

“Hoe heeft het vertrouwen zich ontwikkeld in het interorganisationele samenwerkingsproject X, waarin bij de start van de samenwerking sprake was van weinig vertrouwen? En hoe kan het ontwikkelingsproces van vertrouwen worden gefaciliteerd?”

In hoofdstuk 3 wordt deze probleemstelling uitgewerkt in een aantal deelvragen. Dit hoofdstuk wordt in de onderstaande paragraaf afgesloten met een korte weergave van de opbouw van deze scriptie.

1.7. Opbouw

In dit hoofdstuk is reeds kort aandacht besteed aan de rol van vertrouwen in samenwerkingsprocessen. In het theoretisch kader, hoofdstuk 2, zal hier uitgebreider op in worden gegaan waarbij eveneens aandacht wordt besteed aan het begrip vertrouwen, de toepasbaarheid van vertrouwen en het proces van vertrouwensontwikkeling. Naast vertrouwen wordt in het theoretisch kader eveneens ingegaan op het begrip framing en andere managementstrategieën die van invloed zouden kunnen zijn op het verloop van de samenwerking en de ontwikkeling van vertrouwen. Voordat ingegaan wordt op de mogelijke invloed van framing op de ontwikkeling van vertrouwen, worden het begrip framing en de activiteiten die daaraan gekoppeld worden, nader toegelicht.

Hoofdstuk 3 begint met de methodologische verantwoording in paragraaf 3.1, waarna in de volgende paragraaf de deelvragen worden gepresenteerd en de theoretische concepten worden geoperationaliseerd. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 het project X beschreven in het licht van de probleemstelling. In dat hoofdstuk wordt een beeld geschetst van het verloop van de samenwerking en de ontwikkeling van vertrouwen daarin. Daarna wordt in hoofdstuk 5 de vertrouwensgroei geanalyseerd. Hierbij wordt niet alleen aandacht besteed aan de directe oorzaken van vertrouwensgroei, maar eveneens aan mogelijke indirecte invloeden. De scriptie wordt afgesloten met de presentatie van conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 6.

2. Theoretisch Kader

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de theoretische concepten uiteengezet, die dienen als handvatten voor de analyse van de ontwikkeling van vertrouwen in de casus. Allereerst wordt in paragraaf 2.2 het begrip vertrouwen besproken, waarbij aandacht wordt besteed aan de betekenis, de objecten en aspecten van vertrouwen en vertrouwensgronden. Aan het eind van paragraaf 2.2.2 zal duidelijk worden zijn hoe het begrip vertrouwen in dit onderzoek wordt gebruikt. In paragraaf 2.2.3 wordt vervolgens ingegaan op de rol van vertrouwen in complexe besluitvormingsprocessen. Hierbij komen mogelijke voordelen van vertrouwen in dergelijke complexe processen aan de orde en wordt tevens aandacht besteed aan factoren die van invloed zijn op de ontwikkeling van vertrouwen. De behandeling van het begrip vertrouwen wordt in paragraaf 2.2.4 afgesloten met de beschrijving van het proces van vertrouwensontwikkeling in interorganisatorische samenwerkingsprocessen. Het model dat in deze paragraaf beschreven wordt, zal worden gebruikt voor de analyse van het proces van vertrouwensontwikkeling in de casus.

Vervolgens wordt in paragraaf 2.3 ingegaan op het tweede centrale theoretische begrip in dit onderzoek: framing. Hierbij wordt zowel aandacht besteed aan de betekenis van frames en framing, als kort een overzicht gegeven van verschillende modellen van framing. Daaraan voorafgaand wordt kort stil gestaan bij andere mogelijke managementstrategieën, die gericht zijn op beïnvloeding van de interactie tussen actoren in een samenwerkingsproces. De idee is dat dergelijke strategieën van invloed zouden kunnen zijn op het ontwikkelingsproces van vertrouwen. Desalniettemin ligt de nadruk op de mogelijke invloed van framing op de ontwikkeling van vertrouwen. Zodoende wordt het theoretisch kader in paragraaf 2.4 afgesloten door het maken van een koppeling tussen de beide centrale begrippen, zodat het gebruik van het begrip framing in relatie tot de ontwikkeling van vertrouwen duidelijk wordt.

2.2. Vertrouwen

2.2.1. Definities van vertrouwen

Het begrip vertrouwen wordt niet eenduidig gedefinieerd. Voordat er dieper in gegaan wordt op het concept 'vertrouwen', zijn in tabel 1 enkele definities van vertrouwen weergegeven:

Vertrouwen
Sako (1992, in: Nootboom, 2002: 44): <i>“Trust is a state of mind, an expectation held by one trading partner about another, that the other behaves or responds in a predictable and mutually expected manner”.</i>
<i>“Vertrouwen in dingen of mensen behelst de bereidheid het risico te ondergaan dat ze ons in de steek laten, met de verwachting dat het niet zo zal zijn of gebrek aan aandacht voor die mogelijkheid”</i> (Nootboom, 2002: 53).
<i>“‘Echt’ vertrouwen, of vertrouwen in sterke zin, is een verwachting dat mensen of dingen ons niet in de steek zullen laten of een gebrek aan aandacht voor die mogelijkheid, zelfs als er gepercipieerde mogelijkheden en prikkels daartoe bestaan”</i> (Nootboom, 2002: 53).
<i>“Vertrouwen is een – min of meer stabiele – verwachting van actor A over de intentie van actor B. Actor A heeft de verwachting dat actor B zich zal onthouden van opportunistisch gedrag. Cruciaal is echter dat A zich kwetsbaar opstelt vanuit de verwachting dat actor B met de belangen van A rekening zal houden”</i> (Klijn, 2002: 275).

Tabel 2.1: enkele definities van het begrip vertrouwen

Binnen de verschillende definities zijn er enkele aspecten die overeenkomen. Zo blijkt uit alle bovenstaande definities dat vertrouwen te maken heeft met verwachtingen ten aanzien van de voorspelbaarheid van het gedrag of de intenties van anderen. Daarnaast blijkt uit de definities van Nootboom (2002) en Klijn (2002) dat vertrouwen gepaard gaat met de aanvaarding van een zeker *risico* en van *kwetsbaarheid*. Er zijn echter ook enkele verschillen tussen de definities vast te stellen. De eerste twee definities in tabel 2.1 bevatten, in tegenstelling tot de laatste twee, niet de notie van

opportunistisch gedrag van de actor waarin men vertrouwen heeft. Tot slot verschilt de definitie van Klijn (2002) van alle anderen in die zin dat vertrouwen in zijn definitie is beperkt tot vertrouwen in *intentie*. De overige definities laten ruimte voor een bredere toepassing van het begrip vertrouwen.

In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de toepasbaarheid van het begrip vertrouwen in een samenwerkingsverband. Aan het eind van die paragraaf wordt tevens duidelijk hoe het begrip vertrouwen in dit onderzoek zal worden gebruikt.

2.2.2. Toepasbaarheid van vertrouwen

Om het vage begrip vertrouwen hanteerbaar te maken in een samenwerkingsverband, ontrafelen Nootboom en Klein Woolthuis (2003) het begrip naar verschillende objecten en aspecten van vertrouwen en vertrouwensgronden. Met het object van vertrouwen wordt datgene bedoeld waarin men vertrouwen heeft. Hierbij is met name het onderscheid tussen organisaties en personen van belang. Voor interorganisatorische samenwerking is het noodzakelijk dat men zowel vertrouwen heeft in de organisatie als in de contactpersoon. Zo kan het zijn dat men vertrouwen heeft in een organisatie, terwijl de contactpersoon de samenwerkingsbelangen van de organisatie niet onderschrijft.

Het aspect van vertrouwen verwijst naar het aspect van het gedrag van een persoon waarin men vertrouwen heeft. Hiermee wordt bedoeld dat vertrouwen "aspect specifiek" is (Nootboom en Klein Woolthuis, 2003). Dit houdt in dat er altijd sprake is van vertrouwen in een bepaald aspect van iemands handelen. Zo kan het zijn dat men vertrouwt in iemands competentie, maar twijfelt aan zijn of haar inzet en middelen. De notie van het aspect van vertrouwen is van belang bij het achterhalen van de oorzaken van hetgeen dat fout gaat in een samenwerkingsverband. Men dient na te gaan bij welk aspect van vertrouwen het gebrek zich voordoet, zodat men hier vervolgens op gepaste wijze op kan reageren. Wanneer bijvoorbeeld een gebrek aan competentie wordt geconstateerd, vraagt dit om betere opleiding en training. Het is echter vaak lastig te beoordelen wat het geval is: is er bijvoorbeeld sprake van een gebrek aan competentie of aan inzet? Het is daarom van belang dat men open is naar elkaar, ook ten aanzien van eventuele zwakten zoals een gebrek aan middelen. Openheid kan voorkomen dat hetgeen dat mis gaat geïnterpreteerd wordt als bijvoorbeeld opportunistische gedrag. Wanneer men open is naar elkaar hoeft men in dergelijke situaties niet direct van het ergste uit te gaan en kan men de andere partij een kans bieden het probleem uit te leggen. Nootboom en Klein Woolthuis (2003) stippen hier het belang van het verschil tussen "voice" en "exit" aan. Bij "voice" gaat men met elkaar in gesprek om het probleem te bespreken, met als doel tot een gezamenlijke oplossing te komen. Bij "exit" loopt men van de discussie over het probleem weg. Wanneer "voice" echter tot niets leidt, kan men besluiten tot "exit" (Nootboom en Klein Woolthuis, 2003: 12, 13).

Grondslagen van vertrouwen tot slot, staan voor de redenen waarom iemand mogelijk betrouwbaar zou kunnen zijn. Hierbij maken Nootboom en Klein Woolthuis (2003: 13) een onderscheid tussen de betrouwbaarheidsgronden en de basis voor vertrouwen. Eerstgenoemde heeft te maken met de vraag waarom iemand betrouwbaar zou zijn, terwijl de basis voor vertrouwen verwijst naar de wijze waarop vertrouwen totstandkomt.

Er bestaan diverse soorten betrouwbaarheidsgronden, zo onderscheiden Nootboom en Klein Woolthuis (2003: 13):

- ◆ Gronden die gelegen zijn in "controle en afschrikking": betrouwbaarheid is gebaseerd op dwang die uitgaat van hiërarchische verhoudingen of contractuele dwang.
- ◆ Gronden gelegen in (berekendend) eigen belang: betrouwbaarheid is gebaseerd op afhankelijkheid of het waarborgen van de reputatie.
- ◆ Overige gronden: hieronder vallen bijvoorbeeld vriendschapsgevoelens en de intrinsieke waarde van relaties die op vertrouwen gebaseerd zijn.

In relaties kan men de totstandkoming van vertrouwen sturen door ervoor te zorgen dat een of meerdere van deze betrouwbaarheidsgronden aanwezig zijn. De vraag is echter waarop vertrouwen gebaseerd is, wanneer er (nog) geen sprake is van een relatie. De auteurs spreken in dat verband van "*initieel vertrouwen*": de basishouding van een persoon ten opzichte van een ander (Mayer et al., 1995, in: Nootboom en Klein Woolthuis, 2003: 13). Deze basishouding is te beschouwen als een persoonlijke karaktertrek en zal dus niet zomaar veranderen. De gronden van initieel vertrouwen kunnen berusten op een rationeel oordeel ten aanzien van betrouwbaarheid op basis van kennis van de specifieke situatie, competenties, middelen en inzet van de partner. Deze kennis kan bijvoorbeeld berusten op eigen ervaringen of de reputatie van de ander. Men noemt dit soort, op kennis gebaseerd, vertrouwen ook wel "*cognitief vertrouwen*" (Nootboom en Klein Woolthuis, 2003: 13). De basis van initieel vertrouwen kan ook gelegen zijn in affectie. Deze affectie kan gebaseerd zijn op vriendschap, het onderdeel uitmaken van een familie of vereniging, of op identificatie. Deze vorm van vertrouwen

verwijst naar 'het elkaar mogen' of 'een klik tussen mensen' en is aldus persoonsgebonden. Bovendien heeft deze vorm vaak weinig te maken met de zakelijke kanten van een relatie (Nootboom en Klein Woolthuis, 2003: 13). Zodoende zal affectie als basis van vertrouwen in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten worden.

Nootboom en Klein Woolthuis (2003: 14) stellen dat vertrouwen gezien moet worden als een proces. Vertrouwen in een relatie zal een positief effect hebben op een aantal andere aspecten van de relatie. De eerder besproken openheid zal door het bestaan van vertrouwen bevorderd worden, zodat onverwachte gebeurtenissen of problemen gezamenlijk in overleg aangepakt kunnen worden. Hierdoor neemt de flexibiliteit van de samenwerkingsrelatie toe. Als er in een relatie eenmaal sprake is van vertrouwen kan dit zichzelf bovendien versterken. Het bestaan van wederzijds vertrouwen kan de creativiteit en effectiviteit van een relatie versterken. In een dergelijk goed lopende en positieve relatie zal vertrouwen alleen maar verder toenemen.

In dit proces van vertrouwen kunnen verschillende stappen worden onderscheiden. Door het delen van ervaringen leert men de sterkten en zwakheden van de partner beter kennen, zodat men beter in staat is de grenzen van betrouwbaarheid vast te stellen. Doordat men elkaar beter leert kennen, is men beter in staat zich te verplaatsen in de ander: 'empathie' groeit. Een stap die hierop zou kunnen volgen is 'identificatie'. Dit houdt in dat men niet alleen in staat is zich in de ander te verplaatsen, maar dat er tevens gedeelde doelen, normen en waarden tussen de partijen gaan ontstaan. Een daarop volgende stap zou kunnen zijn dat hieruit affectie en vriendschap ontstaat. Wanneer echter vertrouwen afwezig is, is het mogelijk dat wantrouwen ontstaat, waardoor partijen een afwachtende houding aan zullen nemen en onderhandelingen langer zullen duren en moeizaam zullen verlopen. De partijen zullen minder bereid zijn in onderhandelingen te geven en vooral hun eigen belangen afschermen. Wantrouwen kan leiden tot een negatieve spiraal in de relatie, die uiteindelijk kan leiden tot een vertrouwensbreuk (Nootboom en Klein Woolthuis, 2003: 15).

Na deze ontrafeling van het begrip vertrouwen, wordt deze paragraaf afgesloten met een weergave van een aantal keuzes ten aanzien van het gebruik van vertrouwen in dit onderzoek. De definitie van vertrouwen die zal worden gehanteerd, is de definitie van Klijn (2002: 275): "*Vertrouwen is een – min of meer stabiele – verwachting van actor A over de intentie van actor B. Actor A heeft de verwachting dat actor B zich zal onthouden van opportunistisch gedrag. Cruciaal is echter dat A zich kwetsbaar opstelt vanuit de verwachting dat actor B met de belangen van A rekening zal houden*". Door hier de ontleding van het begrip naar de verschillende objecten van vertrouwen en vertrouwensgronden aan toe te voegen, ontstaat een beter inzicht in de toepasbaarheid van het begrip in een samenwerkingsverband. De objecten van vertrouwen die Nootboom en Klein Woolthuis (2003) onderscheiden, personen en organisaties, zijn in dit onderzoek beiden relevant. Er zal zodoende niet alleen worden gekeken naar vertrouwen in organisaties, maar nadrukkelijk ook naar vertrouwen in personen. Immers, het feit dat vertrouwen zich ontwikkelt in een specifiek interorganisatorisch samenwerkingsverband, betekent niet per definitie dat vertrouwen tussen de in het samenwerkingsverband vertegenwoordigde organisaties eveneens groeit.

Voorts is de notie van 'de basis voor vertrouwen' van belang voor het onderzoeken van de ontwikkeling van vertrouwen. De basis voor vertrouwen verwijst immers naar het hoe van de ontwikkeling van vertrouwen: de wijze waarop vertrouwen totstandkomt. Hierbij is het van belang vertrouwen te beschouwen als een proces, dat zich kan versterken wanneer het er eenmaal is (Nootboom en Klein Woolthuis, 2003). In paragraaf 2.2.4 wordt dieper ingegaan op vertrouwen als proces. Daaraan voorafgaand wordt in de volgende paragraaf ingezoomd op de rol of voordelen van vertrouwen in complexe besluitvormingsprocessen en komen tevens factoren aan de orde die mogelijk de opkomst en ontwikkeling van vertrouwen beïnvloeden.

2.2.3. De rol van vertrouwen in complexe besluitvormingsprocessen

In complexe besluitvormingsprocessen bestaat, als gevolg van de participatie van diverse actoren met uiteenlopende belangen en een variëteit aan strategieën, aanzienlijke onzekerheid. Dit maakt onderlinge samenwerking niet eenvoudig. In de literatuur wordt gesteld dat vertrouwen samenwerking faciliteert. Uit de in tabel 2.1 weergegeven definities kan worden afgeleid dat vertrouwen onzekerheid van de ene actor ten aanzien van het gedrag van de andere actor reduceert, omdat men weet wat men van elkaar kan verwachten. Wanneer men de samenwerkingspartner vertrouwt, heeft men een positieve verwachting ten aanzien van de bedoelingen van de ander zodat het gedrag van de ander beter te voorspellen is en onzekerheid daaromtrent afneemt. Daarnaast kan vertrouwen wederzijds commitment bevorderen, omdat men niet bang is zich kwetsbaar op te stellen tegenover de acties van

andere actoren. Immers, wanneer samenwerkingspartners zich kwetsbaar opstellen naar elkaar, laten zij meer van zichzelf en hun eigen intenties zien, zodat het commitment aan het samenwerkingsverband wordt bevorderd. Een ander belangrijk voordeel van vertrouwen is gelegen in het feit dat het transactiekosten reduceert. Het bevordert de voorspelbaarheid van de strategieën van de diverse actoren en verkleint de kans op opportunistisch gedrag. Dit maakt monitoring of het afsluiten van contracten minder noodzakelijk, zodat de kosten van samenwerking gereduceerd worden. Bovendien bevordert vertrouwen, doordat het commitment verstevigt, doorgaande interactie tussen organisaties en de continuïteit van samenwerking. Samenwerkende partijen zijn beter in staat met moeilijke situaties en tijden om te gaan, zodat vervelende voorvallen niet meteen het einde van de relatie betekenen. Daarnaast is het zo dat vertrouwen actoren stimuleert te investeren in de samenwerking om nieuwe output of producten te creëren. Tot slot kan vertrouwen de bereidheid informatie uit te wisselen stimuleren, zodat leren en het creëren van nieuwe, innovatieve oplossingen voor complexe problemen worden bevorderd (Edelenbos en Klijn, 2003: 4, 5).

Vertrouwen is kwetsbaar en moeilijk te realiseren. Het heeft tijd nodig te groeien in interactie tussen actoren. Vertrouwen is vaak een kenmerk van een interactierelatie die reeds langere tijd bestaat. De waarde van vertrouwen is in de eerste plaats gelegen in het feit dat het mogelijkheden biedt voor het omgaan met onzekerheid in complexe besluitvormingsprocessen, omdat de acties van andere actoren beter voorspelbaar worden. Daarnaast vergroot vertrouwen het vermogen informatie uit te wisselen en innovatie te realiseren. Dit is zeer belangrijk in complexe besluitvormingsprocessen, omdat zich daarin complexe problemen voordoen die om nieuwe en innovatieve oplossingen vragen. Zo vraagt het ontwerpen van een robuuste dienstregeling, zoals in de casus, om innovatieve oplossingen. Immers, het grote aanbod van directe verbindingen en aansluitingen van treinen heeft het huidige rooster erg ingewikkeld en kwetsbaar gemaakt. Één gestrande trein kan het halve spoorboekje ontregelen, omdat de vertraging zich mogelijk verder uitspreidt over het net zodat vervolgvtragingen ontstaan (A, B en C, 2003). Bij de oplossing van dergelijke problemen dienen diverse actoren betrokken te zijn die de beschikking hebben over informatie en middelen die bijdragen aan mogelijke oplossingen. Vertrouwen brengt echter ook enkele risico's met zich mee. Vertrouwen is kwetsbaar omdat het risico van opportunistisch gedrag blijft bestaan, ondanks dat men het niet verwacht. Daarnaast schuilt er een gevaar in teveel vertrouwen. Dit kan leiden tot ongezonde samenwerkingsrelaties, omdat men een soort blind vertrouwen in elkaar heeft. Gevolg hiervan is dat men de acties van partners niet kritisch genoeg meer volgt, zodat onduidelijkheden en misverstanden ten aanzien van hetgeen de partners overeengekomen waren, ontstaan. In een dergelijke situatie dreigt vertrouwen om te slaan in wantrouwen (Edelenbos en Klijn, 2003: 6, 7).

In de literatuur worden verschillende factoren benoemd die de opkomst en groei van vertrouwen beïnvloeden, te weten (Koppenjan en Klijn, 2004: 87):

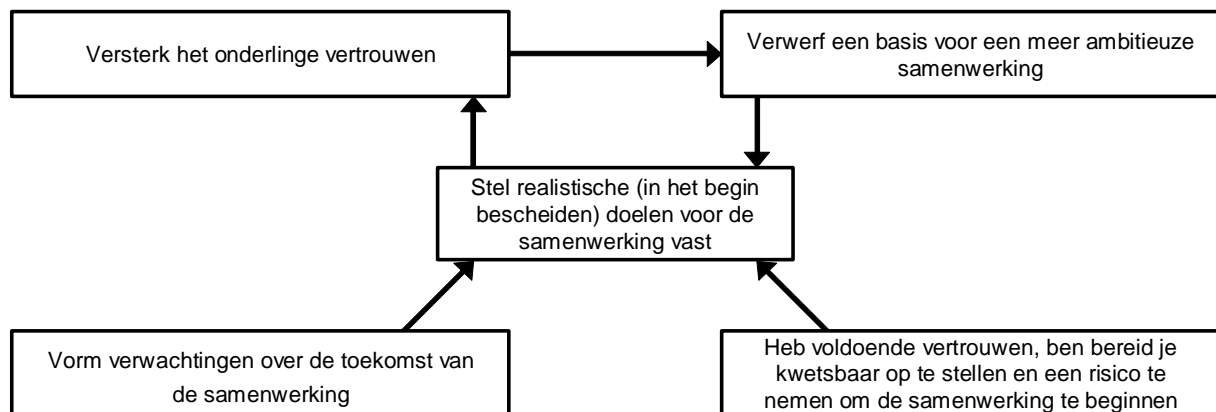
- ◆ Interactie in het verleden: meer interactie en sociale contacten zullen het ontstaan van vertrouwen bevorderen. In netwerken waarin intensieve interactie plaatsvindt zal – andere factoren buiten beschouwen latend – meer vertrouwen zijn tussen partijen;
- ◆ Reputatie van andere actoren: ervaringen in het verleden met actoren of verhalen over de professionaliteit van een partner kan de ontwikkeling van vertrouwen tussen partijen bevorderen;
- ◆ Het vooruitzicht op toekomstige baten: heeft betrekking op de wetenschap dat doorgaande interactie in netwerken voor alle partijen voordeel oplevert. Dit levert een goede basis voor de ontwikkeling van vertrouwen;
- ◆ Bindende netwerkregels: de invloed van netwerkregels op het ontstaan of groeien van vertrouwen kan verschillend zijn. Wanneer regels ten aanzien van conflictregulering door alle actoren onderschreven worden, kunnen zij vertrouwen doen ontstaan en behouden.

De notie van toekomstige baten is vooral van belang wanneer partners voor het eerst met elkaar samenwerken en geen voorgeschiedenis delen. Het vooruitzicht op voordelen die voor beide partijen voortvloeien uit samenwerking, zou vertrouwen moeten doen ontstaan (Klijn, 2002: 274).

Alhoewel deze factoren en de in de vorige paragraaf besproken betrouwbaarheidsgronden te beschouwen zijn als mogelijke oorzaken van de ontwikkeling van vertrouwen, ligt in dit onderzoek de nadruk op de mogelijke invloed van *framing* op de ontwikkeling van vertrouwen. In paragraaf 2.3 zal het begrip framing worden toegelicht en een relatie worden gelegd tussen dit begrip en vertrouwen. Daaraan voorafgaand wordt de beschouwing over vertrouwen in de onderstaande paragraaf afgesloten met een uiteenzetting van het cyclische proces van vertrouwen in samenwerkingsverbanden.

2.2.4. Vertrouwen en interorganisationale samenwerking

Het ontstaan van vertrouwen kan, zoals eerder opgemerkt, gebaseerd zijn op het vooruitzicht dat samenwerking voor beide partijen iets oplevert of op gedeelde goede samenwerkingservaringen uit het verleden. Vangen en Huxham (2000) beschouwen het opbouwen van vertrouwen als een cyclisch proces, dat gekoppeld is aan de verwachtingen die samenwerkingspartners hebben ten aanzien van de uitkomsten van de samenwerking. De in de vorige paragrafen besproken oorzaken van vertrouwen, kunnen aan de basis liggen van de verwachtingen die men heeft. Wanneer aan het begin van dit cyclische proces geen sprake is van op ervaringen uit het verleden gebaseerd vertrouwen, betekent dit dat de partijen bereid moeten zijn een risico te nemen en zich kwetsbaar op te stellen (Mayer et al., 1995: in Vangen & Huxham, 2000). Kortom, er dient genoeg vertrouwen te zijn om de cyclus te starten. Het is van belang dat de partijen enige verwachtingen over de uitkomsten van samenwerking kunnen vormen. De kans dat aan deze verwachtingen tegemoet gekomen wordt is groter wanneer de uitkomsten die men verwacht bescheiden zijn en het risico van het initiatief laag is. De auteurs stellen dan ook dat het belangrijk is samenwerking te beginnen op basis van bescheiden verwachtingen en initiatieven waarvan de risico's die de partijen lopen laag zijn (Webb, 1991; Das en Teng, 1998, in: Vangen & Huxham, 2000). Wanneer het vertrouwen toeneemt kan men ook risicovollere initiatieven ondernemen. Om ervoor te zorgen dat de cyclus in stand blijft, is het van belang dat de verwachtingen ten aanzien van de uitkomsten die men wil bereiken met de samenwerking realistisch zijn, zowel met het oog op het bestaande niveau van vertrouwen tussen de participerende organisaties als ten aanzien van de capaciteiten van de organisaties. Figuur 2.1 geeft een beeld van deze cyclus.



Figuur 2.1: De cyclus van vertrouwen, gebaseerd op Vangen & Huxham (2000: 19)

2.2.5. De werking van de vertrouwenscyclus

Het initiëren van deze vertrouwenscyclus start bij het formuleren van verwachtingen. Een eerste stap hierbij is het identificeren van de partners. Vangen en Huxham (2000) stellen dat twee kenmerken van samenwerking, namelijk ambiguïteit en complexiteit, het ontstaan van vertrouwen in de weg kunnen staan. In veel situaties bestaat er ambiguïteit over de identiteit van de partners. Vaak verschilt men van mening over wie de centrale actoren zijn en wat hun rol in de samenwerking is. Bovendien wordt samenwerking vaak gekenmerkt door een grote mate van complexiteit in de vorm van complexe hiërarchieën. Dit houdt in dat dezelfde individuen deel uitmaken van meerdere samenwerkingsverbanden. Dit heeft tot gevolg dat, zelfs wanneer men in staat is de samenwerkingspartners te identificeren, het moeilijk is vast te stellen welke organisatie de desbetreffende persoon vertegenwoordigt. De ambiguïteit en complexiteit maken het aldus niet eenvoudig te bepalen met welke partner(s) men een vertrouwensband aangaat (Vangen & Huxham, 2000: 7, 8).

Een volgende uitdaging bij het starten van het cyclische proces is gelegen in het bereiken van overeenstemming ten aanzien van de doelen van de samenwerking. De idee is dat het gezamenlijk vaststellen van heldere doelen tevens duidelijkheid verschaft over het waarom van de samenwerking, de rol en posities van de organisaties die deelnemen aan de samenwerking en de verwachtingen ten aanzien van elkaar. In de praktijk blijkt het echter moeilijk helderheid en overeenstemming ten aanzien van de doelen van samenwerking te bewerkstelligen. Vaak streven de verschillende organisaties verschillende (verborgen) doelen na. Ondanks het feit dat men het grotere doel van de samenwerking onderschrijft, blijkt de achterliggende motivatie hiervoor per organisatie te verschillen. Bovendien kan

worden gesteld dat het voor organisaties die dezelfde doelen nastreven vaak niet nodig is om samen te werken, tenzij de achterliggende reden voor samenwerking gelegen is in het combineren van financiële bronnen. Dit betekent aldus dat de ene organisatie meer geïnteresseerd is in samenwerking dan de andere organisatie, zodat ook de mate waarin men bereid is zich te committeren aan de samenwerkingsdoelen verschilt. Het bestaan van verschillende, soms conflicterende, doelen maakt het moeilijk overeenstemming te bereiken over de doelen van samenwerking. Men zou met deze veelheid aan (conflicterende) doelen om kunnen gaan, door met de relevante partners bescheiden gezamenlijk actie te ondernemen zonder volledig de doelen van de samenwerking vast te leggen. Echter, hiervoor blijft het noodzakelijk dat de partners bereid zijn een risico te nemen en dat er voldoende vertrouwen aanwezig is om te beginnen (Vangen & Huxham, 2000: 8, 12).

Vangen et al. (2000: 9) onderscheiden een derde kenmerk van samenwerking dat een bedreiging kan vormen voor de continuïteit van de vertrouwenscyclus: dynamiek. De aard van samenwerking is aan verandering onderhevig, zodat doelverschuiving op kan treden. Dit is niet alleen het geval wanneer het initiële doel van de samenwerking bereikt is, ook veranderingen in de omgeving kunnen leiden tot nieuwe initiatieven of veranderingen van de doelen van bestaande samenwerkingsrelaties. Bovendien kan de samenstelling van een samenwerkingsverband veranderen doordat actoren eruit stappen of nieuwe partners toe treden. Kortom, voor het behoud van de continuïteit van de vertrouwenscyclus is het van belang dat men aandacht heeft voor de dynamiek van samenwerking en de gevolgen van een verandering in de samenstelling van een samenwerkingsverband voor het bestaan en de ontwikkeling van vertrouwen (Vangen & Huxham, 2000: 9, 10).

2.3. Managementstrategieën

Aangezien er vaak belangentegenstellingen spelen in interorganisationele samenwerkingsverbanden, verloopt het samenwerkingsproces niet altijd even soepel. Om te voorkomen dat belangentegenstellingen uitmonden in conflicten die een serieuze bedreiging voor de voortgang van de samenwerking en de ontwikkeling van vertrouwen betekenen, kan het nodig zijn in het samenwerkingsproces te interveniëren. Dergelijke interventies kunnen diverse vormen aannemen. Zo kan men bij de start van de samenwerking een procesontwerp maken, waarin procesafspraken en conflicthanteringsregels worden vastgelegd. In dit onderzoek ligt de nadruk op de mogelijke invloed van framing op het verloop van de samenwerking en de ontwikkeling van vertrouwen. In paragraaf 2.3.3 en volgende wordt zodoende uitgebreid ingegaan op framing. Daaraan voorafgaand wordt in deze paragraaf stil gestaan bij andere managementstrategieën die van invloed zijn op de (vormgeving van) interacties tussen de actoren. Ingrijpen op het niveau van de interacties kan voorkomen dat het samenwerkingsproces door (onopgeloste) conflicten stagneert. Dergelijke interventies faciliteren het verloop van het samenwerkingsproces, zodat vertrouwen een kans krijgt zich te ontwikkelen.

2.3.1. Het vormgeven van een samenwerkingsproces

2.3.1.1. Procesmanagement

In complexe besluitvormingsprocessen, waarbij diverse wederzijds afhankelijke actoren met vaak divergerende probleem- en oplossingspercepties betrokken zijn, zijn problemen en oplossingen niet stabiel. Vaak ontbreken een duidelijke doelstelling, een tijdspad, duidelijke randvoorwaarden en een vooraf vastgesteld eindproduct, zodat besluitvorming een dynamisch karakter kent. Gedurende het proces kunnen zich nieuwe ontwikkelingen voordoen, waardoor problemen of oplossingen geherdefinieerd kunnen worden. Gezien de complexiteit en dynamiek van dergelijke processen is een procesmanagement benadering wenselijk. De Bruijn e.a. (2002) dragen enkele belangrijke argumenten aan voor procesmanagement. Ten eerste zijn er veel partijen bij de besluitvorming betrokken die over blokkademacht beschikken. Dit houdt in dat zij de besluitvorming zouden kunnen doen stagneren. Het is aldus van belang dat onder die partijen draagvlak bestaat voor de probleem- en oplossingformulering. Zij dienen dan ook bij het proces van probleem- en oplossingformulering betrokken te worden. Ten tweede beschikken betrokken partijen over informatie die noodzakelijk is voor de adequate oplossing van een probleem. Het beschikbaar stellen van alle relevante informatie kan bijdragen aan een reductie van inhoudelijke onzekerheid. Voor het samenbrengen van en de confrontatie tussen verschillende informatiebronnen, is het noodzakelijk dat alle relevante partijen bij de probleemoplossing betrokken worden. Ten derde hanteren verschillende partijen vaak verschillende percepties ten aanzien van problemen en oplossingen. Een confrontatie tussen deze verschillende percepties kan leiden tot verrijking van probleemdefinities en –oplossingen. Ook hiervoor is het noodzakelijk dat alle relevante partijen bij de probleemoplossing worden betrokken. Ten vierde

is het de kunst die hierboven benoemde dynamiek in het proces van probleemoplossing te benutten. Men dient te voorkomen dat nieuwe inzichten en informatie buiten het proces van probleemoplossing vallen. Dit is alleen te realiseren door alle relevante partijen, die beschikken over dergelijke nieuwe inzichten en informatie, bij de zoektocht naar oplossingen te betrekken. Zodoende stelt het de verschillende partijen in staat te leren, doordat zij voortdurend geconfronteerd worden met nieuwe inzichten en opvattingen van anderen. Het voorlaatste argument voor procesmanagement heeft betrekking op een zekere mate van transparantie van besluitvorming, die door een procesontwerp wordt gerealiseerd. Het maakt complexe besluitvormingsprocessen meer overzichtelijk. Tot slot stellen de auteurs dat een procesbenadering van verandering de weerstand die vaak bestaat tegen verandering kan doen verminderen, omdat men niet aangeeft wat de inhoud van de verandering zou moeten zijn. Slechts het proces naar de mogelijke verandering wordt uiteengezet. Het uiteindelijke resultaat van het proces kan verschillende vormen aannemen en is mede afhankelijk van de doelstellingen van het proces. Aangezien de belangentegenstellingen tussen de verschillende partijen veelal erg groot zijn, kan consensus over het resultaat in redelijkheid niet worden verwacht. Dit zou namelijk inhouden dat de betrokken partijen het onderling geheel eens zijn. Echter, een proces kan wel leiden tot commitment aan een bepaald resultaat. Dit houdt in dat een partij zich, ondanks het feit het oneens te zijn met de inhoud, committeert aan het resultaat. Bovendien geeft de partij hiermee aan bereid te zijn een bijdrage te leveren aan de uitvoering van besluiten. Het kan echter ook voorkomen dat een partij niet bereid is commitment af te geven, maar het resultaat zal tolereren. Dit houdt in dat ze af zal zien van het blokkeren of hinderen van de tenuitvoerlegging van een besluit (De Bruijn e.a., 2002: 27-30, 38-43).

2.3.1.2. Procesontwerp

De hierboven besproken theorie dient zijn weerslag te krijgen in het procesontwerp. Het is van belang rekening te houden met mogelijke spanningen die bestaan tussen actoren in opvattingen, waarden en strategieën die zij hanteren in samenwerkingsprocessen. Tevens is reeds aangegeven dat procesmanagement wenselijk is in dergelijke dynamische samenwerkingsprocessen tussen wederzijds afhankelijke actoren. Hier dient echter een gedegen procesontwerp aan vooraf te gaan. De Bruijn e.a. (2002: 53, 54) onderscheiden vier kernelementen waaraan een procesontwerp recht moet doen, te weten:

- ◆ *'Openheid'*: Het besluitvormingsproces heeft een open karakter. Dit houdt in dat alle partijen de gelegenheid dienen te krijgen de besluitvorming mede richting te geven, door aan te geven wat voor hen belangrijke en interessante onderwerpen zijn die op de agenda dienen te staan.
- ◆ *'Bescherming core values'*: Openheid in het proces brengt risico's met zich mee voor partijen. Zo kan het zijn dat ze hun eigen belangen onvoldoende kunnen realiseren. Dit kan ertoe leiden dat zij ontevreden zijn over het eindresultaat van het proces, terwijl ze moeilijk uit het proces kunnen stappen. Het is dan ook van belang dat de kernwaarden van de partijen die zich committeren aan een proces voldoende worden beschermd. De partijen dienen zich veilig te voelen in het proces.
- ◆ *'Voortgang'*: De eerste twee principes staan niet garant voor een goed besluitvormingsproces. Beiden bieden goede vooruitzichten op het voeren van overleg en onderhandelen, maar niet op daadwerkelijke besluitvorming. Het derde principe dient ter voorkoming van een stroperig proces dat uiteindelijk geen concrete resultaten oplevert: het proces dient voldoende vaart en voortgang te kennen.
- ◆ *'Inhoud'*: Het laatste ontwerpprincipie heeft betrekking op het belang van inhoudelijke kwaliteit van het proces. Immers, partijen kunnen door het bestaan van scherpe belangentegenstellingen tot besluitvorming komen die inhoudelijk gezien weinig biedt of mogelijk zelfs onjuist is.

In het onderstaande worden de hierboven beschreven kernelementen van een procesontwerp uitgewerkt in verschillende ontwerpprincipes.

Openheid

Het eerste ontwerpprincipie betreft het belang van het betrekken van alle relevante partijen bij de besluitvorming. Aan de selectie hiervan liggen verschillende overwegingen ten grondslag. Ten eerste betreft het partijen die beschikken over blokkademacht bij de besluitvorming. Door hen bij een proces te betrekken kan worden voorkomen dat zij hun blokkademacht inzetten en zodoende de besluitvorming frustreren of doen stagneren. De vraag is echter of dit mechanisme ook daadwerkelijk zal optreden. Een tweede overweging betreft partijen die over productiemacht bij de besluitvorming beschikken. Hierbij kan men denken aan expertise, kennis, geld en relaties. De inzet van dergelijke middelen kan de besluitvorming verrijken. Bovendien kan extra kennis en expertise eventuele

patstellingen ten aanzien van bepaalde onderwerpen tussen onderhandelende partijen doorbreken. Een derde overweging heeft betrekking op het al dan niet betrekken van partijen bij de besluitvorming die, zonder een bijdrage te kunnen leveren of oplossingen te kunnen blokkeren, belang hebben bij de besluitvorming. Tot slot kunnen er belangrijke morele overwegingen zijn een bepaalde partij bij de besluitvorming te betrekken, bijvoorbeeld omdat een partij getroffen kan worden door het besluit (de Bruijn e.a., 2002: 56, 57).

Een tweede ontwerpprincipie is het transformeren van inhoudelijke keuzen tot procesmatige afspraken. Dit houdt in dat men de inhoudelijke onderwerpen inventariseert, maar slechts afspraken maakt over het verloop van het besluitvormingsproces. Hierbij is het van belang dat een ontwerp van een besluitvormingsproces transparant is; het derde ontwerpprincipie. Dit betekent dat de procesgang voor alle partijen duidelijk is, zodat men weet hoe eenieders belangen worden beschermd, welke beslisregels gelden en wie bij het proces betrokken zijn (de Bruijn e.a., 2002: 57, 58).

Bescherming 'core values'

Ten eerste dienen de centrale belangen van de partijen te worden beschermd. Hierbij is het van belang dat aan partijen geen ex ante commitment aan het resultaat van het proces wordt gevraagd; men kan hun slechts vragen zich te committeren aan het proces. Dit maakt het proces voor partijen veilig, omdat de kans op aantasting van de kernwaarden beperkt is. Hierop aansluitend is het van belang dat partijen zich niet hoeven te committeren aan deelbeslissingen. Dit kan namelijk tot gevolg hebben dat bij partijen het gevoel ontstaat dat er geen weg meer terug is. Partijen kunnen zich aldus in het nauw gedreven voelen, zodat zij zich eerder in hun kernwaarden aangetast zullen voelen en het procesverloop mogelijk wordt gefrustreerd. Een andere belangrijk ontwerpprincipie betreft het bestaan van exit-regels in het proces. Dergelijke regels geven de partijen de mogelijkheid uit het proces te stappen, zodat de drempel tot het proces toe te treden voor bepaalde partijen wordt verlaagd. Bovendien wordt het risico van deelname voor een individuele partij, door de mogelijkheid het proces voor definitieve besluitvorming te verlaten, verkleind (de Bruijn e.a., 2002: 58-60).

Voortgang

Een besluitvormingsprocesontwerp dient prikkels voor coöperatief gedrag en gedisciplineerd gedrag te bevatten, vooral bij de afronding van het proces. De belangrijkste prikkel is het vooruitzicht op een vorm van winst. Dit houdt in dat partijen het gevoel en de overtuiging moeten hebben dat het proces voor hen voldoende aantrekkelijk is en blijft om aan te blijven deelnemen. Het volgende ontwerpprincipie betreft een zware personele bezetting. Hiermee wordt bedoeld dat vertegenwoordigers in het proces hoge posities in de eigen organisatie bekleden. De auteurs voeren hier drie argumenten voor aan. Ten eerste bevordert een dergelijk zware vertegenwoordiging de uitstraling en het externe gezag van het proces, zodat voortgang van het proces en de besluitvorming veilig gesteld worden. Ten tweede beschikken dergelijke vertegenwoordigers over mogelijkheden de eigen organisatie aan het proces te committeren. Tot slot is een zware vertegenwoordiger in staat, wanneer het proces daar om vraagt, enige afstand te nemen van de eigen achterban. Dit is zeer belangrijk, omdat partijen soms iets moeten inleveren gedurende het proces. Het derde ontwerpprincipie heeft betrekking op de omgeving van het proces. Deze dient te worden benut voor de voortgang en vaart van het besluitvormingsproces. Ten vierde is het van belang voor de voortgang van het proces dat voorzieningen worden getroffen om te voorkomen dat tijdens het proces teveel conflicten tussen partijen ontstaan. De idee is conflict zover mogelijk van de kern van het proces verwijderd te organiseren. Tot slot dient bij het ontwerp van het proces de mogelijke rol van command and control te worden meegenomen. Bepaalde vormen hiervan kunnen als aanjager van het proces dienen, omdat zij een prikkel vormen om tot het proces toe te treden en hierin een coöperatieve houding aan te nemen. Bovendien kunnen partijen gedurende het proces meer openstaan voor command and control, omdat zij winstmogelijkheden zien of er achter komen dat uitsluitend overleg geen resultaat opleverd (de Bruijn e.a., 2002: 60-63).

Inhoud

Het procesontwerp dient zodanig te zijn vormgegeven dat alle relevante inhoudelijke inzichten binnen het proces een rol kunnen spelen. Zo kan men naast belanghebbenden eveneens inhoudsdeskundigen bij het besluitvormingsproces betrekken, die met hun kennis het proces kunnen faciliteren. Hierbij dient men wel een duidelijk onderscheid tussen belanghebbenden en experts te maken, opdat voor alle partijen duidelijk is welke rol men in het proces vervult. Echter, het is van belang dat een te sterke scheiding van inhoud en proces wordt voorkomen. Het scheiden van de rollen dient daarom gepaard te gaan met een vervlechting van activiteiten. Tot slot is het voor de

inhoud van het proces van belang dat aan het begin van het proces een variëteit aan opvattingen aan de orde komt, waarna in de loop van het proces een selectie plaatsvindt (de Bruijn e.a., 2002: 64, 65).

2.3.2. *Het beïnvloeden van interacties*

In een samenwerkingsverband waarin meerdere organisaties vertegenwoordigd zijn is het, gezien de diversiteit aan belangen, vaak moeilijk overeenstemming te bereiken over de manier waarop met conflicten moet worden omgegaan. Het is dan ook van belang te voorkomen dat er conflict ontstaat over het omgaan met conflicten, wanneer zich een conflict heeft voorgedaan. Immers, op die manier stappelen de conflicten zich op en is de kans groot dat men er samen niet meer uitkomt. De samenwerkingspartners dienen zodoende bij de start van de samenwerking overeenstemming te bereiken over de omgang met conflicten. Er bestaan verschillende soorten conflictregulerende mechanismen. Zo kunnen partijen een arbiter aanwijzen die bindende beslissingen kan nemen in geval van conflict. De idee is dat dit niet alleen bijdraagt aan het verloop van de samenwerking, maar er bovendien voor zorgt dat de partijen gedreven zullen zijn er samen uit te komen, om te voorkomen dat de arbiter de knoop doorhakt. Een andere conflictreguleringsmethode is het reguleren van de procedure die moet worden gevolgd wanneer er zich een conflict voordoet. Dit kan uiteenlopen van het aanstellen van een mediator tot het voorleggen van het conflict aan een rechter. Op deze manier wordt, integenstelling tot het aanstellen van een arbiter, aldus overeenstemming bereikt over een hele reeks procedurele stappen. Tot slot kan men een conflictregulerend mechanisme instellen in de vorm van een commissie, waaraan de conflicten worden voorgelegd (Koppenjan en Klijn, 2004: 221, 222).

2.3.3. *Framing*

Framing draagt bij aan de perspectieven die mensen hanteren in hun kijk op de wereld; de constructie van de sociale werkelijkheid. Het is te beschouwen als een raamwerk waardoor informatie wordt omgeven, het onderwerp afbakenend en zodoende de nadruk leggend op de kernelementen binnen dat raamwerk. Framing gaat aldus zowel gepaard met processen van insluiting en uitsluiting, als met processen van benadrukken. Een frame definieert een probleem, identificeert de oorzaken van het probleem en verbindt daar morele oordelen aan, om er vervolgens remedies voor aan te dragen (Hallahan, 1999: 207). Rein en Schön (1993: 146) beschouwen framing als *“a way of selecting, organizing, interpreting, and making sense of a complex reality to provide guideposts for knowing, analyzing, persuading, and acting.”* Het frame dat iemand hanteert is aldus bepalend voor de wijze waarop hij of zij informatie interpreteert en vervolgens handelt. Framing werkt als een ‘bias’ voor het cognitief verwerken van informatie. Hallahan (1999) beschrijft verschillende modellen van framing. Zo kan framing worden gebruikt om te beschrijven hoe de werkelijkheid wordt geconstrueerd door taal en de interactiestructuur tussen mensen: *relationeel* of *situationeel* framing. In dit geval heeft framing te maken met de interpretatie van de interactie waarvan men deel uitmaakt en de rollen en regels die daarin onderscheiden kunnen worden. Goffman (1974) hanteert een dergelijk situationeel perspectief van framing. Hij stelt dat een individu door het gebruik van bepaalde *‘basic frameworks of understanding’* betekenis geeft aan situaties en gebeurtenissen. Het woord ‘frame’ wordt door hem gebruikt om te verwijzen naar identificeerbare basiselementen in de cognitieve organisatie van persoonlijke ervaringen. Het analyseren van een frame kan worden beschouwd als het onderzoeken van *“the organization of experience”* (Goffman, 1974: 11). Wanneer men een bepaalde situatie of gebeurtenis herkent, grijpt men terug op één of meerdere frameworks of interpretatieschema's om daaraan betekenis te geven. Goffman (1974: 21) noemt dit primaire of oorspronkelijke frameworks: het geeft betekenis aan een anders betekenisloos aspect van een gebeurtenis. Een oorspronkelijk framework verschaft de gebruiker de mogelijkheid gebeurtenissen en situaties die in termen van het framework gedefinieerd zijn te localiseren, waar te nemen, te identificeren en vervolgens te labelen. In de meeste gevallen vindt het gebruik van een dergelijk framework onbewust plaats. Kort gezegd verschaft het soort framework dat we hanteren een manier om de gebeurtenis waarop het van toepassing is te beschrijven. Het biedt een kader waarbinnen men een situatie of gebeurtenissen kan positioneren. In die zin kan gesteld worden dat men nauwelijks een situatie in beschouwing kan nemen, zonder een primair framework toe te passen, en zodoende vermoedens te vormen over de voorgeschiedenis van de gebeurtenis of situatie en verwachtingen te creëren ten aanzien van ontwikkelingen die daarop zullen volgen. Bovendien projecteren mensen hun *“frame of reference”* op de wereld om hen heen op zodanige wijze, dat de gebeurtenissen gewoonlijk hun projecties bevestigen (Goffman, 1974: 21-25, 38).

Een andere vorm van framing betreft het benadrukken van bepaalde karakteristieken van mensen, gebeurtenissen en objecten, terwijl anderen worden genegeerd. Dit wordt wel het *framen van attributen* genoemd. Deze vorm van framing wordt vaak toegepast in de reclamewereld. Men probeert door middel van reclame het oordeel van een consument over een bepaald product te beïnvloeden, door de aandacht van de consument te richten op specifieke, aantrekkelijke, aspecten van het product, opdat de consument het product aanschafft. Een derde vorm van framing, te weten *framing of actions*, richt zich op het zodanig framen van acties, dat het doel dat men er mee wil bereiken ook daadwerkelijk bereikt wordt. Zo wordt het framen van acties toegepast door artsen om een gezonde levensstijl of gezond gedrag te promoten. Hierbij kan gedacht worden aan het communiceren van de gevaren en risico's van bijvoorbeeld roken, om longkanker te voorkomen. De bereidheid van mensen om gezonder te gaan leven, wordt beïnvloed door de manier waarop risico's en alternatieven worden geframed. Men zal eerder geneigd zijn te stoppen met roken, wanneer roken geassocieerd wordt met longkanker, dan met gezellig samen met vrienden iets drinken in de kroeg. Evenals bij goal framing bestaat er een onderscheid tussen het positief framen van acties (of doelen), waarbij de aandacht wordt gericht op het realiseren van een positief resultaat (gewin) en het negatief framen waarbij gefocust wordt op het vermijden van de negatieve gevolgen (verlies) die resulteert van het niet ondernemen van een bepaalde actie (Hallahan, 1999: 209-216).

2.3.4. Framing als managementstrategie

In een organisationele context kan framing worden beschouwd als een belangrijk middel om andere mensen, bewust of onbewust, te overtuigen en te beïnvloeden. Men probeert een specifieke interpretatie van een situatie of een probleem zodanig te framen, dat anderen de betekenis die de 'framer' eraan geeft accepteren. Framing kan aldus gezien worden als een proces dat gericht is op beïnvloeding van de interpretatie van de sociale werkelijkheid. Lippa (1994, in: Von Bergen et. al., in review) beschrijft framing als pogingen beslissingen, oordelen en gedrag te beïnvloeden door de wijze waarop vragen worden gesteld of informatie gepresenteerd wordt. Het delen van frames met anderen is in feite het managen van betekenisgeving. Immers, men stelt dat de eigen interpretatie die men anderen voorhoudt "de werkelijkheid" representeert en zodoende verkozen zou moeten worden boven andere mogelijke interpretaties. In die zin wordt de werkelijkheid niet alleen beschreven door taal, maar wordt deze in feite door taal gevormd en gecreëerd (Von Bergen et. al., in review: 3-5).

Framing is aldus te beschouwen als een "een activiteit gericht op beïnvloeding van het proces van betekenisgeving met als doel de betekenis die de anderen aan een situatie geven te beïnvloeden: het managen van betekenisgeving" (Hallahan, 1999; Rein & Schön, 1993; Von Bergen et. al., in review; Termeer, 1992). Wanneer framing als een activiteit wordt beschouwd impliceert dat, dat het empirisch waar te nemen is. Snow en Benford (2001: 11) stellen dat framing empirisch waar te nemen is, omdat noch frames noch framingprocessen puur mentale of cognitieve entiteiten zijn. Ze zijn geworteld en worden gevormd in sociale interactieprocessen, die geobserveerd, onderzocht en geanalyseerd kunnen worden. In dit onderzoek wordt framing beschouwd als een managementstrategie, een indirecte vorm van sturing. Het is een indirecte vorm van sturing omdat de activiteiten die onder framing vallen allen zijn gericht op het organiseren een confrontatie tussen verschillende frames, opdat reflectie plaatsvindt. Onder andere op basis van de bespreking van diverse managementvormen door Termeer (1992), worden de volgende activiteiten in dit onderzoek beschouwd als framing:

- ◆ *Reframing*: Het is een "interventie die de betrokken individuen prikkelt om voorbij het eigen referentiekader (frame) te gaan en zo een probleem of een relatie vanuit een ander denkkader te beschouwen" (Termeer, 1992: 14). Dit kan onder andere plaatsvinden door het lanceren van een nieuw begrip of idee. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van een simulatiespel. Ook kan men dit bewerkstelligen door het probleem om te zetten in een ander begrippenkader, door gebruik te maken van metaforen. Het omzetten van een probleem in een ander begrippenkader of het lanceren van een nieuw begrip komt overeen met *naming*. Naming, het verbinden van een naam aan een specifieke situatie, gebeurtenis of probleem richt de aandacht op bepaalde elementen ervan en leidt ertoe dat andere elementen worden genegeerd. Het proces van naming en framing construeert en definieert een situatie en is zodoende richtinggevend voor de acties die vervolgens ondernomen worden: "It provides conceptual coherence, a direction for action, a basis for persuasion, and a framework for the collection and analysis of data-order, action, rethoric, and analysis" (Rein & Schön, 1993: 153).
- ◆ *Het organiseren van confrontatie*: Door het organiseren van confrontatie tussen verschillende frames, wordt men gedwongen te reflecteren op het eigen denkkader. Termeer (1992: 5) beschouwt confrontatie als motor voor verandering. Deze confrontatie kan op verschillende

manieren worden georganiseerd. Ten eerste kan men brainstormsessies organiseren, waarbij frames worden uitgewisseld. Daarnaast kan men themadiscussies organiseren, waarbij elke keer een voor het project belangrijk thema centraal staat. Door op een thema in te zoomen worden de verschillende beelden die men heeft met betrekking tot dat thema inzichtelijk gemaakt. Ten derde kan men gebruik maken van een rollenspel, waarbij iedereen, door zich te verplaatsen in de situatie van een van de samenwerkingspartners, zicht krijgt op het proces vanuit een ander perspectief. Ook dit biedt de mogelijkheid te reflecteren op het eigen denkkader.

- ◆ *Introductie van derde actoren:* De introductie van derde actoren die frames ter discussie stellen kan leiden tot het doorbreken van heersende situatiedefinities en denkbeelden. Termeer (1992: 13) omschrijft dit als volgt: *“met de introductie van derde werkelijkheidsdefinities verandert de context van de relatie waardoor deze in een andere daglicht komt te staan.”* De introductie van derden kan verschillende vormen aannemen, te weten: het aantrekken van een adviseur, het instellen of veranderen van de samenstelling van een commissie of het aanstellen van een nieuwe medewerker (Termeer, 1992).

Nu duidelijk is wat onder framing wordt verstaan, zal dit hoofdstuk worden afgesloten met het verbinden van de twee belangrijkste concepten uit dit theoretisch kader, namelijk: vertrouwen en framing.

2.4. Framing en de ontwikkeling van vertrouwen

In een interorganisationeel samenwerkingsverband zullen als gevolg van de verscheidenheid aan actoren, en zodoende aan achtergronden, diverse frames ‘in gebruik’ zijn. Door de manier waarop de verschillende actoren in een samenwerkingsverband tegen elkaar en tegen de samenwerking aankijken en hoe zij deze benoemen in kaart te brengen, wordt inzicht verkregen in de diversiteit aan frames in het samenwerkingsproces. Zo zal de naam die aan een samenwerkingsverband is gegeven, als gevolg van het bestaan van een verscheidenheid aan frames, bij de diverse actoren verschillende associaties of beelden oproepen en zodoende van invloed zijn op de manier waarop men tegen de samenwerking aankijkt. Een frame is eveneens bepalend voor de indruk die een individu heeft van een persoon. Beïnvloeding van frames zou aldus mogelijk een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het verloop van een samenwerkingsverband. Immers, wanneer er bij de actoren die onderdeel uitmaken van het samenwerkingsverband een negatief beeld van de samenwerking(spartner) bestaat, zou het reframen van de situatie kunnen bijdragen aan een omslag van dit beeld, opdat de samenwerking niet in gevaar wordt gebracht. Het reframen van de situatie kan de aandacht richten op positieve elementen ervan en ertoe leiden dat andere (negatieve) elementen worden genegeerd. Framing gaat immers zowel gepaard met processen van in- en uitsluiting, als van benadrukken (Hallahan, 1999; Rein & Schön, 1993).

Wanneer er wantrouwen bestaat tussen samenwerkingspartners, kennen zij een negatieve betekenis toe aan de samenwerking en elkaar. Door het inzichtelijk maken van de beelden die samenwerkingspartners in de casus aan het begin van elkaar en van de samenwerking hadden, wordt een indicatie voor het bestaan van wantrouwen verkregen. Inzicht in deze beelden wordt verkregen door specifiek te vragen naar hoe de samenwerking(spartner) benoemd wordt, dat wil zeggen in positieve of negatieve termen. De idee is dat framing het beeld dat men van de samenwerking en elkaar heeft op een positieve manier zou kunnen beïnvloeden, zodat er een omslag plaatsvindt van wantrouwen naar vertrouwen. Voor het vaststellen van deze omslag en het verbinden ervan aan framing, is het noodzakelijk een beeld te verkrijgen van de wijze waarop de omslag zich manifesteerde: wat gebeurde er? Waaraan merkte men een verandering, die leidde tot het ontstaan van vertrouwen? Een omslag van negatieve naar positieve beeldvorming, staat aan de basis van de ontwikkeling van vertrouwen.

3. Methodologische verantwoording en operationalisatie

3.1. Methodologische verantwoording

In dit onderzoek is gebruikt gemaakt van de onderzoeksstrategie casestudy. Deze onderzoeksstrategie wordt vaak toegepast wanneer de onderzoeksvraag een hoe- of waaromvraag betreft en de onderzoeker weinig controle heeft over de gebeurtenissen. De casestudy wordt gebruikt om kennis over onder andere organisationele, politieke en daaraan gerelateerde fenomenen te vergroten. In dit geval is er sprake van een single casestudy, omdat er slechts een casus wordt gebruikt om de ontwikkeling van vertrouwen in een samenwerkingsverband te onderzoeken (Yin, 2003). Het betreft een vorm van explorerend onderzoek, waarbij een casus, in dit geval het project X, diepgaand wordt onderzocht zonder vergelijkingen te trekken met een of meerdere andere casus.

De gebruikte dataverzamelmethode zijn zowel kwantitatief, als kwalitatief van aard. De kwalitatieve methoden die zijn toegepast, zijn het interview en de documentenanalyse. Voor de documentenanalyse is gebruik gemaakt van relevante documenten die betrekking hebben op het project X. Hierbij kan worden gedacht aan een plan van aanpak, nieuwsbrieven en voortgangsrapportages. Het interview kan beschouwd worden als een halfgestructureerd interview, waarbij verschillende, voor dit onderzoek relevante, onderwerpen in een logische volgorde aan de orde gesteld zijn (Baarda et al., 1995). Hierbij lagen de vragen en de antwoorden niet vast, dat wil zeggen dat er ruimte bleef om door te vragen of de vragen aan te passen wanneer dat nodig was. In totaal zijn er tien respondenten geïnterviewd, waarbij de verdeling over de drie organisaties als volgt was: 4 respondenten van B, 2 van A Commercie, 3 van A Logistiek en 1 van C.

De kwantitatieve methode betreft een "self-administered" enquête. Dit houdt in dat de respondenten wordt gevraagd zelf de enquête in te vullen (Babbie, 1992:263). De enquête is aan het eind van het interview voorgelegd, zodat de respondenten deze direct, ter plaatse in konden vullen.

3.2. Operationalisatie

3.2.1. Onderzoeksvragen

In deze paragraaf worden de belangrijkste theoretische concepten uit het theoretisch kader verduidelijkt en tevens verbonden met de centrale onderzoeksvraag, te weten:

"Hoe heeft het vertrouwen zich ontwikkeld in het interorganisationele samenwerkingsproject X, waarin bij de start van de samenwerking sprake was van weinig vertrouwen? En hoe kan het ontwikkelingsproces van vertrouwen worden gefaciliteerd?"

Om te komen tot beantwoording van de centrale onderzoeksvraag, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Hoe heeft het samenwerkingsproces X zich ontwikkeld? Welke knelpunten hebben zich tot nu toe voorgedaan?

Beantwoording van deze vraag moet leiden tot een beter inzicht in het project X: hoe is het tot stand gekomen? Welke partijen zijn er bij betrokken? Daarnaast geeft het benoemen van mogelijke knelpunten een beeld van de onderlinge verhoudingen en verschaft het aanwijzingen voor het bestaan van weinig vertrouwen of wantrouwen. Bovendien biedt het een handvat voor het vaststellen van een eventuele groei van vertrouwen.

2. Hoe was het niveau van vertrouwen aan het begin van de samenwerking? En hoe heeft het zich ontwikkeld?

Voor het vaststellen van een eventuele groei van vertrouwen, is het noodzakelijk te weten hoe het gesteld was met het niveau van vertrouwen bij de start van de samenwerking. Vervolgens kan worden

gekeken of en hoe het vertrouwen zich heeft ontwikkeld. Verderop in deze paragraaf wordt besproken op welke wijze vertrouwen en de ontwikkeling daarvan wordt gemeten.

3. In hoeverre zijn er bij de knelpunten die zich voordeden interventies gepleegd? En wat was de relatie tussen deze interventies en framing?

Voor het nagaan van de ontwikkeling van vertrouwen is het relevant te weten hoe men met eventuele knelpunten is omgegaan. Immers, het kan zo zijn dat concrete interventies zijn gepleegd, die vervolgens van invloed zijn geweest op de ontwikkeling van vertrouwen. Om vervolgens een verband te kunnen vaststellen tussen de ontwikkeling van vertrouwen en framing, is het noodzakelijk te achterhalen of de gepleegde interventies te beschouwen zijn als framingsactiviteit.

4. Welke effecten hebben deze (framings)interventies gehad?

Het vaststellen dat er (framings)interventies hebben plaatsgevonden, geeft nog geen beeld van hetgeen zij hebben opgeleverd: de effecten. In dit onderzoek gaat het om de effecten op de ontwikkeling van vertrouwen. De vraag is of eventuele framingsactiviteiten een bijdrage hebben geleverd aan de groei of afname van vertrouwen. Aan de hand van stellingen wordt nagegaan of dergelijke activiteiten hebben plaatsgevonden en of deze een bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkeling van vertrouwen. Deze stellingen worden in paragraaf 3.2.2 beschreven.

5. In hoeverre is de ontwikkeling van vertrouwen veroorzaakt door framingsinterventies?

Beantwoording van deze vraag tot slot, zal leiden tot bevestiging dan wel ontkenning van de idee dat framing van invloed is op ontwikkeling van vertrouwen. Mijn stelling is dat de wijze waarop samenwerkingspartners (elementen van) de samenwerking framen van invloed is op de ontwikkeling van vertrouwen.

3.2.2. Centrale begrippen

De in het vorige hoofdstuk besproken centrale theoretische concepten, worden in deze en de daaropvolgende paragraaf bruikbaar gemaakt voor dit onderzoek ofwel geoperationaliseerd. *“Operationaliseren is het vertalen van een meer of minder algemeen kenmerk in waarneembare verschijnselen die voor het onderzochte sociale systeem of verschijnsel op die plaats en die tijd het bedoelde kenmerk zo goed mogelijk lijken te representeren”* (Swanborn, 1981: 189).

Vertrouwen

Het begrip

Het begrip vertrouwen is in het vorige hoofdstuk reeds uitvoerig behandeld. Daarom zal hier worden volstaan met herhalen van de definitie, waarvoor in paragraaf 2.2.2 is gekozen, te weten: *“Vertrouwen is een – min of meer stabiele – verwachting van actor A over de intentie van actor B. Actor A heeft de verwachting dat actor B zich zal onthouden van opportunistisch gedrag. Cruciaal is echter dat A zich kwetsbaar opstelt vanuit de verwachting dat actor B met de belangen van A rekening zal houden”* (Klijn, 2002: 275). Vertrouwen wordt gemeten aan de hand van de verschillende stellingen en vragen. In de enquête worden stellingen geponereerd waar de respondenten hun oordeel over dienen te geven, variërend van ‘ik ben het er helemaal mee eens’ tot ‘ik ben het er helemaal mee oneens’. De respondenten wordt gevraagd de volgende stellingen met betrekking tot vertrouwen te beoordelen:

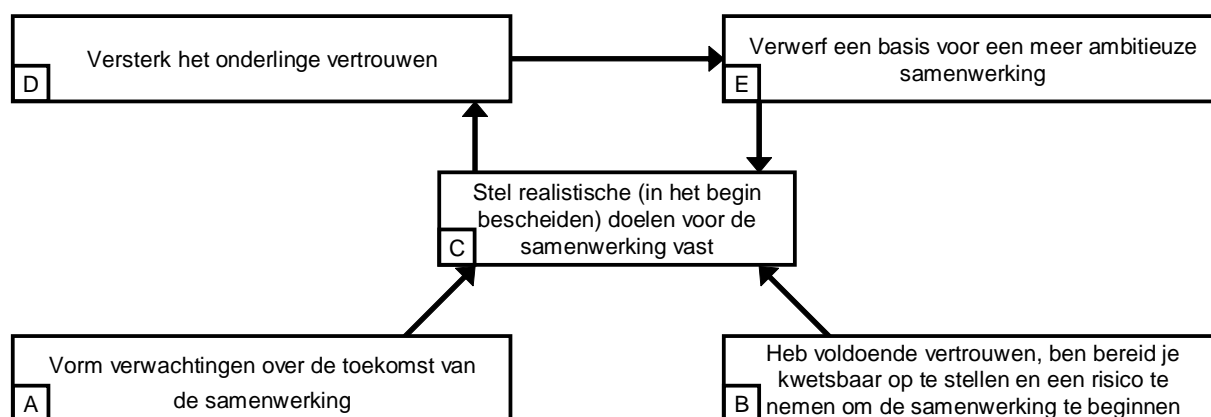
- ◆ Ik ga er vanuit dat de andere partijen rekening houden met mijn belangen.
Door middel van deze stelling wordt het aspect ‘kwetsbaarheid’ van het begrip vertrouwen gemeten. Wanneer men het hier mee eens is, is men bereid zich kwetsbaar op te stellen omdat men verwacht dat anderen rekening houden met zijn of haar belangen.
- ◆ Ik stel mij in de samenwerking wat afwachtend op omdat de andere partijen mijn inspanningen voor eigen gewin kunnen gebruiken.
Door middel van deze stelling wordt het aspect ‘opportunistisch gedrag’ van het begrip vertrouwen gemeten. De stelling geeft inzicht in de mate waarin men al dan niet rekening houdt met het feit dat partners zich mogelijk opportunistisch zullen gedragen in de samenwerking.

- ◆ De intenties van de andere partners in dit project zijn goed.
Deze stelling meet de verwachting van de ene actor ten aanzien van de intenties van de andere actoren in het samenwerkingsproject. Wanneer men het met deze stelling eens is betekent dat, dat men positieve verwachtingen ten aanzien van de intenties van de samenwerkingspartners heeft. Dit houdt in dat men verwacht dat de anderen zich zullen onthouden van opportunistisch gedrag.

Om na te gaan of de respondenten het vertrouwen anders beoordelen wanneer men de start van het project voor de geest haalt en wanneer men aan de situatie nu denkt, wordt hen gevraagd voor zowel de start, als de situatie nu de stellingen te beoordelen.

Cyclus van vertrouwen

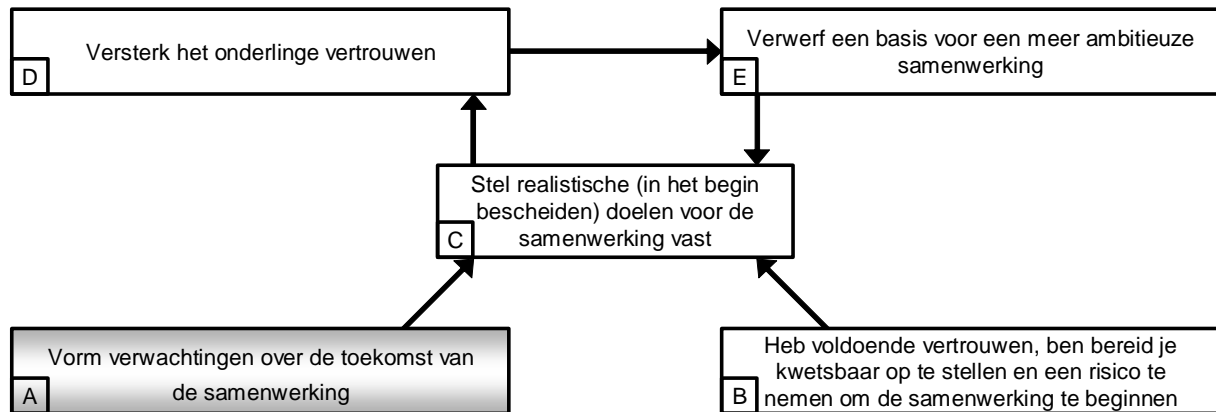
Aangezien vertrouwen als proces wordt beschouwd in dit onderzoek, wordt tevens gebruik gemaakt van het in paragraaf 2.2.4 gepresenteerde model, dat gebaseerd is op van Vangen en Huxham (2000).



Figuur 3.1: De cyclus van vertrouwen, gebaseerd op Vangen & Huxham (2000: 19)

Om te achterhalen of de cyclus van vertrouwen van toepassing is op deze casus, worden de verschillende onderdelen van het model door middel van stellingen in de enquête aan de orde gesteld. De werking van de vertrouwenscyclus is in paragraaf 2.2.5 reeds toegelicht. Er werd gesteld dat er bepaalde kenmerken van samenwerking zijn die de ontwikkeling van vertrouwen in de weg kunnen staan, te weten: ambiguïteit ten aanzien van de identiteit van de samenwerkingspartner(s) en complexiteit als gevolg van het feit dat dezelfde individuen onderdeel uitmaken van meerdere samenwerkingsverbanden, zodat het soms moeilijk vast te stellen is welke organisatie men vertegenwoordigt (Vangen & Huxham, 2000: 7, 8). Ook deze twee kenmerken worden door middel van stellingen voorgelegd aan de respondenten, zodat mogelijke verklaringen worden verkregen voor het niet ontstaan van vertrouwen. De volgende stellingen die opgenomen zijn in de enquête, zijn afgeleid van de cyclus van vertrouwen:

- ◆ De rol van iedere samenwerkingspartner in het project is mij volstrekt duidelijk.
Beoordeling van deze stelling dient ertoe inzicht te verkrijgen in de mate waarin er sprake is van ambiguïteit ten aanzien van de identiteit, in de betekenis van de rol die de partners hebben in het project, van de samenwerkingspartners. Wanneer men aangeeft het met deze stelling eens te zijn, is er geen of nauwelijks sprake van ambiguïteit ten aanzien van de identiteit van de samenwerkingspartner. Dit betekent eveneens dat dit kenmerk van samenwerking het ontstaan van vertrouwen niet of nauwelijks in de weg staat. Wanneer men het echter oneens is met de stelling, vormt dit een indicatie voor het bestaan van ambiguïteit en aldus een mogelijk oorzaak voor het uitblijven of zich moeizaam ontwikkelen van vertrouwen.
- ◆ Het is mij volstrekt helder welke organisaties de samenwerkingspartners in dit samenwerkingsverband vertegenwoordigen.
Deze stelling gaat in op het aspect van complexiteit, die veroorzaakt wordt door het feit dat dezelfde individuen onderdeel uitmaken van meerdere samenwerkingsverbanden, zodat men moeilijk vast kan stellen welke organisatie het desbetreffende individu vertegenwoordigt. Beoordeling van deze stelling verschaft inzicht in de mogelijke invloed van complexiteit op de ontwikkeling van vertrouwen.



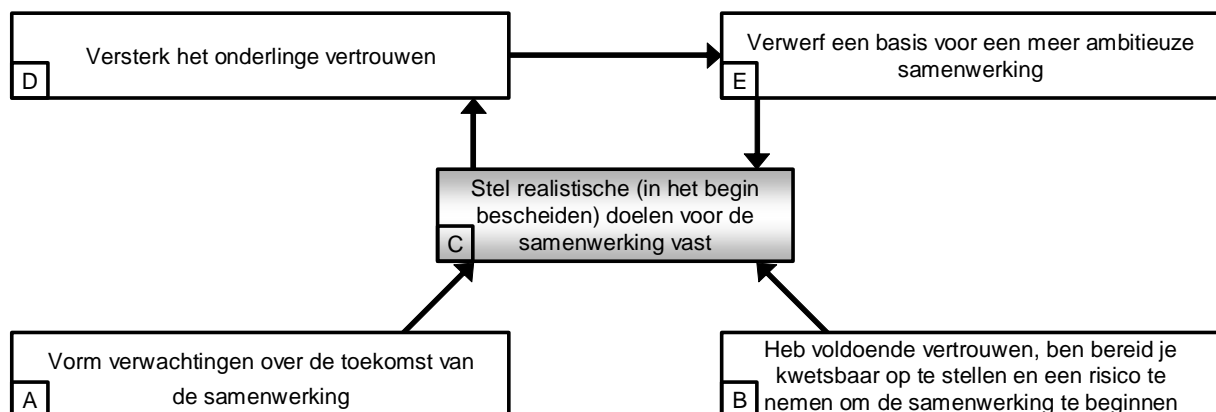
Figuur 3.2: De cyclus van vertrouwen, gebaseerd op Vangen & Huxham (2000: 19)

- ◆ Als u uw verwachtingen ten aanzien van de samenwerking die u bij de start van de samenwerking had zou moeten kwalificeren, welk van de onderstaande kwalificaties zou u dan gebruiken:
 - Zeer positief
 - Redelijk positief
 - Niet positief, niet negatief
 - Redelijk negatief
 - Zeer negatief

Deze vraag gaat in op onderdeel A van de vertrouwenscyclus. De idee is dat, wil vertrouwen zich ontwikkelen en wil men in de vertrouwenscyclus terechtkomen, deze verwachtingen positief van aard zullen moeten zijn.

- ◆ Deze verwachtingen waren gebaseerd op:
 - De reputatie van de samenwerkingspartners
 - Ervaringen uit het verleden met de samenwerkingspartners
 - Een contract of ander soort overeenkomst
 - Iets anders, nl.....

Ook deze vraag gaat in op onderdeel A van de vertrouwenscyclus. Beantwoording ervan verschaft inzicht in de basis van deze verwachtingen.

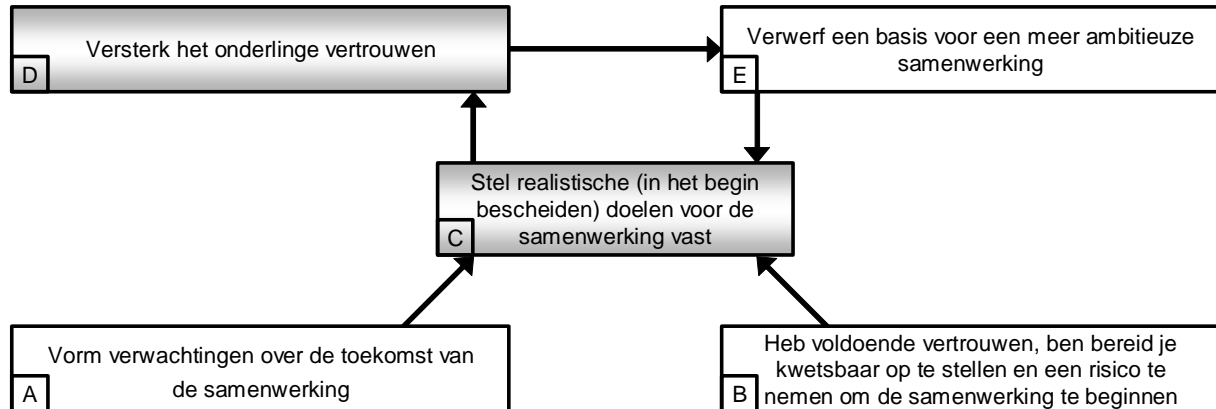


Figuur 3.3: De cyclus van vertrouwen, gebaseerd op Vangen & Huxham (2000: 19)

- ◆ Bij de start van de samenwerking bestond er overeenstemming over de doelen van de samenwerking. De stelling heeft betrekking op onderdeel C van de vertrouwenscyclus. Het bereiken van overeenstemming ten aanzien van de doelen van samenwerking is een tweede uitdaging bij het starten van de vertrouwenscyclus. Het idee hierachter is dat het gezamenlijk vaststellen van

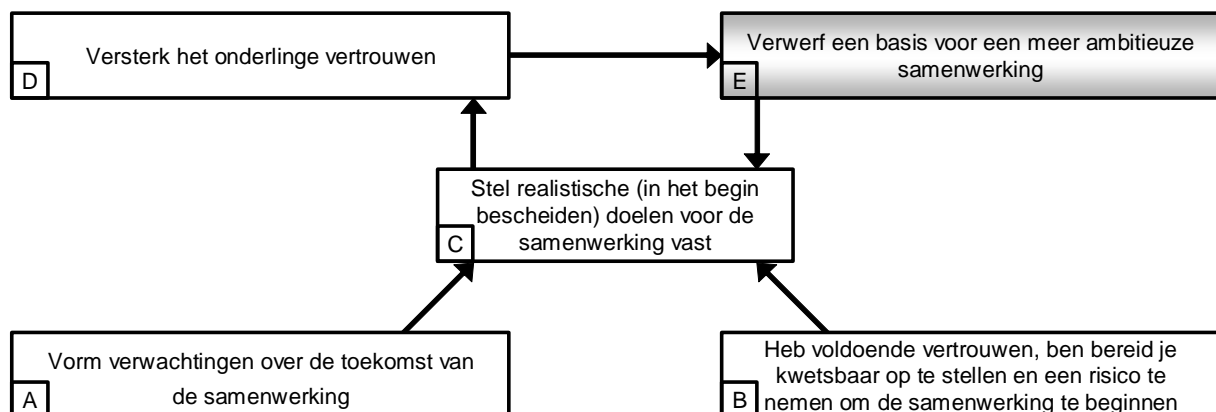
doelen duidelijkheid verschaft over het waarom van de samenwerking, de rol en posities van de organisaties die deelnemen aan de samenwerking en de verwachtingen ten aanzien van elkaar. Beoordeling van deze stelling verschaft aldus inzicht in de mate waarin dit het geval is.

- ◆ De initiële doelen van de samenwerking waren realistisch.
Ook deze stelling gaat in op onderdeel C van de vertrouwenscyclus. Wanneer men het oneens zou zijn met deze stelling en de doelen als onrealistisch bestempelt, zou dat kunnen verklaren waarom men niet in de vertrouwenscyclus terecht is gekomen.



Figuur 3.4: De cyclus van vertrouwen, gebaseerd op Vangen & Huxham (2000: 19)

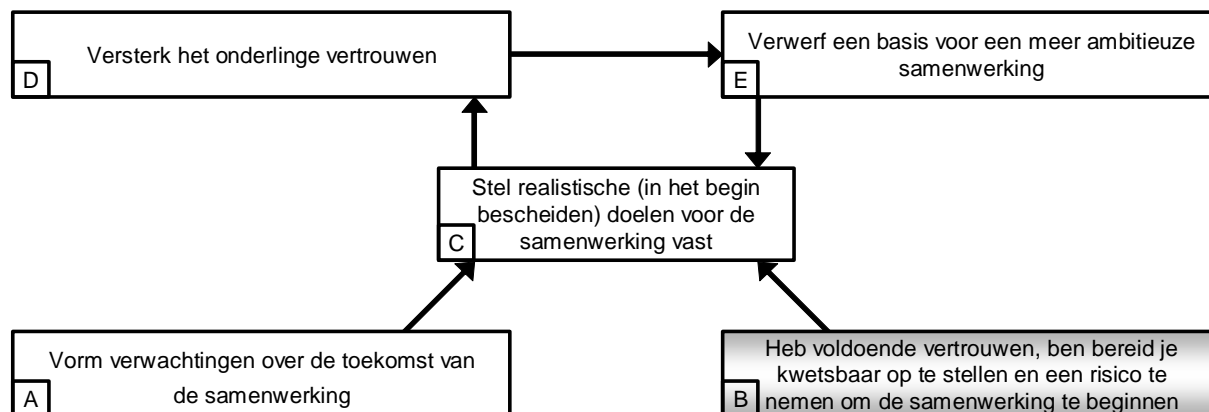
- ◆ Het samenwerkingsproces is tot nu toe zonder grote problemen verlopen. Deze stelling heeft betrekking op de overgang van onderdeel C naar D. Wanneer men van mening is dat de samenwerking tot nu toe zonder grote problemen is verlopen, zegt dit eveneens iets over de onderlinge relaties. Dit vormt een indicatie voor het feit dat deze goed zijn en dat het vertrouwen in de samenwerking(spartners) zal groeien.
- ◆ Ik ben tevreden over de samenwerking tot nu toe. Ook deze stelling heeft betrekking op de overgang van onderdeel C naar D. Wanneer men tevreden is over het verloop van de samenwerking, komt dat de onderlinge verhoudingen ten goede en zal het vertrouwen waarschijnlijk toenemen. Om dit laatste te toetsen wordt de respondenten vervolgens de volgende stelling voorgelegd:
- ◆ Deze (on)tevredenheid heeft ervoor gezorgd dat mijn vertrouwen in de samenwerkingspartners is (af)/toegenomen. Deze stelling gaat aldus in op onderdeel D van de vertrouwenscyclus. Het vertrouwen zal waarschijnlijk toenemen wanneer men tevreden is met de resultaten van de samenwerking. Met deze stelling wordt nagegaan of dat ook in dit project het geval is.
- ◆ De afgelopen jaren is de mate van overeenstemming over de doelen van de samenwerking toegenomen. Beoordeling van deze stelling moet inzicht verschaffen in de kijk van de respondenten op de mate van overeenstemming over de doelen van de samenwerking. De idee is dat wanneer de overeenstemming is toegenomen dit eveneens iets zegt over de tevredenheid ten aanzien van de samenwerking en over de onderlinge verhoudingen.



Figuur 3.5: De cyclus van vertrouwen, gebaseerd op Vangen & Huxham (2000: 19)

- ◆ Gedurende de afgelopen jaren zijn de doelen van de samenwerking:
 - ambitieuzer geworden
 - gelijk gebleven
 - minder ambitieus geworden

Deze stelling gaat in op onderdeel E van de vertrouwenscyclus en verschaft inzicht in het feit of het wellicht toegenomen vertrouwen (dit hangt af van de beoordeling van de eerdere stellingen) er ook toe heeft geleid dat de doelen van de samenwerking ambitieuzer zijn geworden.



Figuur 3.6: De cyclus van vertrouwen, gebaseerd op Vangen & Huxham (2000: 19)

Met deze laatste stelling zijn bijna alle onderdelen van de vertrouwenscyclus behandeld. Onderdeel B wordt hier niet apart behandeld, omdat de elementen die daar worden genoemd reeds worden gemeten door de stellingen die zijn behandeld onder het begrip vertrouwen.

De ontwikkeling van vertrouwen

De ontwikkeling, afname of groei, van vertrouwen wordt nog specifiek gemeten door de volgende vragen in de enquête:

- ◆ Is het vertrouwen in de samenwerkingspartners in dit project vergeleken met de start van het project gegroeid, afgenomen of gelijk gebleven?
- ◆ Als u een cijfer zou moeten geven voor de mate van vertrouwen tussen de partijen aan *het begin* en *op dit moment* in het project X, welk cijfer zou u dan geven (omcirkel een cijfer van 1 t/m 10, waarbij 1 het laagste en 10 het hoogste cijfer is).

Op de oorzaken van de ontwikkeling van vertrouwen wordt eveneens aan de hand van stellingen ingegaan in de enquête. In de literatuur die besproken is in het theoretisch kader worden verschillende mogelijke oorzaken genoemd. Om na te gaan of zij een rol hebben gespeeld bij de ontwikkeling van vertrouwen in dit project, worden deze oorzaken in de vorm van stellingen voor gelegd aan de respondenten:

- ◆ Mijn vertrouwen in de samenwerkingspartners is gegroeid doordat de samenwerkingspartners over de nodige goede competentie(s) blijken te beschikken.
- ◆ Mijn vertrouwen in de samenwerkingspartners is gegroeid doordat er in de afgelopen twee jaar goede verhoudingen met de samenwerkingspartners zijn gegroeid.
- ◆ Mijn vertrouwen in de samenwerkingspartners is gegroeid doordat mijn samenwerkingspartners en ik er ongeveer dezelfde opvattingen op nahouden.
- ◆ Mijn vertrouwen in de samenwerkingspartners is gegroeid doordat onderlinge afspraken steeds goed en gedetailleerd in contracten zijn vastgelegd.

Deze stellingen zijn eveneens in een negatieve variant weergegeven in de enquête voor het geval dat het vertrouwen niet is toegenomen, maar afgenomen. Op die manier kan worden nagegaan of deze oorzaken ook dan een rol spelen.

Interviewvragen met betrekking tot vertrouwen

Tenslotte wordt het bovenstaande kwantitatieve onderdeel van het onderzoek, aangevuld met een kwalitatief deel in het interview. In het interview zal aan de hand van de volgende vragen naar de mening van de respondenten over vertrouwen in het project worden gevraagd:

- ◆ Kunt u iets vertellen over het niveau van vertrouwen aan het begin van de samenwerking? Wat waren indicaties voor dit lage/ hoge niveau van vertrouwen? Hoe uitte zich dat? En gold dat voor alle partijen?
- ◆ Is het vertrouwen in de afgelopen twee jaar gegroeid? Waaraan merkte u veranderingen? Kunt u dat omslagpunt beschrijven?
- ◆ Waardoor komt het volgens u dat het vertrouwen zich wel/ niet heeft ontwikkeld? Is er een specifieke gebeurtenis en/ of persoon die hierop van invloed is geweest?

Frame

In paragraaf 2.3 van het vorige hoofdstuk is gesteld dat een frame te beschouwen is als een raamwerk of kader dat de gebruiker in staat stelt een situatie of gebeurtenis te plaatsen en te begrijpen. Het frame dat iemand hanteert is aldus bepalend voor de wijze waarop hij of zij informatie interpreteert en vervolgens handelt (Hallahan, 1999; Rein en Schön, 1993; Goffman, 1974). Wanneer men geconfronteerd wordt met een situatie of een gebeurtenis, doet men (on)bewust een beroep op een bepaald beeld, zodat de situatie of de gebeurtenis betekenis krijgt. Frames zijn zodoende altijd en overal aanwezig. Om die reden worden in dit onderzoek ten aanzien van de volgende drie, voor het project relevante, onderwerpen de frames van A, C en B in kaart gebracht: de positie van zowel de eigen organisatie, als van de andere organisaties in de sector en in het project; de vervoermarkt; en methodieken voor het dienstregelingontwerp. Aan de hand van de verhalen van de respondenten en relevante documenten worden een beeld geschetst van deze frames. Het in kaart brengen van de manier waarop de verschillende actoren in de casus tegen elkaar aankijken, geeft inzicht in de (verwachte) diversiteit aan frames in het samenwerkingsproces. De idee is dat het frame dat iemand hanteert ten grondslag ligt aan het bestaan van wan- of vertrouwen.

De verschillende frames zullen aan de hand van de volgende interviewvragen in kaart worden gebracht:

- ◆ Kunt u uw verwachtingen ten aanzien van de samenwerking bij de start van het project omschrijven, zowel ten aanzien van de samenwerkingspartners, als ten aanzien van het project? Beantwoording van deze vraag moet een beeld op leveren van de manier waarop de respondenten tegen elkaar en de samenwerking aankeken bij de start van het project. De wijze waarop zij dit omschrijven of typeren biedt inzicht in het denkkader van de respondenten.
- ◆ Hebben er activiteiten plaatsgevonden die uw kijk op de samenwerking en samenwerkingspartners positief/negatief heeft veranderd? Deze vraag geeft de respondenten de mogelijkheid aan te geven of hun beeld van de andere organisaties is veranderd gedurende de samenwerking. Beantwoording van deze vraag verschaft een indicatie voor veranderingen in de frames en de mogelijke oorzaken hiervan.

Daarnaast wordt voor het beschrijven van de frames gebruik gemaakt van relevante documenten, zoals een 'plan van aanpak', nieuwsbrieven en voortgangsrapportages.

Framing

In het theoretisch kader zijn verschillende modellen van framing beschreven om een inzicht te geven in het gebruik van framing. In dit onderzoek wordt framing echter niet specifiek aan een van de modellen gekoppeld, maar gebruikt in de betekenis van "*een activiteit gericht op beïnvloeding van het proces van betekenisgeving met als doel de betekenis die de anderen aan een situatie geven te beïnvloeden: het managen van betekenisgeving*" (Hallahan, 1999; Rein & Schön, 1993; Von Bergen et. al., in review; Termeer, 1992). De volgende, reeds in het theoretisch kader besproken activiteiten, worden in dit onderzoek beschouwd als framing, te weten:

- ◆ *Reframing*: Het is een "*interventie die de betrokken individuen prikkelt om voorbij het eigen referentiekader (frame) te gaan en zo een probleem of een relatie vanuit een ander denkkader te beschouwen*" (Termeer, 1992: 14). Dit kan onder andere plaatsvinden door het lanceren van een nieuw begrip of idee. Hierbij kan gebruikt worden gemaakt van een simulatiespel. Ook kan men dit bewerkstelligen door het probleem om te zetten in een ander begrippenkader, door gebruik te maken van metaforen.
- ◆ *Organiseren van confrontatie*: Door het organiseren van confrontatie tussen verschillende frames, wordt men gedwongen te reflecteren op het eigen denkkader. Termeer (1992: 5) beschouwt confrontatie als motor voor verandering. Deze confrontatie kan op verschillende manieren worden

georganiseerd. Ten eerste kan men brainstormsessies organiseren, waarbij frames worden uitgewisseld. Daarnaast kan men themadiscussies organiseren, waarbij elke keer een voor het project belangrijk thema centraal staat. Door op een thema in te zoomen worden de verschillende beelden die men heeft met betrekking tot dat thema inzichtelijk gemaakt. Ten derde kan men gebruik maken van een rollenspel, waarbij iedereen, door zich te verplaatsen in de situatie van een van de samenwerkingspartners, zicht krijgt op het proces vanuit een ander perspectief. Ook dit biedt de mogelijkheid te reflecteren op het eigen denkkader.

- ◆ *Introductie van derde actoren:* De introductie van derde actoren die frames ter discussie stellen kan leiden tot het doorbreken van heersende situatiedefinities en denkbeelden. Termeer (1992: 13) omschrijft dit als volgt: *“met de introductie van derde werkelijkheidsdefinities verandert de context van de relatie waardoor deze in een andere daglicht komt te staan.”* De introductie van derden kan verschillende vormen aannemen, te weten: het aantrekken van een adviseur, het instellen of veranderen van de samenstelling van een commissie of het aanstellen van een nieuwe medewerker (Termeer, 1992).

Om na te gaan of deze activiteiten plaats hebben gevonden wordt de respondenten gevraagd aan te geven welk van de onderstaande activiteiten heeft of hebben plaatsgevonden:

- Brainstormsessie
- Rollenspel
- Simulatie
- Aantrekken van een adviseur
- Het instellen of veranderen van de samenstelling van een commissie
- Aanstellen nieuwe projectmedewerkers
- Anders, nl.....

Vervolgens worden deze in de vorm van stellingen aan de orde gesteld in de enquête om na te gaan of zij van invloed zijn geweest op de afname of toename van vertrouwen. De respondenten wordt gevraagd te beoordelen of de volgende stellingen hebben bijgedragen aan de afname, dan wel groei van vertrouwen:

- ◆ Mijn vertrouwen in de samenwerkingspartners is gegroeid, doordat de manier waarop het project wordt gepresenteerd is veranderd en zo mijn beeld van de samenwerking(spartner) positief heeft veranderd.
- ◆ Mijn vertrouwen in de samenwerkingspartners is gegroeid, doordat een nieuw begrip of idee werd gelanceerd, zodat mijn beeld van de samenwerking(spartner) positief is veranderd.
- ◆ Mijn vertrouwen in de samenwerkingspartners is gegroeid, doordat ik na een brainstormsessie, rollenspel of simulatie anders tegen de samenwerking(spartner) aan ben gaan kijken zodat mijn beeld positief is veranderd.
- ◆ Mijn vertrouwen in de samenwerkingspartners is gegroeid, door de inbreng van derden (bijv. het aantrekken van een adviseur, het instellen of veranderen van de samenstelling van een commissie of het aantrekken van een nieuwe medewerker), wat geleid heeft tot een positieve verandering van mijn beeld van de samenwerking(spartner).

Op deze manier wordt duidelijk of framing, zoals verondersteld wordt, van invloed is op de ontwikkeling van vertrouwen. Immers, de respondenten geven door beoordeling van deze, en de eerder genoemde stellingen met betrekking tot de ontwikkeling van vertrouwen aan, of en in welke mate framing van invloed is geweest. Bovendien wordt de respondenten aan het eind van de enquête de volgende stelling ter beoordeling voorgelegd:

- ◆ Het organiseren van activiteiten die gericht zijn op het confronteren van verschillende denkbeelden of de inbreng van nieuwe begrippen, ideeën of personen, kan het beeld dat ik heb van mijn samenwerkingspartners zodanig beïnvloeden dat mijn vertrouwen in mijn samenwerkingspartners toeneemt.

Daarnaast wordt hen door middel van de volgende interviewvragen gevraagd of er sprake is geweest van framing:

- ◆ Waardoor komt het volgens u dat het vertrouwen zich wel/ niet heeft ontwikkeld? Is er een specifieke gebeurtenis en/of persoon die hierop van invloed is geweest?
- ◆ Hebben er activiteiten plaatsgevonden die uw kijk op de samenwerking en de samenwerkingspartners positief/ negatief heeft veranderd? Kunt u deze omschrijven?

De open vragen geven de respondenten de mogelijkheid te omschrijven welke gebeurtenissen, personen of activiteiten volgens hen van invloed zijn geweest op de verandering van hun beeld ten aanzien van de samenwerking(spartner). Of hetgeen zij hierop antwoorden te kwalificeren is als framing, wordt bepaald aan de hand van de eerder omschreven framingsactiviteiten.

4. De ontwikkeling van vertrouwen in 'X'

4.1. Inleiding

Samenwerking tussen de partijen in de spoorsector is voornamelijk zeldzaam te noemen. De zelfstandigheid van A en de scheiding van infrastructuur en exploitatie zijn de onderlinge verhoudingen niet ten goede gekomen. In de zoektocht naar een eigen identiteit bleek er weinig ruimte te zijn voor samenwerking tussen A, B en C. De focus lag op de eigen organisatiebelangen, zodat men het belang van de spoorsector als geheel uit het oog verloor. Het gevolg was, dat de samenhang van het spoorstelsel verdween. De verschillende partijen hebben zich gerealiseerd dat ze elkaar nodig hebben om de diverse problemen van het spoorstelsel het hoofd te bieden. A, B en C hebben zodoende besloten de handen ineen te slaan, om te werken aan een grondige verbetering van het spoorstelsel. Sinds 2003 werken de partijen, in het project X, samen aan een dienstregelingontwerp.

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van het verloop van die samenwerking. Wat verwachtten de verschillende partijen van het project bij de start in 2003? Zag men het zitten om met elkaar aan de slag te gaan? Zijn de onderlinge verhoudingen gedurende het project verbeterd? Is het vertrouwen gegroeid? Op deze vragen wordt in dit hoofdstuk een antwoord gegeven. Deze antwoorden krijgen echter pas betekenis, wanneer zij worden geplaatst in de context van het project en de geschiedenis van de sector. Om die reden begint dit hoofdstuk met een beschrijving van het project, waarbij zowel aandacht wordt besteed aan de historie van de spoorsector als de verhouding tussen goederenvervoer en reizigersvervoer. Het verloop van het samenwerkingsproces wordt in paragraaf 4.2.7 beschreven: verloopt de samenwerking vlekkeloos of zijn er strubbelingen? Met het beeld van het samenwerkingsproces in het achterhoofd, komt vervolgens de ontwikkeling van vertrouwen aan bod. In paragraaf 4.4.1 wordt het niveau van vertrouwen in 2003 vergeleken met het vertrouwensniveau in 2005. Hieruit moet blijken of er sprake is van vertrouwensgroei. Een vergelijking op zich, verschaft nog geen inzicht in de mogelijke oorzaken van vertrouwensgroei. Het verhaal over de ontwikkeling van vertrouwen wordt daarom, in paragraaf 4.4.2, afgesloten met de presentatie van de mogelijke oorzaken van vertrouwensgroei. Tot slot wordt in de daaropvolgende paragraaf aandacht besteed aan de institutionele context van het project. De idee is dat dit het gedrag, de posities en de kijk van de verschillende actoren op de samenwerking, verheldert. Het hoofdstuk wordt in paragraaf 4.6 afgesloten met de presentatie van enkele conclusies.

4.2. Beschrijving van het project 'X'

4.2.1. Betrokken partijen

In het project X zijn de volgende organisaties vertegenwoordigd: A, B en Branchevereniging Rail Goederenvervoer (BRG) via C. C treedt op als vertegenwoordiger van de BRG en behartigt als zodanig de belangen van de railgoederensector. C is een commercieel bedrijf dat zich bezighoudt met het internationale vervoer van onder andere grondstoffen, industriële en agrarische producten. Het is het grootste railtransportbedrijf van Europa, dat meer dan 20.000 treinen per week dwars door heel Europa rijdt. C maakt onderdeel uit van Stinnes, een logistieke dienstverlener die wereldwijd opereert en grote belangen heeft in expeditie, luchtvracht, zeevracht, wegvervoer en railtransport. De klantenkring van C bestaat uit producenten en leveranciers van halffabrikaten en kapitaal- en consumentengoederen (C, 2005). Binnen het project X draagt C, namens de BRG, de verantwoordelijkheid voor het opstellen van de goederenspecificaties en de daarbij behorende toetsmethodieken (Kernteam 2007, 2005: 7).

De Infra- en capaciteitsmanager B draagt zorg voor de bewaking van een optimaal gebruik van de infrastructuur, gegeven de wensen van de vervoerders. De kerntaken van B bestaan uit: het verdelen van capaciteit op het spoor (capaciteitsmanagement); het zorgdragen voor de veiligheid op het spoor, oftewel het regelen van het treinverkeer; beheer en onderhoud van het spoor; nieuwbouw van, onder meer, sporen; het verschaffen van reisinformatie; en het beheren van stationsruimtes, die gericht zijn op reizigersvervoer (B, 2005). Binnen het project X is zij verantwoordelijk voor het faciliteren van de procesgang.

A, tenslotte, treedt op als de belangenbehartiger van de reizigersvervoerders in Nederland, te weten: A, NoordNed, Syntus en de *High Speed Alliance* (HSA). Van alle reizigersvervoerders op het spoor is A de grootste. A beheert 380 stations en vervoert dagelijks meer dan een miljoen reizigers. Nadat in april 2003 in de Eerste Kamer de Concessiewet is aangenomen, heeft A tot 2015 de rechten op het hoofdrailnet voor personenverkeer verkregen. Dit betekent dat zij tot die tijd het alleenrecht heeft voor het aanbieden van treindiensten op het hoofdrailnet. Na 2015 kan de overheid een aanbesteding uitschrijven, waaraan meerdere vervoerders kunnen deelnemen. Op die manier ontstaat er concurrentie om het gebruik van het spoor op het hoofdrailnet (A, 2005). In het project X draagt A de verantwoordelijkheid voor het opstellen van de reizigersspecificaties en de daarbij behorende toetsmethodieken (Kernteam 2007, 2005:7).

Gezamenlijk werken A, B en C aan de ontwikkeling van een integraal landelijk herontwerp van de dienstregeling voor 2007. Daarnaast zijn vertegenwoordigers van de regionale overheden en het LOCOV¹ bij het project betrokken, om respectievelijk de regionale wensen op vervoersgebied en de wensen van de reiziger te behartigen. Beiden krijgen ruimte om eigen wensen in een ontwerpvariant in te brengen en worden door regelmatig overleg en goede rapportage op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen (Kernteam 2007, 2005:7).

4.2.2. *Historie Spoorsector vanaf 1938*

Van 1938 tot 1995 was A zowel eigenaar en beheerder van de Nederlandse railinfrastructuur, als exploitant van de vervoerdiensten die hierop werden uitgevoerd. A is in 1938 ontstaan uit een fusie tussen de Maatschappij tot Exploitatie van Staatsspoorwegen (SS) en de Hollandsche IJzeren Spoorweg-Maatschappij (HSM). Alhoewel de overheid alle particuliere aandeelhouders toen heeft uitgekocht is A geen staatsbedrijf geworden, maar een privaatrechtelijk bedrijf gebleven: een naamloze vennootschap met de Staat der Nederlanden als enig aandeelhouder. Aangezien men van mening was dat A een maatschappelijke functie vervulde, kreeg A een jaarlijkse subsidie van de overheid. Dit was nodig, omdat A vanaf het eind van de jaren zestig steeds meer verlies leed. Tot die tijd maakte A altijd winst op het transport van kolen. Kolen verdwenen eind jaren zestig echter in een rap tempo als brandstof, om plaats te maken voor aardgas. Bovendien kreeg A steeds meer last van concurrentie van de auto. Alhoewel A formeel zelfstandig was, betekende de subsidiestroom wel dat de overheid een aanzienlijke invloed had op het A-beleid (Wikipedia, 2005).

Begin jaren negentig vond de overheid het niet meer bij het tijdsbeeld passen om voor een maatschappelijke functie een generieke subsidie toe te kennen. Bovendien ontstond er onvrede bij de overheid over de besteding van de subsidies door A, omdat dit niet altijd op efficiënte wijze gebeurde. Zodoende werd in 1995 overgegaan tot verzelfstandiging van A. Aangezien A reeds een zelfstandige NV was, betekende dit niet zozeer een verandering van de rechtsvorm, als wel het intrekken van de generieke subsidies. Deze verandering werd mede gestimuleerd door het feit dat de Europese Unie in 1991 richtlijn 91/440 had aangenomen, welke een scheiding van exploitatie en infrastructuur van de spoorwegen voorschreef. De overheid zou verantwoordelijk blijven voor de railinfrastructuur, terwijl de exploitatie van vervoerdiensten op commerciële basis diende te geschieden. Wanneer zou blijken dat bepaalde vervoerdiensten niet rendabel zouden zijn, maar uit maatschappelijk oogpunt wel wenselijk, zou de overheid met de vervoerder contracten kunnen afsluiten. A werd vervolgens gesplitst in een marktsector en een taaksector. De onderdelen die werden gezien als overheidstaak, namelijk de infrastructuur, werden ondergebracht in de taaksector. Deze taakorganisaties, waaruit later (in 2003) B is ontstaan, legden zich vanaf 1995 toe op het beheer van het spoor. De onderdelen die op bedrijfseconomische basis moesten opereren, werden in de marktsector ondergebracht en bleven onderdeel van A. Tot een paar jaar geleden verzorgde A ook het goederenvervoer. De goederendivisie van A, is opgegaan in goederenvervoerder C, waar A geen aandeel meer in bezit (Wikipedia, 2005).

De opsplitsing van A in C, B en A heeft de onderlinge verhoudingen veranderd. Het feit dat goederenvervoer en reizigersvervoer niet langer tot dezelfde organisatie behoren, heeft de verhouding tussen beiden sterk beïnvloed. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de veranderingen die zijn opgetreden in deze relatie.

¹ LOCOV is het Landelijke Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer.

4.2.3. Verhouding tussen goederenvervoer en reizigersvervoer

X is een bijzonder project in de spoorsector. Het is de eerste keer dat er echt wordt samen gewerkt sinds de opsplitsing van A in 1995. Sinds het uiteengaan van de bedrijven zijn de onderlinge verhoudingen, zoals hierboven reeds opgemerkt, sterk veranderd. Alhoewel goederenvervoer, toen het nog onderdeel uitmaakte van A, een aparte afdeling was, waren goederen en reizigers minder gescheiden dan nu het geval is. Sinds de opsplitsing van A zijn zij elkaars concurrenten geworden om het spoor. Beiden maken aanspraak op dezelfde schaarse capaciteit. Voor de start van X dienden beide partijen apart van elkaar hun jaarlijkse capaciteitsaanvraag in bij B. Vaak waren deze aanvragen niet met elkaar te verenigen, zodat men regelmatig voor de rechter eindigde: *“Je merkt bij de verdeling dat, dat, behalve dan dit jaar, toch steeds voor de rechter is geëindigd.”* Toen goederenvervoer nog onderdeel uitmaakte van A bestond dit probleem niet, omdat A ook de dienstregeling voor goederenvervoer maakte: *“Voorheen werd dat (dienstregelingontwerp) vooral geïnitieerd vanuit A, het ontwerp was toch een zaak van A waarbij de belangen van de goederenvervoerders werden meegenomen in het ontwerp.”* Wanneer er problemen waren met de planning, werd vaak de dienstregeling van goederen aangepast. In die tijd was dat ook niet echt een probleem, omdat het niet erg was als een goederentrein bijvoorbeeld een keer extra moest stoppen. De prioriteit lag niet bij goederenvervoer. Sinds de opsplitsing van A is C een commercieel bedrijf, dat niet alleen concurreert met A om het spoor, maar eveneens met verschillende andere goederenvervoerders om klanten. Tegenwoordig zijn er ongeveer tien goederenvervoerders die allemaal van dezelfde fruitschaal eten. C heeft te maken met een logistieke keten met de havens en grensovergangen, zodat er veel minder ruimte is om te schuiven in de dienstregeling. Het maken van een extra stop van een zware goederentrein kost C tijd en geld. Zo kost het een zware goederentrein ongeveer twintig minuten om een snelheid van tachtig kilometer per uur te bereiken.

Er is een belangrijk verschil tussen de goederenvervoermarkt en de reizigersvervoermarkt: de eerste is vraaggestuurd, terwijl de tweede aanbodgestuurd is. Dit heeft tot gevolg dat flexibiliteit voor goederenvervoer heel belangrijk is: C rijdt pas als er lading is, terwijl A ook rijdt als de treinen niet vol zitten. Dit laatste heeft te maken met het niveau van dienstverlening dat A verplicht is te leveren. A heeft immers de concessie voor het hoofdrailnet, waarin onder meer staat welke prestaties de overheid verwacht. Op het hoofdrailnet hoeft A aldus niet te concurreren met andere reizigersvervoerders. Echter, het feit dat A bepaalde prestaties moet leveren, betekent ook dat zij niet zomaar onrendabele lijnen kan schrappen uit de dienstregeling. Op de naleving van de verschillende concessievoorwaarden wordt toegezien door het Ministerie van Verkeer en waterstaat. Wanneer A structureel niet voldoet aan de eisen, bijvoorbeeld ten aanzien van de dienstregeling, kan de overheid ingrijpen (A, 2005).

Kortom, de verhouding tussen goederenvervoer en reizigersvervoer is complex. Ondanks het feit dat zij met elkaar concurreren om de schaarse capaciteit op het spoor, zijn zij in X samenwerkingspartners. De verschillende partijen hebben zich gerealiseerd dat samenwerking uiteindelijk zou moeten kunnen leiden tot een beter product. Een van de respondenten formuleert dit als volgt: *“Er zijn een aantal honden die vechten om hetzelfde been. Je kunt de strijd aangaan, maar je kunt ook proberen samen te werken.”*

4.2.4. Doel van ‘X’

Het doel van het project X is *“bijdragen aan een robuust spoorstelsel door het ontwerpen van een operationele dienstregeling, waarin zoveel mogelijk van de visie van ‘Benutten en Bouwen’ verwerkt is”* (Kernteam 2007, 2003: 5). Dit houdt onder andere in dat de dienstregeling: voor 2007, december 2006, gereed is; met een punctualiteit van minimaal zevenentachtig procent; klantenattractief, bijstuurbaar, betaalbaar, maakbaar, verkoopbaar en uitvoerbaar is; een positief maatschappelijk resultaat heeft; en een positief exploitatieresultaat voor alle vervoerders mogelijk maakt. Ook ten aanzien van de totstandkoming van deze dienstregeling is het een en ander in de doelstelling van de opdracht opgenomen. De dienstregeling dient tot stand te komen in een proces, waarin nauw wordt samengewerkt tussen A, B en C en de keuzes op een transparante manier worden gemaakt. Daarnaast wordt vanaf nul begonnen met ontwerpen, zodat oude dienstregelingen niet de basis vormen van het nieuwe ontwerp. De raakvlakken die er zijn met andere processen en projecten worden gedurende het project beheerd. Tot slot dient de dienstregeling tot stand te komen zonder dat rechtzaken nodig zijn om conflicten te beslechten (Kernteam 2007, 2003: 5).

4.2.5. De projectorganisatie

Het Directeurenoverleg 'Benutten en Bouwen' is opdrachtgever voor X en is verantwoordelijk voor de finale besluitvorming en de sturing van het totale proces. In dit overleg zijn de volgende partijen vertegenwoordigd: BRG, A, C en B. In principe komt het Directeurenoverleg eens in de drie maanden bijeen, maar het kan eveneens op afroep georganiseerd worden. Direct onder het Directeurenoverleg staat de Stuurgroep X, welke fungeert als opdrachtnemer van het directeurenoverleg. Primair draagt de Stuurgroep de verantwoordelijkheid voor de aansturing van het proces op hoofdlijnen en de (voorbereiding van) de besluitvorming. Dit laatste houdt in dat de Stuurgroep beoordeelt welke besluiten door het Directeurenoverleg moeten worden genomen of bekrachtigd. De Stuurgroep komt iedere maand bijeen.

De onderhandelingstafel, welke wekelijks bijeenkomt, is in januari 2005 ingesteld om beslissingen te nemen ten aanzien van knelpunten (tussen goederenverkeer en reizigersverkeer) die in het ontwerpproces optreden. Het ontwerpteam legt de knelpunten, voorzien van mogelijke oplossingen, voor aan de onderhandelingstafel. Vervolgens stuurt de onderhandelingstafel het ontwerpproces op basis van transparante afwegingscriteria bij.

Het Kernteam draagt de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse aansturing van het project en komt tweewekelijks bijeen. Bij de dagelijkse aansturing spelen de volgende aandachtsgebieden een centrale rol: planning en voortgang, raakvlakmanagement, risicobeheersing, voorbereiding van Stuurgroepvergaderingen, communicatie, samenwerking en kwaliteit. Met raakvlakmanagement wordt bedoeld dat onderwerpen die buiten de scope van dit project vallen, maar wel raakvlakken hebben met X, door de leden van het kernteam en de Stuurgroep worden beheerd en waar mogelijk worden beïnvloed. Enkele voorbeelden van raakvlakken zijn: politiek, productiemiddelen, prioriteitsvolgorde tussen treinen en milieu- en veiligheid (Kernteam X, 2005: 8-10; 2003: 8).

In de definitieve ontwerpfase is het Ontwerpteam 2007 verantwoordelijk voor verschillende uitwerkingen van het Basis Uur Patroon (BUP). Dit is een concrete uitwerking van een dienstregelinguur, waarbij de exacte tijdligging van treinen wordt vastgelegd (Kernteam 2007, 2003: 14, 30). Verschillende disciplines die nodig zijn voor het maken van een BUP komen in dit team (in principe) tweewekelijks bij elkaar. Naast planners bestaat het Ontwerpteam uit deskundigen die in staat zijn oplossingen te beoordelen op de vastgestelde criteria en randvoorwaarden en deskundigen die zicht hebben op de vraag vanuit de markt. Binnen de regelruimte kiest het Ontwerpteam de oplossingsrichting. Wanneer gekozen oplossingsrichtingen buiten de regelruimte vallen, worden deze voorgelegd aan de onderhandelingstafel (Kernteam 2007, 2005). In de fase voorafgaand aan de definitieve ontwerpfase, de voorontwerpfase, waren er verschillende gemengde teams actief. Er waren vier ontwerpteams die zich, onder leiding van twee projectleiders, bezig hielden met het uitwerken van de verschillende scenario's. Deze twee projectleiders kwamen, samen met enkele leden van het Kernteam, dagelijks bijeen in het Dagteam. In het Dagteam werden de voortgang van de uitwerking van de scenario's en toetsresultaten besproken. Daarnaast werden algemeen te hanteren procesmaatregelen bij de uitwerking van de scenario's, vastgesteld. Tot slot was er het Toetsteam, dat de methoden heeft ontwikkeld waarmee de ontwerpen aan het eind van elke ontwerpslag werden getoetst. Het Toetsteam beoordeelde hoe de verschillende ontwerpen scoorden op de verschillende criteria. Deze toetscriteria zijn opgesteld op basis van de geformuleerde opdracht voor 'Ontwerp 2007', te weten: de nieuwe dienstregeling moet maakbaar, uitvoerbaar, betaalbaar, bijstuurbaar en klantattractief zijn (Kernteam 2007, 2005: 12, 21; 2004: 1).



Figuur 4.1: de projectorganisatie in de Definitieve Ontwerpfase

In de volgende paragraaf worden de verschillende projectfasen die hier zijn genoemd, kort toegelicht.

4.3. Het besluitvormingsproces van 'X'

In het project worden vier fasen onderscheiden, te weten: de voorbereidingsfase (juni 2003 t/m februari 2004), de voorontwerpfase (januari 2004 t/m februari 2005), het definitief ontwerp (maart 2005 t/m februari 2006) en de toedelingfase (maart 2006 t/m december 2006). In het onderstaande worden de verschillende fasen kort toegelicht.

De voorbereidingsfase

Het voornaamste doel van de voorbereidingsfase betrof het vormgeven van de samenwerking. Ook het stimuleren en bewerkstelligen van 'out of the box' denken was een belangrijke doelstelling. Uit een van de nieuwsbrieven blijkt dat een discussie tussen het Kernteam 2007 en de Regiegroep 'Benutten en Bouwen' over de betekenis van 'out-of-the-box' denken, verschillende beelden op heeft geleverd. In de onderstaande tabel worden deze weergegeven (Kernteam 2007, 2003: 6).

'Out-of-the-box'
"Los komen van het huidige stramien. Herbezien van regels."
"Alles ter discussie durven te stellen om te zien welke dingen goed zijn om over te nemen."
"Op een andere manier komen tot een voorspelbaar resultaat. Voorspelbaar = dat er een dienstregeling uit moet komen, maar je weet niet hoe die er uit ziet."
"Kikkers die uit een doos springen met het doel om naar de vijver te komen."
"Geen strak pak. Vrijheden. Niet te strak met touwtjes aan de organisatie vast."
"Buiten de kaders. Niet meer of minder van hetzelfde. Je kunt out-of-the-box niet bestellen; je moet de condities creëren. Sommige mensen kunnen het beter dan anderen."

Tabel 4.1: beelden van het out-of-the-box denken, overgenomen uit X, nr. 3, januari 2004.

Kort gezegd houdt het out-of-the-box denken in dat men open staat voor nieuwe, andere, ideeën en inzichten en dat bestaande paradigma's ter discussie moeten kunnen worden gesteld: " 'Alles kan, tenzij.....' in plaats van 'Nee, dat kan niet'" (Kernteam 2007, 2003: 6). Naast deze twee doelstellingen werden de volgende doelen voor deze fase onderscheiden: het toetsen van plannings- en capaciteitsnormen aan de praktijk; het gezamenlijk vaststellen van randvoorwaarden, uitgangspunten en ontwerpspecificaties; het vaststellen van toetscriteria en beoordelingsmethodieken waarmee kan worden beoordeeld of er wordt voldaan aan de randvoorwaarden, uitgangspunten en ontwerpspecificaties; het verkrijgen van inzicht in zowel de afzonderlijke, als de totale belangen en de mogelijke tegenstrijdigheden daartussen; en, tot slot, het vaststellen van besluitvormingsprocedures en besluitvormingscriteria om bij conflict in de samenwerking tot een oplossing te komen (Kernteam 2007, 2003: 6).

De voorontwerpfase

In deze fase werden diverse ontwerpvarianten nader uitgewerkt en getoetst. Deze werden tussentijds beoordeeld, zodat kon worden getoetst of er voldaan werd aan de ontwerpspecificaties, de randvoorwaarden en de uitgangspunten. De effecten voor elk van de belanghebbenden dienden bij de tussentijdse ontwerpen aan het licht te komen. Daarnaast dienden de tussentijdse ontwerpen zodanig vorm gegeven te zijn, dat men bij strijdigheden binnen de samenwerking tot oplossingen kon komen. Bij het vaststellen van de randvoorwaarden en uitgangspunten heeft men eveneens vastgesteld dat de kans dat deze gedurende het proces aangepast zouden moeten worden, aanzienlijk was. Er zijn immers externe factoren die zouden kunnen veranderen, zodat de randvoorwaarden en uitgangspunten aangepast zouden moeten worden. Hierbij valt te denken aan het verschuiven van de oplevertermijnen van infrastructuur of veranderingen in de wet- en regelgeving op het gebied van milieu (Kernteam 2007, 2003: 14).

De voorontwerpfase zou een branchebreed vervoersplan voor de periode 2007-2010 en een voorlopig verkeersplan moeten opleveren, waarbij rekening gehouden werd met de infrastructuur die voor 2007 gereedkomt. Het vervoersplan is gericht op de verplaatsing van personen en goederen, terwijl het verkeersplan zich richt op het verplaatsen van vervoermiddelen. Op basis van de resultaten uit de voorontwerpfase kan vervolgens in de definitieve ontwerpfase het Basis Uur Patroon (BUP) worden uitgewerkt (Kernteam 2007, 2003: 14, 30).

De definitieve ontwerpfase

In deze fase wordt, op basis van de resultaten uit de voorontwerpfase, gewerkt aan een definitief ontwerp voor de dienstregeling van 2007. Het Basis Uur Patroon wordt voor de verschillende periodes van het etmaal uitgewerkt, waarbij zowel rekening wordt gehouden met de actuele stand van zaken van de infrastructuur, als met de mogelijkheden voor onderhoud en bijsturing. Deze fase dient in maart 2006 te resulteren in de indiening van een gezamenlijke BUP-aanvraag (Kernteam 2007, 2003: 14).

De toedelingfase

Aan de wijze waarop de capaciteitstoedeling plaatsvindt, verandert eigenlijk niets. Nadat de aanvraag bij B is ingediend zal deze, als er geen conflicten zijn, worden gehonoreerd. Wanneer dit het geval is wordt de aanvraag opgenomen in de dienstregeling. Mocht er toch sprake zijn van conflicten, dan wordt geprobeerd deze door middel van kleine aanpassingen op te lossen. Als het echter niet lukt op deze manier conflicten op te lossen, dan volgt de coördinatiefase, waarin de verschillende aanvragers in onderling overleg (eventueel onder regie van B) oplossingsvarianten opstellen en uitwerken. Indien ook dit niet tot consensus leidt, legt B de verschillende varianten voor aan de Geschillencommissie. Wanneer deze er niet in slaagt met een eensluitend advies te komen, neemt B een besluit op basis van de door de overheid vastgestelde beslechtingregels. Na afronding van de coördinatiefase wordt de jaardienstregeling vastgesteld (B, 2005).

Wanneer X ook daadwerkelijk leidt tot een gezamenlijke BUP-aanvraag, waarover alle partijen tevreden zijn, zou deze na indiening, zonder coördinatiefase, gehonoreerd moeten kunnen worden. De coördinatiefase zou overbodig worden, omdat deze in feite reeds heeft plaatsgevonden in de periode voorafgaand aan de indiening van de gezamenlijke BUP.

4.4. Het verloop van het samenwerkingsproces

4.4.1. Hobbels op de weg?

Alhoewel er zich tot nu toe geen grote, projectbedreigende, knelpunten hebben voorgedaan, is alles niet altijd even soepel verlopen. In het begin van de voorontwerpfase (VO-fase) bestond het idee vier hoofdvarianten voor het dienstregelingontwerp uit te werken. Bij het uitwerken van deze verschillende ontwerpvarianten ontstonden er enkele conflicten tussen reizigersvervoer en goederenvervoer, waarbij het idee was deze binnen de ontwerpteams te beslechten. Men kwam er echter niet uit. Een van de respondenten zegt hierover: *“Het werd gelijk een beetje een hakken-in-het-zand spel.”* Men was vaak niet bereid toe te geven aan elkaars wensen of in te leveren op de eigen wensen. Vervolgens heeft men besloten voor de vragen die er bij de vervoerders leefden, verschillende varianten uit te werken. Afhankelijk van de variant is er gezocht naar oplossingen voor de conflicten tussen reizigers en goederen. Uiteindelijk werden er tien varianten uitgewerkt, waarbij diverse discussie zijn gevoerd over planningsnormen, ontwerpvolgordes en specificaties. De centrale vraag die hierbij steeds terugkerend aan de orde kwam, en in enkele gevallen nog steeds komt, is: wie levert in, goederen of reizigers? Dat dit een zeer lastige kwestie is en blijft, wordt bevestigd door de volgende uitspraken van een van de respondenten: *“Ik wil best inleveren, maar ik ga niet alleen inleveren.”* *“Waarom zou goederen niet inleveren.”* *“Als goederen bijvoorbeeld op een bepaalde corridor twee treinen extra rijdt ten opzichte van vandaag, dan is er geen enkele reden dat ik treinen ga inleveren of extra rijtijd in mijn treinen ga stoppen, omdat het niet past.”* *“Laat C dat maar doen.”* *“En dat C dan zei: ik heb daar groei, dus ik heb die trein echt nodig.”* Het gevolg was een impasse, waar men uiteindelijk weer uit is gekomen. Er is een objectieve methode of toets bedacht om in dergelijke gevallen een afweging te maken tussen reizigers- en goederenspecificaties. In de VO-fase werkte dit model goed: zowel C als A bleken op een eerlijke manier te moeten inleveren. Op dit moment, in de definitieve ontwerpfase (DO-fase) wordt deze methode echter niet meer toegepast. Dergelijke conflicten worden nu aan de onderhandelingstafel voorgelegd. In de volgende paragraaf wordt uitgebreider ingegaan op de rol van de onderhandelingstafel in het project.

De positie van C in het project wordt door meerdere respondenten als een issue aangeduid. De goederenvervoerders, vertegenwoordigd door C, zijn in het project structureel ondervertegenwoordigd. C kampt met een gebrek aan capaciteit in tijd, mensen en geld. Meerdere malen wordt gesproken over het Calimero-effect, waarmee wordt bedoeld dat C zich in het project opstelt als kleine speler in het spel. Bij C is er slechts één man beschikbaar die zich voltijd met dit project bezig kan houden. Een van de gevolgen hiervan is dat de goederenvervoerders niet vertegenwoordigd zijn in het ontwerpteam. Dit zorgde voor de nodige scepsis bij C ten opzichte van de ontwerpers uit de

reizigerssector. C vreesde in het begin dat de wensen van de goederenvervoerders ondergesneeuwd zouden raken door die van de A. Dit had eveneens te maken met het feit dat C niet goed bekend was met de door A, in samenwerking met B, ontwikkelde methodiek (DONS) die gebruikt werd voor het dienstregelingontwerp. DONS, *Design Of Network Schedules*, is in staat allerlei specificaties met betrekking tot de treindienst te vertalen in een passende dienstregeling op basis van bestaande of nieuwe infrastructuur. Bij die specificaties gaat het onder andere om frequenties van treinen en soorten treinen. Het programma berekent of de capaciteit van het netwerk voldoende is om alle wensen van de goederen- en reizigersvervoerders om te zetten in een realistische dienstregeling (Kernteam 2007, 2005: 10). Bij C bestond twijfel over deze methodiek: legt het niet teveel nadruk op het reizigersmodel? Dit was in het begin van de samenwerking een lastig punt. Er is veel energie gestoken in het bekendmaken van C met de methodiek, hen te laten zien hoe het werkt. Het systeem is een wiskundig model, dat geen goederen- of reizigerstrein herkent, zodat de planner veel minder invloed heeft op het ontwerp dan vroeger, toen het nog met potlood en papier werd gemaakt.

Een zekere scepsis ten aanzien van te gebruiken methodieken, bestond echter niet alleen bij de goederenvervoerders. Zo was A het niet eens met het toetsdocument dat door C gebruikt wordt om tot vervoerprognoses te komen. Een van de respondenten verwoordt deze onvrede als volgt: *“Daar kwamen cijfers uit waarvan wij dachten, ja als dat er uit komt...dat is leuk om te zorgen dat er heel veel goederenvervoer gaat rijden straks.”* Opmerkingen die door andere partijen over dit document zijn gemaakt, zijn door de goederenvervoerders niet in het document verwerkt en dat is niet goed gevallen bij A.

Het komt er op neer dat C en A hun eigen methodieken gebruiken voor hun eigen vervoerprognoses. Inmiddels hebben de partijen daar vrede mee. Een van de respondenten zegt hierover: *“Ik denk dat alle partijen met elkaar van mening zijn dat we de goede instrumenten hebben om dit proces te doen.”* *“Daar is het vertrouwen wel wat in gegroeid.”*

Tot slot blijkt dat, op de momenten dat er definitieve beslissingen moeten worden genomen over de invulling van het dienstregelingontwerp, iedereen de eer van het bedrijf waar men onderdeel van uitmaakt hoog houdt of verdedigt. Op dat soort momenten, wanneer er knopen door gehakt moeten worden, is men geneigd vooral naar de belangen van de eigen organisatie te kijken en van daaruit stelling in te nemen in discussies. Het idee samen te werken aan X wordt op dat soort momenten verdrongen door het belang van de organisatie die men vertegenwoordigt.

De constatering van het feit dat er zich geen grote, projectbedreigende, knelpunten hebben voorgedaan tot nu toe, wordt bevestigd door de resultaten uit de enquête met betrekking tot de tevredenheid over de samenwerking. In de onderstaande tabel zijn deze resultaten weergegeven.

Stelling	Oordeel	
	eens	oneens
Ik ben tevreden over de samenwerking tot nu toe.	80 %	20 %
Het samenwerkingsproces is tot nu toe zonder grote problemen verlopen.	80 %	20 %

Tabel 4.2: tevredenheid met samenwerking, N=10

4.4.2. De onderhandelingstafel

In het najaar van 2004 voelde men op een gegeven moment spanningen opkomen. Tot die tijd, in de voorontwerpfase, lag de nadruk op samenwerken en leek alles wat vrijblijvender. Over de ontwerpen die in die fase werden gemaakt, zegt één van de respondenten: *“Iedereen wist, dat wat gemaakt werd, zou het niet worden.”* *“Dan kun je toch wat makkelijker water bij de wijn doen.”* Men kon toen al zien aankomen dat de oplossingen die uiteindelijk zijn opgenomen in de verschillende varianten, niet houdbaar waren voor een definitief ontwerp. Aangezien de voorontwerpfase in het teken stond van leren en het out-of-the-box denken, was dat ook niet erg. Men begon zich echter te realiseren dat er uiteindelijk, in de definitieve ontwerpfase, gesproken zou moeten worden over de inhoud en dat er knopen door gehakt zouden moeten worden. Om te voorkomen dat eventuele conflicten die op dat moment zouden ontstaan, beslecht zouden worden op het niveau van de Stuurgroep of helemaal niet beslecht zouden worden, heeft men aan het begin van 2005 besloten hiervoor een nieuw gremium in te stellen: de onderhandelingstafel. Dit werd een klein team, opdat het voldoende slagkracht zou hebben. De onderhandelingstafel bestaat uit zes mensen afkomstig uit de verschillende organisaties,

die allen mandaat hebben om beslissingen te nemen: twee mensen van B, twee van A, één van C en één van de Branchevereniging Rail Goederenvervoer (BRG). Men is zeer te spreken over het functioneren van de onderhandelingstafel. Zo wordt gesteld dat de leden van de onderhandelingstafel de juiste inzet hebben. Alhoewel zij allen een ander organisatiebelang vertegenwoordigen, hebben zij oog voor elkaars problemen en zijn zij bereid met elkaar mee te denken. Men heeft het idee dat de onderhandelingstafel probeert het algemeen belang te dienen. Er wordt gemakkelijker met conflicten omgegaan, dan op andere niveaus: *“Zij maken zich niet druk om een paar minuten.”* Kortom, de onderhandelingstafel werkt goed: *“Elke week worden er beslissingen genomen en kan je weer door met het project.”*

4.5. De verwachtingen bij de start van het project

Over het algemeen was men bij de start van de samenwerking hoopvol gestemd en had men positieve verwachtingen. Zo gaf een respondent aan te verwachten dat het proces makkelijk zou verlopen, omdat men gezamenlijk zou optrekken in het project. Een ander was hoopvol gestemd, omdat hij verwachtte dat door de samenwerking op een snelle en adequate wijze inzicht zou worden verkregen in de verschillende belangen van de partijen, zodat snel overgegaan kon worden tot de daadwerkelijk ontwikkeling van de dienstregeling. Ook werd verwezen naar het verleden van de verschillende organisaties, naar de tijd dat zij allen nog één bedrijf waren, namelijk A. Zo gaf iemand aan het gevoel te hebben dat de verschillende organisaties het weer als één bedrijf gingen oppakken. Het feit dat velen elkaar reeds voor aanvang van het project goed kenden, droeg over het algemeen bij aan de positieve verwachtingen die men had. Dat het recente verleden wellicht ook voor problemen zou kunnen zorgen, werd door een van de respondenten, ondanks het feit dat hij goede verwachtingen had, als volgt geformuleerd: *“A, C en B hebben inmiddels een beetje hun eigen geschiedenis.” “Ze zijn een aardig tijdje hun eigen gang gegaan, zelfs wat afwerend naar elkaar toe geweest.”* Hij verwachtte, door ervaringen uit het verleden, dat de verschillende partijen vooral hun eigen belang voorop zouden stellen. Over het verleden zei hij: *“Dat botste gewoon echt als die (belangen) strijdig waren met elkaar.”* Dat dergelijke botsingen zich ook in dit project zouden manifesteren was aldus eveneens een, door meerdere respondenten gedeelde, verwachting: *“Je ziet de aanvragen van beide partijen en je ziet dat, dat eigenlijk teveel is op een aantal baanvlakken, dus je weet dat er strijdige belangen gaan spelen.”* Een ander gaf aan de nodige strubbelingen met C te verwachten. Gevraagd naar de reden(en) hiervoor, werd het volgende geantwoord: *“Ze meten zich een bepaalde houding aan en dat hebben ze eigenlijk in dit project voor een deel weer gedaan.” “Wij rijden de meeste treinen, zij zijn wat dat aangaat maar een kleine partner of gebruiker van het spoor.” “Ze (C) gedragen zich ook als kleine gebruiker, beetje het Calimero-effect: zij zijn groot en wij zijn klein en dat is niet eerlijk.”* Een ander gaf aan eveneens belast te zijn met ervaringen uit het verleden waarin het heel moeizaam ging. Veel van de spelers uit die ervaringen, werden in dit project weer ingezet: *“Je komt mekaar altijd weer tegen, dus waarom zou het morgen anders zijn dan vandaag?”* Alhoewel dit gevoel in het begin de samenwerking werd bevestigd, is dat gevoel wat afgenomen, omdat men steeds meer begrip kreeg voor elkaars positie.

Overigens hadden niet alle respondenten specifieke verwachtingen ten aanzien van de samenwerking(spartners). Sommige gaven aan dat zij vrij blanco het project in waren gestapt, vooral graag samen wilden werken en er zin in hadden.

Het beeld dat men over het algemeen hoopvol gestemd was bij de start van de samenwerking, wordt door de enquêteresultaten bevestigd: een meerderheid van 70 % van de respondenten geeft aan bij de start van de samenwerking positieve verwachtingen ten aanzien van de samenwerking te hebben gehad. De onderstaande tabel geeft weer waarop deze verwachtingen waren gebaseerd.

Oorzaken van de verwachtingen	Percentage
De reputatie van de samenwerkingspartners	18 %
Ervaringen uit het verleden met de samenwerkingspartners	55 %
Anders, namelijk..... Projectidealen De opdracht: maak samen een dienstregelingontwerp	27 %

Tabel 4.3: oorzaken van de verwachtingen, N=10

Deze verwachtingen waren overwegend, in 55 % van de gevallen, gebaseerd op ervaringen uit het verleden met de samenwerkingspartners. Dit beeld komt overeen met de verhalen van de respondenten. Het verleden, de tijd dat alle partijen nog onder A vielen en de periode na de opsplitsing van A, ligt bij de meeste respondenten ten grondslag aan de huidige verwachtingen en beelden die men van elkaar heeft. In een enkel geval waren de verwachtingen gebaseerd op de reputatie van de samenwerkingspartners, op projectidealen of op de opdracht zelf: het *gezamenlijk* maken van een dienstregeling.

Daarnaast geeft een ruime meerderheid van 89 % aan dat er bij de start van de samenwerking overeenstemming bestond over de doelen van de samenwerking. Het gezamenlijk vaststellen van de doelen van de samenwerking heeft ervoor gezorgd dat het 'waarom' van de samenwerking, de rol en de posities van de in het project participerende organisaties en de verwachtingen ten aanzien van elkaar duidelijk zijn geworden. Bovendien werden de vastgestelde doelen door eenzelfde meerderheid realistisch gevonden.

4.6. Vertrouwensontwikkeling: een stijgende lijn?

In deze paragraaf worden de resultaten met betrekking tot de ontwikkeling van vertrouwen gepresenteerd. Allereerst wordt, aan de hand van hetgeen de respondenten over het niveau van vertrouwen in 2003 en 2005 hebben gezegd tijdens het interview, gekeken of er sprake is van vertrouwensgroei. Vervolgens worden de resultaten van de enquête met betrekking tot de ontwikkeling van vertrouwen, gepresenteerd. Gezamenlijk leveren deze data een beeld op van de vertrouwensontwikkeling in X tussen 2003 en 2005. Tot slot worden in paragraaf 4.4.2 de oorzaken van de vertrouwensgroei gepresenteerd.

4.6.1. Niveau van vertrouwen in 2003 en 2005 vergeleken

Alhoewel men over het algemeen aangeeft dat men reeds in 2003 een zekere mate van vertrouwen had in de samenwerkingspartners, lag het niveau van vertrouwen lager dan in 2005. De beoordelingen van het vertrouwensniveau in 2003 lopen uiteen van laag, via gemiddeld tot goed. Sommigen geven aan vanaf het begin af aan vertrouwen te hebben gehad in de samenwerkingspartners en dat, dat in de afgelopen twee jaar niet is veranderd. Men heeft vertrouwen in de kwaliteiten van de mensen en in het feit dat alle partijen hetzelfde doel voor ogen hebben: het gezamenlijk realiseren van een dienstregeling voor 2007. Voor enkelen heeft dit eveneens te maken met het feit dat men elkaar al kende voor X. Het feit dat het niveau van vertrouwen in 2003 lager lag dan nu het geval is, kwam tot uitdrukking in houding van de partijen ten opzichte van elkaar: men was vooral gericht op het veilig stellen van de belangen van de eigen organisatie. Een enkeling betitelt deze houding als een soort wantrouwen. Zo werd gesteld dat A en C in het begin geneigd waren snel de hakken in het zand te zetten en nauwelijks bereid waren elkaar tegemoet te komen in conflicten. De goederenvervoerders hadden in het begin niet het vertrouwen dat hun belangen vanaf de start van het project even zwaar zouden worden meegewogen als de belangen van A. De vele discussies op detailniveau over planningsnormen, specificaties en ontwerpvolgordes, waren voor velen een indicatie voor een laag niveau van vertrouwen in de samenwerking. Deze discussies hebben echter ook bijgedragen aan de ontwikkeling van vertrouwen, omdat men inzicht verkreeg in elkaars problemen en product.

Een grote meerderheid geeft aan dat het vertrouwen gegroeid is in de afgelopen twee jaar. Men heeft meer respect gekregen voor elkaars belangen, zodat de samenwerking is verbeterd. Voor sommigen heeft dit te maken met het feit dat men elkaar beter heeft leren kennen in die twee jaar. Een ander meent dat het inwilligen van de wensen van zowel goederen- als de reizigersvervoer de basis is geweest voor de vertrouwensgroei. De vertrouwensgroei komt tot uitdrukking in veranderingen in de wijze waarop de verschillende organisaties zich opstellen ten opzichte van elkaar. Een voorbeeld hiervan is het feit dat de mensen in het ontwerpteam het gevoel hebben dat ze meer vrijheid hebben gekregen bij het uitvoeren van hun werk: *"Mensen komen niet meer om de vijf seconden binnen lopen om te vragen hoe het ermee staat."* Er wordt minder gediscussieerd over de voorstellen die het ontwerpteam doet om bepaalde problemen met betrekking tot het ontwerp op te lossen: oplossingen worden sneller geaccepteerd. Een andere indicatie betreft het feit dat mensen van A het in discussies ook voor de goederenvervoerders opnemen, zonder dat zij daar door hun eigen mensen op worden aangesproken. Aangezien de goederenvertegenwoordigers ondervetegenwoordigd zijn in het project, geeft dit hen het gevoel er minder alleen voor te staan.

De geconstateerde groei van vertrouwen wordt door de resultaten uit de enquête bevestigd. Alhoewel het verschil niet groot is, is men in 2005 meer bereid zich kwetsbaar op te stellen dan in 2003. Daarnaast is er een kleine stijging waarneembaar in het aantal mensen dat zich minder afwachtend opstelt in de samenwerking, omdat men verwacht dat de samenwerkingspartners zich niet opportunistisch zullen gedragen. Ook is het aantal mensen dat positieve verwachtingen heeft ten aanzien van de intenties van andere partijen in het project licht gestegen. Aangezien de verschillen tussen 2003 en 2005 zeer klein zijn betekent dit, behalve dat er sprake is van vertrouwensgroei, dat er reeds in 2003 sprake was van vertrouwen. In de onderstaande tabel zijn de exacte resultaten weergegeven.

Stellingen	Oordeel in 2003			Oordeel in 2005		
	eens	oneens	niet (on)eens	eens	oneens	niet (on)eens
Ik ga ervan uit dat de andere partijen rekening houden met mijn belangen. (kwetsbaarheid)	70 %	10 %	20 %	80 %	0 %	20 %
Ik stel mij in de samenwerking wat afwachtend op omdat de andere partijen mijn inspanningen voor eigen gewin kunnen gebruiken. (opportunistisch gedrag)	20 %	80 %	0 %	0 %	90 %	10 %
De intenties van de andere partners in dit project zijn goed (verwachtingen t.a.v. intenties)	60 %	20 %	20 %	90 %	10 %	0 %

Tabel 4.4: beoordeling van de 3 onderdelen van vertrouwen in 2003 en 2005, N=10

De gegevens uit de tabel worden ondersteund door het feit dat 70 % van de respondenten aangeeft dat het vertrouwen in de samenwerkingspartners vergeleken met de start van X is gegroeid. Tot slot is er sprake van een significante stijging in het cijfer dat men gaf voor de mate van vertrouwen tussen de partijen aan het begin van de samenwerking in 2003 en de mate van vertrouwen in 2005.

Jaar	Gemiddelde cijfer
2003	5.7
2005	7.2

Tabel 4.5: vertrouwen uitgedrukt in cijfers van 0 t/m 10, N=10

4.6.2. Oorzaken van vertrouwensgroei

In de enquête zijn verschillende mogelijke oorzaken van vertrouwensgroei in de vorm van stellingen aan de respondenten voorgelegd. In de onderstaande tabellen zijn de resultaten van de beoordelingen weergegeven.

Stelling	Eens	Oneens	Niet eens/ niet oneens
Mijn vertrouwen is gegroeid, doordat de samenwerkingspartners over de nodige goede competenties blijken te beschikken.	100 %	0 %	0 %
Mijn vertrouwen is gegroeid, doordat er in de afgelopen twee jaar goede verhoudingen met de samenwerkingspartners zijn gegroeid.	100 %	0 %	0 %
Mijn vertrouwen is gegroeid, doordat de manier waarop het project wordt gepresenteerd is veranderd en zo mijn beeld van de samenwerking(spartner) positief heeft veranderd.	28,6 %	42,8 %	28,6 %
Mijn vertrouwen is gegroeid, doordat een nieuw begrip of idee werd gelanceerd, zodat mijn beeld van de samenwerking(spartner) positief is veranderd.	14 %	29 %	57 %
Mijn vertrouwen is gegroeid, doordat ik na een brainstormsessie, rollenspel of simulatie anders tegen de samenwerking(spartner) aan ben gaan kijken, zodat mijn beeld positief is veranderd.	43 %	28 %	29 %
Mijn vertrouwen is gegroeid door de inbreng van derden (bijv. het aantrekken van een adviseur, het instellen of veranderen van de samenstelling van een commissie of het aantrekken van een nieuwe medewerker), wat geleid heeft tot een positieve verandering van mijn beeld van de samenwerking(spartner).	39,8 %	28,6 %	28,6 %
Mijn vertrouwen is gegroeid, doordat mijn samenwerkingspartners en ik er ongeveer dezelfde opvattingen op nahouden.	85,7 %	14,3 %	0 %
Mijn vertrouwen is gegroeid, doordat onderlinge afspraken steeds goed en gedetailleerd in contracten zijn vastgelegd.	28,5 %	57,25 %	14,25 %

Tabel 4.6: oorzaken van vertrouwensgroei, N=7

De respondenten is niet alleen gevraagd de bovenstaande stellingen te beoordelen, maar eveneens aan te geven welk van deze stellingen zij het meest van toepassing vonden op het project X. In de onderstaande tabel zijn deze resultaten weergegeven.

Stelling	Percentage
Mijn vertrouwen is gegroeid, doordat er in de afgelopen twee jaar goede verhoudingen met de samenwerkingspartners zijn gegroeid.	43 %
Mijn vertrouwen is gegroeid door de inbreng van derden (bijv. het aantrekken van een adviseur, het instellen of veranderen van de samenstelling van een commissie of het aantrekken van een nieuwe medewerker), wat geleid heeft tot een positieve verandering van mijn beeld van de samenwerking(spartner).	43 %
Mijn vertrouwen is gegroeid, doordat onderlinge afspraken steeds goed en gedetailleerd in contracten zijn vastgelegd.	14 %

Tabel 4.7: stellingen die het meest van toepassing zijn op X, N=7

Kijkend naar de bovenstaande tabellen, blijkt het vertrouwen vooral gegroeid te zijn doordat er in de afgelopen twee jaar goede verhoudingen zijn gegroeid tussen de samenwerkingspartners. In paragraaf 4.3.3 werd eveneens gesteld dat het feit dat men elkaar gedurende de afgelopen twee jaar beter heeft leren kennen en dat men inzicht heeft verkregen in elkaars problemen, heeft bijgedragen aan de groei van vertrouwen. De factor tijd lijkt aldus een belangrijke rol te spelen bij vertrouwensontwikkeling. Daarnaast blijkt het feit dat de samenwerkingspartners beschikken over voldoende goede competenties een belangrijke verklaring voor de vertrouwensgroei. Een derde belangrijke oorzaak betreft het feit dat de respondent en de samenwerkingspartners er ongeveer dezelfde opvattingen op nahouden.

Tot slot blijkt dat de stellingen die betrekking hebben op de gegroeide goede verhoudingen en de invloed van de inbreng van derden, het meest van toepassing op dit project worden gevonden. Het is opmerkelijk dat men de stelling die betrekking heeft op de invloed van derden als meest van toepassing op het project acht, omdat deze niet tot de drie belangrijkste oorzaken van vertrouwensgroei kan worden gerekend.

In hoofdstuk 5 wordt in de analyse dieper ingegaan op de oorzaken van vertrouwen. Daarbij wordt eveneens aandacht besteed aan de betekenis van framing in dit project. In de, door middel van stellingen gepresenteerde mogelijke oorzaken van vertrouwen, waren eveneens stellingen over framing opgenomen. Uit de tabellen blijkt de invloed hiervan echter gering te zijn geweest, terwijl een van de stellingen als meest van toepassing op dit project wordt aangemerkt. In hoofdstuk 5 wordt hierbij uitgebreider stil gestaan. Voordat dit hoofdstuk in paragraaf 4.6 afgesloten wordt met enkele conclusies, wordt in de volgende paragraaf een korte beschrijving van de institutionele context van het project gepresenteerd.

4.7. De institutionele context van het project

Alhoewel het samenwerkingsproject nieuw is in de nog jonge geschiedenis van de verschillende bedrijven, dateren de meeste relaties van de tijd dat zij allen nog A waren: *“Mensen kennen elkaar van binnen en van buiten.” “Ze doen wat ze altijd al deden, maar dan binnen een nieuw project.”* Men was gewend op een bepaalde manier met elkaar om te gaan en lijkt wat dat betreft op dezelfde weg verder te gaan. Natuurlijk spelen er tegenwoordig conflicterende belangen, daar is men zich terdege van bewust. Een van de respondenten omschrijft dit als het *“oude jongens krentenbrood gevoel”*. Hiermee wordt bedoeld dat men tijdens borrels vaak heel gezellig met elkaar omgaat, terwijl het wij-zij-denken weer de overhand krijgt, zodra er knopen doorgemaakt moeten worden.

Om het gedrag, de posities en de kijk van de verschillende actoren op de samenwerking en elkaar beter te begrijpen, wordt in deze paragraaf aandacht besteed aan de institutionele context van het project. Onder instituties worden de verschillende, impliciete of expliciete, (in)formele regels verstaan, die het gedrag van de verschillende partijen structureren. In navolging van Klijn en Van Buuren (2004: 6) worden hier drie categorieën regels onderscheiden, te weten: *domeinregels*, *interactieregels* en *evaluatierregels*. Domeinregels bepalen de taakverdeling in een institutioneel systeem. Hierbij kan het zowel gaan om formele wet- en regelgeving, als om impliciete, gedeelde regels over de posities van verschillende actoren in een institutioneel systeem. Interactieregels bepalen de manier waarop men met elkaar omgaat in een institutioneel systeem, welke informatie wordt uitgewisseld, de manier waarop dit gebeurt en hoe beslissingen worden genomen. Evaluatierregels tot slot, zijn regels of standaarden aan de hand waarvan uitkomsten, procedures en producten worden beoordeeld. Regels of professionele standaarden aan de hand waarvan producten en diensten worden beoordeeld, worden ook wel productregels genoemd (Klijn, 2001: 139). Een laatste categorie regels die voor dit project relevant is, zijn de *verbindingsregels*. Verbindingsregels bepalen de aard van de samenhang van een groep: wat verbindt de verschillende actoren met elkaar? Dit strekt verder dan de manier waarop men met elkaar omgaat. Deze regels verschaffen een groep een gezicht of een identiteit.

De hierboven beschreven categorieën regels kunnen op het project worden toegepast, opdat een beeld ontstaat van het kader waarbinnen de verschillende actoren handelen. In de onderstaande tabellen worden de regels, die van toepassing zijn op X, aan de hand van de drie categorieën, gepresenteerd.

De domeinregels

De domeinregels laten zien dat de rolverdeling binnen het project X afgeleid is van de rollen die de verschillende partijen in de sector vervullen. Deze formele posities zijn in de spoorwegwet vastgelegd. Tot slot kan de Europese richtlijn 91/440 als stuwende kracht achter de opsplitsing van A in B, C en A worden beschouwd: *“Het is door die Europese richtlijn dat die splitsing er echt gekomen is.”*

Domeinregels	
1	De Europese richtlijn 91/440 die in 1991 werd aangenomen door de Europese Unie, schreef een scheiding van exploitatie en infrastructuur van de spoorwegen voor (Wikipedia, 2005).
2	In 1995 wordt invulling gegeven aan de hierboven genoemde Europese verplichting door de verzelfstandiging van A. A wordt opgesplitst in B, C en A.
3	De Spoorwegwet, in 2003 aangenomen door de Eerste Kamer, bepaalt de rollen van de bij het spoor betrokken partijen (A, 2005).
4	De Concessiewet, in 2003 aangenomen door de Eerste Kamer, regelt de toetreding van nieuwe ondernemingen tot het personenvervoer per trein (A, 2005).
5	Het ministerie van Verkeer en Waterstaat houdt toezicht op de naleving van concessievoorwaarden (A, 2005).
6	A is de grootste reizigersvervoerder op het spoor en beheert 380 stations en heeft tot 2015 de rechten op het hoofdrailnet voor personenverkeer.
7	C is de grootste goederenvervoerder en concurreert met A om het spoor en met andere goederenvervoerders op het spoor.
8	B beheert de railinfrastructuur: van aanleg en onderhoud, tot capaciteitsmanagement en verkeersleiding.
9	In het project X is A verantwoordelijk voor het opstellen van reizigersspecificaties en de daarbij behorende toetsmethodieken.
10	In het project X is C verantwoordelijk voor het opstellen van de goederenspecificaties en de daarbijbehorende toetsmethodieken.
11	In het project X is B verantwoordelijk voor het bewaken van een optimaal gebruik van de infrastructuur en het faciliteren van de procesgang.

Tabel 4.8: domeinregels in X

Zowel binnen het project als in de sector representeert A de reizigersmarkt en C de goederenmarkt. De taakverdeling in het project is hierop gebaseerd: C draagt zorg voor alle aspecten binnen het project die te maken hebben met goederenvervoer, terwijl A dit doet voor reizigersvervoer. Beiden zien erop toe dat de specificaties die van belang zijn voor goederenvervoer, respectievelijk reizigersvervoer, worden verwerkt in het dienstregelingontwerp.

De interactieregels

De interactieregels reguleren de onderlinge verhoudingen tussen de verschillende actoren in X. Ze verschaffen duidelijkheid over de wijze waarop en waar in de projectorganisatie beslissingen worden genomen. Daarnaast laten ze zien wie er verantwoordelijk is voor de communicatie binnen het project. De uitwisseling van informatie vindt, behalve tijdens de vaste overlegmomenten die in paragraaf 4.2.5 zijn beschreven, plaats door simpelweg bij elkaar binnen te lopen.

Interactieregels	
1	Het directeurenoverleg Benutten & Bouwen is verantwoordelijk voor de finale besluitvorming van het totale proces.
2	De Stuurgroep X beoordeelt welke besluiten door het Directeurenoverleg moeten worden genomen of bekrachtigd.
3	De onderhandelingstafel neemt wekelijks beslissingen ten aanzien van knelpunten die optreden in het ontwerpproces.
4	In principe neemt het Ontwerpteam beslissingen ten aanzien van mogelijke oplossingen voor knelpunten in het dienstregelingontwerp. Wanneer zij er niet uitkomen leggen zij dit aan de onderhandelingstafel voor.
5	Het Kernteam X is o.a. verantwoordelijk voor de communicatie.
6	De communicatie vindt onder meer plaats d.m.v. nieuwsbrieven via e-mail en in de verschillende overleggen op de verschillende projectniveaus.

Tabel 4.9: interactieregels in X.

De evaluatieregels

Alle actoren tezamen vormen een groep professionals, die allen verstand hebben van dienstregelingen en logistieke planningen. Zodoende kan gesteld worden dat er bepaalde professionele codes of productregels zijn, die bepalen waar een goede dienstregeling aan moet voldoen. Deze regels zijn, alhoewel niet duidelijk expliciet aanwezig, bij alle actoren bekend: *“Ontwerpers kijken altijd een beetje met een logistieke achtergrond naar de problemen.”* *“Op het logistiek niveau is iedereen het er wel over eens wat wel en niet kan (met betrekking tot het dienstregelingontwerp).”* *“Daar heeft iedereen wel een gevoel bij.”* Op basis van professionele standaarden hebben A, C en B gezamenlijk verschillende toetsen opgesteld, om het dienstregelingontwerp te beoordelen op de criteria die in tabel 4.10 zijn genoemd.

Het feit dat zij eens gezamenlijk een bedrijf vormden, namelijk A, heeft ertoe bijgedragen dat zij allen dezelfde (professionele) taal spreken. Een van de respondenten van B zegt hierover: *“Omdat ik bij A vandaan kwam, was het al iets makkelijker om dat (meewerken aan het dienstregelingontwerp) te gaan doen.”* *“Kijk, het (maken van een dienstregelingontwerp) is ook eigenlijk min of meer mijn oude werk geweest binnen A.”* *“Het is toch een klein wereld, die planners dat zijn niet zoveel mensen die zich daarmee bezig houden.”* Door deze gedeelde achtergrond en taal begrijpt men elkaar over het algemeen goed, zodat hiervan een faciliterende, wellicht pacificerende, werking uitgaat in het samenwerkingsproces. De basis van de onderlinge verhoudingen is professioneel en draagt bij aan het, over het algemeen, soepele verloop van de samenwerking. Alhoewel de belangen van de verschillende organisaties van elkaar verschillen, vormt de gezamenlijke professionele beoordeling van het eindproduct, de dienstregeling, een bindende factor tussen de organisaties. De sector oordeelt uiteindelijk gezamenlijk over de kwaliteit van het product aan de hand van professionele standaarden.

Evaluatieregels	
1	De dienstregelingontwerpen moeten voldoen aan gangbare professionele standaarden en worden getoetst op maakbaarheid, uitvoerbaarheid, betaalbaarheid, bijstuurbaarheid en klantenattractiviteit.
2	C en A gebruiken hun eigen methodieken voor hun eigen vervoerprognoses.
3	De verschillende oplossingsrichtingen voor knelpunten in het dienstregelingontwerp worden door alle partijen gezamenlijk beoordeeld en voldoen wanneer zij allen tevreden zijn met de gemaakte keuze.

Tabel 4.10: evaluatieregels in X.

De verbindingsregels

De verbindingsregels laten zien dat de identiteit van het samenwerkingsverband zowel wordt bepaald door de gedeelde professionele achtergrond, als door een soort familiegevoel. Dit familiegevoel komt voort uit de historie van de sector. De term ‘Familie Spoor’, die vaak voor A wordt gebruikt, verwijst naar de oorsprong van A als familiebedrijf. Veel mensen die bij A werken komen uit spoorfamilies: hun (voor)ouders werkten ook bij A. Het zijn over het algemeen heel trouwe en loyale mensen. Een van de respondenten van B zegt over de ‘Familie Spoor’: *“Ik ben zelf in 1989 bij A begonnen en toen kwam ik daar en het eerste wat de mensen zeiden is, je komt in een gespreid bed.”* *“Ik dacht, waar hebben ze*

het over, want ik kom niet uit een spoorfamilie.” “Heel veel mensen komen uit een spoorfamilie.” “Het (A) is van oudsher een familiebedrijf.” “En ja, die gevoelens...je komt natuurlijk op voor je familie.” “Het doet mensen ook zeer dat het (A) uit elkaar is gehaald.” Alhoewel er sinds de opsplitsing van A veel is veranderd, is het familiegevoel niet geheel verdwenen. Immers, een aantal mensen dat in X B of C vertegenwoordigt, werkte voorheen bij A. Het familiegevoel is iets wat de actoren met elkaar verbindt in X. De vergelijking met een familie is eveneens treffend omdat men, ondanks het feit dat men het niet altijd met elkaar eens is en er wel eens conflicten zijn, nog altijd samenwerkt. Dit laatste is niet alleen toe te schrijven aan het familiegevoel, ook het besef van wederzijdse afhankelijkheid speelt hierbij een rol. De verschillende partijen zijn zich ervan bewust dat zij elkaar nodig hebben om het spoorstelsel te verbeteren: *“partijen hebben elkaar nodig om het spoorstelsel te verbeteren, geen enkele partij is in staat om op eigen houtje dit voor elkaar te krijgen”* (Kernteam 2007, 2003: 5). Tot slot is de identiteit van de groep te beschouwen als een professionele identiteit, omdat de actoren veelal dezelfde professionele achtergrond hebben en zodoende dezelfde professionele taal spreken. Deze identiteit komt tot uitdrukking in de manier waarop men met elkaar communiceert en de terminologie die men hierbij gebruikt. Deze ‘dienstregelingsterminologie’ is voor alle actoren bekend en vergemakkelijkt aldus de onderlinge communicatie. Zo is het voor de actoren helder waar de nadruk op ligt in een ontwerpdienstregeling door te kijken naar de namen die door hen gegeven zijn aan de verschillende ontwerpscenario’s: Referentie, Herontwerp referentie, Inline, Rendement, Laadvermogen, Lokaal Centraal en 3+3 (Kernteam 2007, 2005: 17-19). In de wereld van het dienstregelingontwerp zijn dit gebruikelijke begrippen, terwijl ze een buitenstaander zonder de benodigde toelichting niets zeggen.

Verbindingsregels	
1	De “familiebanden” bepalen dat er wel ruzie gemaakt mag worden, maar dat men er altijd weer samen moet uitkomen.
2	Door een gedeelde professionele achtergrond spreken de actoren dezelfde professionele taal.

Tabel 4.11: verbindingsregels in X

4.8. Conclusies

Reeds bij de start van het project X was er sprake van een zekere mate van vertrouwen tussen de samenwerkingspartners. Men had bij de start van het project over het algemeen positieve verwachtingen ten aanzien van de samenwerking(spartners). Hierbij lijkt de historie van de sector een belangrijke rol te spelen. Velen kenden elkaar al goed en waren voor de opsplitsing van A in 1995 collega’s van elkaar. Het feit dat ze binnen het project opnieuw met elkaar zouden gaan samenwerken, droeg bij aan de hoopvolle verwachtingen die men had en lag voor velen aan de basis van het vertrouwen dat men bij de start van de samenwerking in elkaar had.

Uit de verhalen van de respondenten blijkt dat het samenwerkingsproces tot nu toe over het algemeen goed is verlopen: er hebben zich geen grote, projectbedreigende, conflicten voorgedaan. Bovendien blijkt uit de enquête dat een meerderheid van 80 % tevreden is over de samenwerking tot nu toe. Het feit dat het samenwerkingsproces in verschillende fasen is opgebouwd, heeft de verschillende partijen de tijd gegeven inzicht te verkrijgen in elkaars belangen en problemen. Alhoewel de meeste respondenten te kennen gaven de samenwerkingspartners reeds te kennen van de tijd dat B, C en A tezamen nog A vormden, hebben de voorbereidingsfase en de voorontwerpfase in het teken gestaan van het aftasten van elkaars belangen en posities. Gedurende deze fasen, waarvan de aard nog wat vrijblijvend was, hebben de vele discussies op detailniveau bijgedragen aan het ontstaan van wederzijds begrip voor elkaars belangen en product.

Het vertrouwen heeft zich gedurende het project langzaam verder ontwikkeld. Het niveau van vertrouwen ligt in 2005 hoger dan in 2003, al blijkt het verschil niet uit alle data even sterk. Afgaand op het cijfer dat men voor het vertrouwen in 2003 (een 5.7) en in 2005 (een 7.2) gaf, kan worden geconstateerd dat er wel degelijk sprake is geweest van groei. Dat het vertrouwen zich ontwikkelde, kwam vooral tot uitdrukking in een verandering in de wijze waarop de samenwerkingspartners zich ten opzichte van elkaar opstelden. In 2003 was men vooral bezig met het veilig stellen van de belangen van de organisatie die men in het samenwerkingsproject vertegenwoordigde, terwijl men in 2005 ook bereid bleek het voor de belangen van andere partijen op te nemen in discussies. Ook gunde men elkaar in 2005 meer bewegingsvrijheid bij het uitvoeren van taken dan in 2003.

De oorzaken van deze vertrouwensgroei blijken vooral gelegen in het feit dat er gedurende de loop van het project goede onderlinge verhoudingen zijn gegroeid. Enerzijds heeft men elkaar, wanneer dit niet reeds het geval was, op persoonlijk vlak beter leren kennen en anderzijds heeft men inzicht

verkregen in de problemen en vraagstukken waar de verschillende organisaties mee worstelen. Bovendien blijkt ook de overtuiging dat de samenwerkingspartners over voldoende goede competenties beschikken, bij te hebben gedragen aan de groei van vertrouwen. Dit laatste punt is eveneens aan de orde gesteld bij de bespreking van de institutionele context van het project. Daar werd gesteld dat het feit dat de mensen die in dit project met elkaar samenwerken tezamen een groep professionals vormen, die allen verstand hebben van dienstregelingen en logistieke planningen, hen professionele codes verschaft aan de hand waarvan het uiteindelijk product beoordeeld wordt. De basis van de samenwerking is professioneel en draagt ertoe bij dat men in staat is gezamenlijk een oordeel te vellen over de kwaliteit van het uiteindelijke dienstregelingontwerp.

Afsluitend kan worden gesteld dat de invloed van de, in paragraaf 4.5, beschreven institutionele context op de ontwikkeling van vertrouwen in X, niet onbesproken kan blijven in de analyse van de vertrouwensgroei. In het volgende hoofdstuk wordt uitvoerig op de oorzaken van de ontwikkeling van vertrouwen ingegaan. Zoals in paragraaf 4.4.2.1 reeds is vermeld, wordt in dat hoofdstuk eveneens bij de mogelijke invloed van framing op de ontwikkeling van vertrouwen stilgestaan.

5. De vertrouwensgroei in woord en beeld

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de in het vorige hoofdstuk uiteengezette vertrouwensontwikkeling geanalyseerd. Hierbij staan de, in de vorm van stellingen, gepresenteerde oorzaken van vertrouwen centraal. Daaraan voorafgaand wordt apart aandacht besteed aan de vraag of er sprake is geweest van framing in het project X. Hiertoe wordt in paragraaf 5.2 een beeld geschetst van de frames die de verschillende organisaties ten aanzien van een aantal onderwerpen hanteren, te weten: de positie van zowel de eigen organisatie, als van de andere organisaties in de sector en het project; de vervoermarkt; en methodieken voor het dienstregelingontwerp. De bedoeling is dat op die manier een beeld ontstaat van de (verschillende) manieren waarop A, B en C tegen deze onderwerpen aankijken. Wanneer de frames van de verschillende organisaties van elkaar verschillen, vormt dit een indicatie voor problemen die je op grond van deze verschillen in de samenwerking zou kunnen verwachten. Dit wil echter niet zeggen dat dergelijke problemen zich daadwerkelijk hebben voorgedaan. Wanneer dit niet het geval is, is het de vraag hoe men heeft weten te voorkomen dat dergelijke problemen een serieuze bedreiging voor de samenwerking vormden. Het antwoord op die vraag wordt in paragraaf 5.3 gegeven. In die paragraaf worden de in het project gepleegde interventies en effecten daarvan in kaart gebracht. Bij de bespreking van de effecten wordt allereerst ingegaan op mogelijke veranderingen in de frames. Vervolgens worden de effecten op de problemen, die je op grond van de verschillen in frames zou kunnen verwachten, besproken. Uit de bespreking van de effecten moet blijken of een, of meerdere, van de interventies als framing kan, of kunnen, worden beschouwd.

In paragraaf 5.4 wordt ingegaan op de werking van de, in het theoretisch kader gepresenteerde, cyclus van vertrouwen in X: kan de ontwikkeling van vertrouwen beschouwd worden als een cyclisch proces, dat gekoppeld is aan de verwachtingen die men heeft ten aanzien van de uitkomsten van de samenwerking?

Aan het einde van het hoofdstuk wordt een analyse gepresenteerd van de oorzaken van vertrouwen en de betekenis van framing voor vertrouwensgroei. Hierbij worden de eerder besproken interventies gerelateerd aan de oorzaken van vertrouwen. De daadwerkelijke afsluiting van het hoofdstuk vindt plaats in paragraaf 5.6 met de presentatie van enkele, uit de analyse afgeleide, conclusies.

5.2. Frames in 'X'

Frames zijn te beschouwen als beelden die men heeft bij verschillende onderwerpen, personen of situaties. Deze beelden vormen het decor van het gedrag van een persoon in interacties. Dit houdt in dat de manier waarop iemand zich gedraagt niet uit de lucht komt vallen. Wanneer men geconfronteerd wordt met een bepaalde situatie, doet men (on)bewust een beroep op een bepaald beeld, zodat de situatie betekenis krijgt. In die zin kan gesteld worden dat frames altijd en overal aanwezig zijn. Om het begrip hanteerbaar en betekenisvol te laten zijn in dit verhaal, worden ten aanzien van een aantal relevante onderwerpen de frames van A, B en C in kaart gebracht. Op organisatieniveau wordt een beeld geschetst van verschillende frames die zij hanteren ten aanzien van: zowel de eigen organisatie, als de andere organisaties; de vervoermarkt; en de methodieken voor het dienstregelingontwerp. Wat voor een soort beeld hebben de organisaties van zowel hun eigen positie, als van de posities van de anderen? Hoe kijken zij aan tegen de vervoermarkt? En tegen de methodieken die men gebruikt voor het dienstregelingontwerp?

Het vergelijken van de frames van de verschillende organisaties, levert een beeld op van de achtergrond van het gedrag op organisatieniveau in X. In de onderstaande paragraaf worden de verschillende frames per onderwerp besproken.

5.2.1. De verschillende frames in beeld gebracht

In deze paragraaf worden per onderwerp de frames van de verschillende organisaties in kaart gebracht, zodat het mogelijk wordt deze te vergelijken. Aan het eind van deze paragraaf zal duidelijk zijn wat voor een soort problemen, je op basis van de verschillen in frames, in de samenwerking zou kunnen verwachten. Vervolgens worden in paragraaf 5.3 de interventies besproken, die zijn gepleegd

om bepaalde problemen op te lossen of te voorkomen. In de onderstaande tabel zijn de beelden per onderwerp en per actor weergegeven door middel van enkele steekwoorden.

		De Organisaties		
		A	C	B
Onderwerpen	A	Hoofdrolspeeler	Dominant	Verdeelde eenheid
	C	Calimero	Vertegenwoordiger goederenbelang	Calimero
	B	Onafhankelijke derde	Onafhankelijke derde	(Relatie)bemiddelaar
	Vervoermarkt	Klantenattractief en betrouwbaar aanbod van treindiensten aan reizigers	Flexibel aanbod van diensten aan verladers tegen een concurrerende prijs	Optimale benutting van de infrastructuur
	Methodieken	Betrouwbaar	Reizigersmethodieken	Betrouwbaar

Tabel 5.1: frames binnen X

De positie van A, B en C

A

A ziet zichzelf als de hoofdrolspeeler op het spoor, omdat zij een belangrijke maatschappelijke functie vervult. Als grootste reizigersvervoerder op het spoor, speelt A een belangrijke rol in de mobiliteit van Nederland: A vervoert dagelijks meer dan 1 miljoen reizigers (A, 2005). De trein is voor veel mensen een belangrijk vervoermiddel. Dagelijks zijn velen afhankelijk van de treinen van A om van A naar B te komen. A lijkt zich zeer bewust van haar taken en verantwoordelijkheden en presenteert zich in de spoorsector dan ook als grote speler in het spel. Binnen het project X is dit niet anders, ook daar claimt A door haar dominante houding een centrale rol. Deze dominante houding lijkt voor A vanzelfsprekend, aangezien zij vroeger zelf zorg droeg voor de taken van B en C. A heeft zodoende altijd, zowel op het gebied van goederenvervoer als infrabeheer, de kennis in eigen huis gehad. Deze kennis is met de opsplitsing van A niet zomaar verdwenen. Alhoewel B en C nu zelfstandige organisaties zijn, met eigen taken en verantwoordelijkheden, laat A duidelijk blijken aan de wieg van deze organisaties te hebben gestaan. In die zin zou je kunnen zeggen dat A een soort moederrol vervult in de sector. Het feit dat A zichzelf als centrale speler ziet, zowel op het spoor als in X, beïnvloedt haar beeld van de andere spelers. Alhoewel A en C met elkaar concurreren om het spoor, lijkt A niet echt onder de indruk te zijn van haar concurrent. A ziet C als een kleine speler op het spoor: *“Kijk, wij zijn het grootste bedrijf.” “Wij rijden met de meeste treinen, zij (C) zijn wat dat aangaat maar een kleine partner of gebruiker van het spoor.”* Het dominante beeld dat C bij A oproept, is het beeld van Calimero: *“zij zijn groot en wij zijn klein, en dat is niet eerlijk.”* Het beeld van C als kleine speler blijkt ook uit het feit dat A, voor X, de capaciteitsaanvraag van de goederenvervoerders altijd meenam in haar eigen dienstregelingontwerp. Het spoorboekje werd als het ware al op voorhand door A gedrukt, terwijl C zelfstandig een capaciteitsaanvraag indiende. In die zin lijkt A nog altijd te ‘moederen’ over C, terwijl C een zelfstandig commercieel bedrijf is dat zorg draagt voor haar eigen capaciteitsaanvragen. Ook binnen X hanteert A het beeld van C als Calimero. Dit beeld van Calimero is voor A een herkenbaar, wellicht aantrekkelijk beeld, dat zij ook in dit project op C heeft geprojecteerd. Dat deze projectie vaak werd bevestigd, verwoordt een van de respondenten als volgt: *“Er zijn wat vooroordelen die ik had, of ideeën, vanuit het verleden, bevestigd.”* Het beeld van C als kleine speler is aantrekkelijk voor A, omdat het haar dominante positie bevestigd of versterkt. Het beeld dat A heeft van B is wat minder expliciet. A ziet B in het project als ‘onafhankelijke derde’. Het beeld dat A van B hanteert is, in vergelijking met het beeld van C, neutraal. Binnen het project wordt B gezien als de actor die het proces faciliteert: *“B heeft naar mijn idee een sterk faciliterende rol gehad, in de zin van het beschikbaar stellen van kennis en middelen.” “Maar ook ruimtes en vooral tijd.” “Ze leveren de voorzitter en die probeert de partijen bij mekaar te houden.”*

C

C ziet zichzelf als de belangrijkste goederenvervoerder op het spoor. Zij vervult een essentiële schakel in de logistieke keten met de havens en de grensovergangen. In de spoorsector presenteert C zich als een internationaal opererend, commercieel bedrijf, dat moet vechten om het hoofd boven water te

houden. Zij heeft niet alleen last van de concurrentie om het spoor van A, maar eveneens van de concurrentie van andere goederenvervoerders op het spoor. Binnen X ziet C zich echter niet alleen als commercieel bedrijf dat probeert geld te verdienen op een krappe markt, maar vooral ook als belangenbehartiger van de goederensector. C beschouwt zichzelf als hét bedrijf met de goederenexpertise binnen het project, zodat alleen zij de goederensector kan vertegenwoordigen. Alhoewel C ondervertegenwoordigd is in het project, omdat het haar ontbreekt aan voldoende tijd en geld hiervoor, beschouwt zij zichzelf als onmisbare speler. Onmisbaar, omdat het A en B, volgens C, ontbreekt aan de benodigde up-to-date kennis om de goederensector te representeren. Het verantwoordelijkheidsgevoel tegenover de goederensector lijkt op te wegen tegen het verlies aan inkomsten als gevolg van het feit dat zij de kosten moet doorberekenen aan klanten. *“En klanten kijken op een gegeven moment toch naar het prijskaartje.”*

Alhoewel A geprivatiseerd is, ziet C A als een overheidsbedrijf dat zich niet hoeft te bekommeren om het overleven op een krappe markt. In de ogen van C verkeert A in een luxe positie, omdat zij geen last heeft van concurrentie op het spoor.² In X wordt A gezien als dominante speler, omdat zij veel mensen op dit project heeft gezet. Ook wordt zij als dominant beschouwd, omdat zij vaak de leiding in handen nam in het project: *“Als ik (C) bijvoorbeeld geen miltje krijg of niet wordt uitgenodigd voor een vergadering, dan zeggen ze (A): ja, maar het gaat helemaal niet over goederen, het gaat gewoon over reizigers.”* Bij C leeft het beeld van A als een iets wat arrogante organisatie, die pretendeert nog altijd over voldoende kennis en expertise op het gebied van goederenvervoer te beschikken, terwijl het hen ontbreekt aan voldoende goed inzicht in de commerciële kwesties waarvoor de goederenvervoerders zich gesteld zien.

Het beeld dat C ten aanzien van B hanteert, verschilt niet van het beeld dat A van B heeft. Ook zij ziet B als de onafhankelijke derde, die het samenwerkingsproces tussen de twee concurrenten om het spoor begeleid en faciliteert.

B

B ziet haar positie binnen de spoorsector als zelfstandige organisatie, dat een betrouwbaar en veilig spoornet willen bieden met voldoende capaciteit voor de vervoerders. In haar rol als capaciteitsmanager, ziet zij zichzelf als bemiddelaar tussen de goederenvervoerders en de reizigersvervoerder. In X is dit eigenlijk niet anders, al strekt de bemiddeling daar verder dan het op een lijn proberen te brengen van de verschillende capaciteitsaanvragen. In dit project beschouwt B haar positie als relatiebemiddelaar: ze bemiddelt in de samenwerking tussen A en C. In X is zij zodoende meer relatiemanager, dan capaciteitsmanager. Het beeld dat B van C heeft, komt sterk overeen met het beeld dat A van C heeft. Ook binnen B is de term Calimero een vaak gebruikt synoniem voor C. C stelt zich, in de visie van B, ook in dit project op als Calimero.

Het beeld dat A bij B oproept is tweeledig. Aan de ene kant valt de term ‘familie Spoor’, terwijl aan de andere kant wordt verwezen naar tweedeling tussen A Commercie en A Logistiek. De term ‘familie Spoor’ verwijst, zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven, naar het feit dat veel mensen die bij A werken uit een spoorfamilie komen, oftewel (voor)ouders hebben die eveneens bij A werkten. Het is een beeld van trouwe mensen, van A als gespreid bedje. Toch bestaat er tegelijkertijd een beeld van A als enigszins verdeelde organisatie. B ziet een scheiding tussen A Commercie en A Logistiek. Soms lijken het twee verschillende organisaties te zijn, omdat A Commercie niet altijd rekening houdt met de belangen van A Logistiek en andersom: *“Je ziet veel meer splitsing tussen de commerciële die in het project zitten, die iets willen met de dienstregeling, en de logistici, die het (dienstregeling) moeten maken.”* *“Binnen A is dat heel duidelijk waarneembaar, maar ja...dat straalt natuurlijk ook uit op het project.”* *“Dat uit zich in over en weer verwijten van jij komt afspraken niet na.....”* *“Ja maar ik kan dat niet nakomen als jij dit niet doet, dat soort type verwijten.”* *“En dan worden het toch twee andere werelden.”*

² Tot 2015 heeft A de concessie voor personenverkeer op het hoofdrailnet.

De vervoermarkt

Aangezien de vervoermarkt betrekking heeft op het verplaatsen van personen en goederen, staan hier de beelden beschreven van die organisaties die een rol vervullen in deze markt centraal: A en C. Aan het beeld van B wordt kort aandacht besteed.

Voor A staat de vervoermarkt gelijk aan de reizigersmarkt. Aan de aanbodzijde van deze markt biedt A haar vervoerdiensten aan, terwijl de vraagzijde wordt gevormd door de mensen die behoefte hebben aan verplaatsing per trein. Op de reizigersmarkt is het van belang dat er een evenwicht bestaat tussen klantenattractiviteit en betrouwbaarheid in de dagelijkse uitvoering. De factoren die van invloed zijn op de omvang van de reizigersmarkt zijn de rijtijd per trein, de betrouwbaarheid van het vervoeraanbod, het reiscomfort en de prijs. A probeert de reiziger de trein te laten verkiezen boven andere vervoermiddelen, door differentiatie aan te brengen in haar vervoeraanbod. De belangrijkste factor bij de keuze die de reiziger maakt tussen het gebruik van trein of auto, is namelijk de totale reistijd van deur tot deur. De rijtijd per trein dient dan ook zo kort mogelijk te zijn in de totale reistijd (Kernteam X, 2003: 9, 30). Binnen het project X vormen al deze factoren tezamen het (ideaal) beeld dat A heeft van de vervoermarkt.

De vervoermarkt roept bij C het beeld op van de goederenmarkt. Deze markt wordt gevormd door het aanbod van vervoerdiensten door goederenvervoerders en de vraag van partijen die behoefte hebben verplaatsing van goederen (verladers). Factoren die van invloed zijn op de keuze die een verlader maakt voor een bepaalde goederenvervoerder zijn: de prijs, de vervoertijd, betrouwbaarheid (de zekerheid dat een lading op het afgesproken tijdstip wordt afgeleverd) en flexibiliteit. De prijs is de meest belangrijke factor, omdat C moet concurreren met verschillende goederenvervoerders. Flexibiliteit in het vervoer is eveneens van groot belang in deze vraaggestuurde markt: *“Bij goederen moet je een systeem maken dat heel flexibel is, want je weet nu nog niet of er vanuit Amsterdam of Rotterdam naar Duitsland hetzelfde aantal treinen gaat als vandaag de dag.”* Al deze factoren vormen samen het beeld dat C heeft van de vervoermarkt (Kernteam X, 2003: 9, 30).

Alhoewel dit onderscheid logischerwijs, gelet op het verschil in product tussen beide organisaties, te verwachten is, zijn deze frames relevant voor het verklaren van het verschil in wensen en eisen die beiden stellen aan het dienstregelingontwerp. Zo speelt voor de reizigersmarkt rijtijd per trein een belangrijke rol bij het ontwerpen van de dienstregeling, terwijl voor de goederenmarkt flexibiliteit prioriteit verdient. De beelden laten zien dat de factoren die van invloed zijn op de (omvang van) de beide markten van elkaar verschillen, zodat duidelijk wordt wat de achtergrond is van de wensen en eisen die beide partijen in X aan het dienstregelingontwerp stellen.

Tot slot nog een kort iets over het beeld dat B heeft van de goederenmarkt. Voor B staat de vervoermarkt gelijk aan de verplaatsing van goederen en personen op het spoor. De hierboven beschreven beelden zijn voor B samengevoegd in één beeld. Als capaciteitsmanager is het voor B van belang dat de vervoermarkt er zodanig uitziet, dat de infrastructuur optimaal wordt benut. Het onderscheid tussen goederen-en reizigersvervoer doet er hierbij niet toe.

Methodieken voor het dienstregelingontwerp

De methodieken die gebruikt worden voor het dienstregelingontwerp roepen bij zowel A, als B het beeld op van betrouwbare en vertrouwde methodieken. In X wordt gebruik gemaakt van bestaande methodieken, die in het verleden bewezen hebben betrouwbare resultaten op te leveren. Het beeld van betrouwbare methodieken komt bij A en B voort uit de professionele achtergrond van de actoren. Het is te beschouwen als een professioneel beeld van mensen met dezelfde technische achtergrond, die veelal gezamenlijk deze methodieken hebben ontwikkeld. B en A zijn zodoende vertrouwd met de gebruikte methodieken.

Bij C appelleren de methodieken voor het dienstregelingontwerp aan een emotie, die gekoppeld is aan het beeld dat zij heeft van A. Het beeld van de methodieken heeft zodoende, in tegenstelling tot het beeld van A en B, geen professionele of technische achtergrond. C was bij de start van het project onbekend met de methodieken en zag deze niet als technische rekenmodellen, maar als methodieken van A. Het beeld van A als dominante speler in het project, werd versterkt door de toepassing van methodieken die door haar, soms in samenwerking met B, zijn ontwikkeld. Er werd met argwaan gekeken naar de methodieken, omdat C het gevoel had dat deze de nadruk op het reizigersmodel zouden leggen in het ontwerpproces: *“Alle apparaten en alle afdelingen werken gewoon nog op de oude manieren en daar zitten wel vooringenomen standpunten in.”* *“Je kan op projectniveau heel leuk*

zeggen, we moeten eigenlijk samenwerken voor een beter product, maar als je het dan in de productieorganisatie zet, werkt iedereen toch op de oude manier.”

5.3. Interventies in het samenwerkingsproces

In het vorige hoofdstuk is reeds vastgesteld dat het samenwerkingsproces tot nu toe zonder grote, projectbedreigende, problemen is verlopen. De afgelopen twee jaar zijn er dan ook niet veel interventies gepleegd, om het verloop van de samenwerking te versoepelen. In deze paragraaf worden de drie interventies beschreven, die ook wat soort betreft van elkaar verschillen. Vervolgens komen in paragraaf 5.3.2 de effecten van de interventies aan bod. Hierbij zullen twee soorten effecten in kaart worden gebracht. Allereerst wordt gekeken of de interventies van invloed zijn geweest op de hierboven beschreven frames: zijn deze veranderd? Vervolgens worden de effecten op mogelijke problemen die je in de samenwerking zou verwachten op basis van de verschillen in frames besproken. Hiermee wordt bedoeld dat er van een interventie wellicht een preventieve werking kan uitgaan, zodat bepaalde problemen die de samenwerking in gevaar zouden kunnen brengen, worden voorkomen. Zoals in hoofdstuk 3 is aangegeven gaat het bij de beschrijving van de effecten in het bijzonder om de invloed van de interventies op de ontwikkeling van vertrouwen. De vraag is of de interventies hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van vertrouwen.

5.3.1. De interventies

Teambuilding

Tijdens de voorontwerpfase zijn er, op het niveau van het Kernteam, enkele activiteiten georganiseerd om te werken aan de onderlinge relaties. Het initiatief voor het organiseren van dergelijke activiteiten kwam van de projectsecretarissen. Als rechterhand van de projectmanager hebben deze goed zicht op het verloop van het project. De projectsecretarissen zijn niet alleen aanspreekpunt in het Kernteam en het Ontwerpteam, maar maken ook zelf dingen bespreekbaar. Ongeveer een jaar na de start van het project hebben zij een uitje georganiseerd voor de leden van het Kernteam. Men is met elkaar een middag naar Nieuwegein gegaan om te steile-wand-klimmen. Er was heel bewust voor deze activiteit gekozen, omdat ze wilden zien of mensen in staat waren grenzen te verleggen: *“Degene die vaak in de ondergeschikte rol zit in het spel, daarvan hadden wij wel ingeschat, die zit zo in die wand.” “En degene met de grote mond niet.” “En dat was dus inderdaad zo.”* Het liet zien dat men ook op een hele andere manier met elkaar om kon gaan: *“Want degene die beneden bleef staan, moest er wel voor zorgen dat degene die bovenin hing niet naar beneden zou vallen.”* Deze activiteit was niet alleen georganiseerd om elkaar beter te leren kennen, maar ook om het ‘out of the box’ denken te stimuleren. De introductie van het ‘out of the box’ denken in de voorbereidingsfase was er immers eveneens op gericht mensen te stimuleren voorbij bestaande kaders, over de grenzen van het bekende heen, te denken. Het steile-wand-klimmen was in feite een praktische uitwerking van het ‘out of the box’ denken.

Daarnaast hebben de projectsecretarissen een keer een knutselactiviteit georganiseerd, waarbij de leden van het Kernteam in verschillende groepjes iets moesten maken. Wat dat precies was, kon men zich niet meer herinneren. Deze activiteit was er eveneens op gericht elkaar beter te leren kennen. Tot slot hebben er, met enige regelmatig, projectbrede borrels plaats gevonden.

Aangezien de bovenstaande activiteiten allen gericht waren op het elkaar beter leren kennen en het werken aan de onderlinge verhoudingen, worden zij beschouwd als teambuildingsactiviteiten.

Reframing

In de voorontwerpfase is bij het uitwerken van de tien varianten van het dienstregelingontwerp een impasse ontstaan toen bleek dat C en A niet bereid waren toe te geven aan elkaars wensen of in te leveren op de eigen wensen. Men bleek, bij de verschillende ontwerpen, niet in staat naar ieders tevredenheid een afweging te maken tussen reizigers- en goederenspecificaties. Beide partijen waren niet bereid op de eigen wensen in te leveren, wanneer de ander dat ook niet deed. Het gezamenlijk doel, het realiseren van een goede dienstregeling, werd verdrukt door een positie spel waarbij het waarborgen van de eigen belangen voorop stond. Aangezien men er door middel van discussies niet uitkwam, heeft men geprobeerd het samenwerkings- of relatieprobleem te vertalen naar een technisch probleem. Door een medewerker van de afdeling bedrijfs- en productontwikkeling binnen A Commercie is een objectieve methode of toets bedacht om bij ontwerpproblemen te bepalen wie er

inlevert, reizigers of goederen. Dit bleek goed te werken, omdat zowel C als A op een eerlijke, objectieve wijze moesten inleveren op hun wensen.

Het omzetten van een probleem in een ander begrippenkader, is te beschouwen als reframing. Door het ontwikkelen van een objectieve methode of toets is geprobeerd de betekenis die de betrokken actoren aan het probleem gaven zodanig te beïnvloeden, dat het probleem niet langer de onderlinge relaties in gevaar bracht. Het probleem werd zodoende niet langer gezien als een samenwerkings- of relatieprobleem, maar als een technisch probleem waarvoor een technische oplossing gezocht en gevonden werd.

Inbreng conflictregulerendmechanisme

Toen de definitieve ontwerpfase (DO-fase) naderde, voelde men spanningen opkomen. Tijdens de DO-fase zou immers worden gewerkt aan een definitief ontwerp voor de dienstregeling. In de voorontwerpfase was gewerkt aan tien varianten, terwijl men wist dat men uiteindelijk slechts met één variant verder zou gaan. Kortom, er zouden knopen door gehakt moeten worden, waarbij er moeilijke keuzes gemaakt zouden moeten gaan worden: wie levert er in? Alhoewel deze vraag reeds in de voorontwerpfase meerdere malen aan de orde was gekomen, zou deze in de DO-fase een zwaardere lading krijgen. Om te voorkomen dat opnieuw een impasse zou ontstaan, heeft men in het Kernteam besloten de onderhandelingstafel in te stellen. In het vorige hoofdstuk is hier reeds uitvoerig bij stil gestaan. De onderhandelingstafel dient te voorkomen dat het ontwerpproces wordt vertraagd of stil komt te liggen. De idee is dat er in het Ontwerpteam ruimte moet zijn voor innovatieve ideeën, zonder dat deze gehinderd worden door (onopgeloste) conflicten. Eventuele conflicten die in het Ontwerpteam ontstaan, worden zodoende voorgelegd aan een slagvaardig en daadkrachtig gremium, namelijk de onderhandelingstafel. De onderhandelingstafel dient stagnatie te voorkomen en is te beschouwen als een conflictregulerendmechanisme.

5.3.2. Effecten van de interventies

5.3.2.1. Frames van beton?

Sinds de start van het project in 2003 zijn de hierboven besproken frames niet of nauwelijks veranderd. Zo lijkt men nu niet anders tegen de eigen positie of de posities van de anderen in het project aan te kijken. A behoudt, in ieder geval in de ogen van C, haar dominante positie in het project. Ook de positie van de goederenvervoerders is binnen het project onveranderd gebleven. Het beeld van C als Calimero blijft zodoende een dominant frame, dat C niet van zich af lijkt te kunnen schudden in X. C blijft zowel letterlijk als in de beeldvorming de kleine speler in het samenwerkingspel.

Ook de frames ten aanzien van de vervoermarkt lijken standvastig te zijn. Alhoewel de beelden niet veranderd zijn, hebben C en A door de samenwerking meer inzicht in elkaars frames ten aanzien van de vervoermarkt verkregen. Dit inzicht verschaft voor beide partijen een verklaring voor het verschil in de wensen dat zij hebben ten aanzien van het dienstregelingontwerp.

De beelden van de methodieken voor het dienstregelingontwerp zijn over het algemeen onveranderd gebleven. Het frame van C is in die zin veranderd, dat ook zij gedurende de samenwerking op een meer technische manier tegen de methodieken is gaan aankijken. Inmiddels is C niet langer onbekend met de methodieken, zodat de argwaan enigszins is afgenomen. Dat deze niet geheel is verdwenen heeft te maken met de onveranderde frames ten aanzien van elkaars positie. De, in de ogen van C, dominante positie van A in het project zorgt ervoor dat alles wat A doet of levert, zoals de methodieken, door C met enige argwaan wordt aanschouwd.

Alhoewel er geen echte aanwijzingen te vinden zijn voor veranderingen in de frames, is het niet helemaal helder of er ook daadwerkelijk niets is veranderd. Uit de verhalen van de respondenten blijkt niet dat de frames echt veranderd zijn. Toch kan men hier vraagtekens bij plaatsen. Het is niet eenvoudig te reflecteren op je eigen denkbeelden, laat staan te zeggen dat deze veranderd zijn. In die zin kan gesteld worden, dat men niet (goed) in staat is aan te geven of en hoe bepaalde beelden die men heeft, veranderd zijn. Het is moeilijk voor te stellen dat het formuleren van een gemeenschappelijk doel of belang bij de start van het project, op geen enkele manier van invloed is geweest op de frames. Zo lijkt het waarschijnlijk dat de beelden die partijen van de vervoersmarkt hebben, door het formuleren van het doel van het project, naar elkaar toe zijn gegroeid. De reizigers- en goederenmarkt worden in het dienstregelingontwerp immers samengevoegd.

Kortom, het feit dat de resultaten van het onderzoek niet wijzen op grote veranderingen in de frames, betekent niet dat met absolute zekerheid kan worden gezegd, dat deze onveranderd zijn gebleven. De

methoden van onderzoek lijken wat dat betreft niet toereikend te zijn geweest voor het doen stellige uitspraken hierover.

5.3.2.2. De weg naar vertrouwensgroei: de blokkades verwijderd?!

De interventies hebben niet allen grootse effecten teweeggebracht. Zo hebben zij op de frames geen noemenswaardig invloed gehad, omdat deze nagenoeg onveranderd lijken te zijn gebleven. In deze paragraaf worden de effecten per interventie besproken. Hieruit moet blijken of er van een of meerdere interventies een preventieve werking is uitgegaan, oftewel of zij hebben voorkomen dat bepaalde, te verwachten, problemen zich zouden manifesteren. Bovendien wordt duidelijk of de interventies hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van vertrouwen in X.

Teambuilding

De georganiseerde activiteiten hebben blijkens de interviews niet bijgedragen aan een, positieve of negatieve, verandering in de kijk op de samenwerking(spartners). Alhoewel men het leuk vond eens op een ander manier met elkaar om te gaan, heeft men niet het gevoel dat de activiteiten een positief effect hebben op de lange termijn. Het is leuk en gezellig, maar de volgende dag krijgt de waan van de dag weer de overhand. Het heeft voor geen van de respondenten voor een zodanige verandering gezorgd, dat het heeft bijgedragen aan vertrouwensgroei. Bovendien zijn de activiteiten niet projectbreed georganiseerd, zodat niet alle respondenten hieraan hebben deelgenomen. Tot slot is men van mening dat het feit dat dergelijke activiteiten in latere fasen niet zijn herhaald, wellicht eveneens debet is aan de geringe invloed ervan op de lange termijn. Over het eenmalige karakter van dergelijke teambuildingsactiviteiten zegt een van de respondenten: *“We hebben het eigenlijk niet meer opgepakt.” “Nu achteraf denk je, jeetje we hebben toen heel enthousiast dat ingezet.” “Ik kan er niet direct een oorzaak voor benoemen, waarom dat nu weer terug is gevallen in het oude.” “Als je mijn eerste reactie vraagt zeg ik, dat het verder ook niet gestimuleerd wordt om dat te ontwikkelen, te onderhouden.”*

Reframing

Het omzetten van het samenwerkings- of relatieprobleem in een technisch probleem, heeft ervoor gezorgd dat de Voorontwerpfase in het teken van leren bleef staan. Het voorkwam stagnatie en liet ruimte elkaar in de samenwerking af te tasten en gezamenlijk tot goede ideeën voor het dienstregelingontwerp te komen. Alhoewel het niet direct heeft geleid tot vertrouwensgroei, kan het worden beschouwd als randvoorwaarde voor de ontwikkeling van vertrouwen. Immers, wanneer deze oplossing niet was verzonnen, was er nu wellicht geen sprake meer van samenwerking. In die zin is het effect van deze reframingsinterventie niet zozeer te beschouwen als een oorzaak van vertrouwensgroei, maar als een activiteit die weg er naar toe heeft geasfalteerd.

Inbreng conflictregulerendmechanisme

Het instellen van de onderhandelingstafel zorgt ervoor dat er vaart in het ontwerpproces blijft en voorkomt dat innovatie wordt belemmerd. Aangezien alle partijen erin zijn vertegenwoordigd, worden de diverse belangen geborgd. Dit maakt dat de samenwerking in het Ontwerpteam soepeler verloopt. Het effect van het instellen van dit conflictregulerende mechanisme, is van dezelfde aard als de reframingsinterventie. Het heeft niet direct geleid tot vertrouwensgroei, maar heeft dit proces wel gefaciliteerd. Bovendien kan gesteld worden dat er van het instellen van de onderhandelingstafel een preventieve werking is uitgegaan, omdat het tot nu toe heeft voorkomen dat conflicten tussen de reizigersvertegenwoordiger en de goederenvertegenwoordiger de samenwerking in gevaar hebben gebracht. Bij de bespreking van de frames bleek immers dat A en C op een verschillende manier tegen de vervoermarkt aankijken. Dit leidt logischerwijs tot verschillen in belangen en wensen ten aanzien van het dienstregelingontwerp. Dit project moet uiteindelijk leiden tot een dienstregeling waarin de reizigersmarkt en de goederenmarkt samengevoegd zijn. Omdat men in het Kernteam aanvoelde dat dit niet zonder slag of stoot zou verlopen, heeft men de onderhandelingstafel in het leven geroepen. Dit gremium zorgt er niet alleen voor dat er vaart blijft in het ontwerpproces, maar weet tot nu toe tevens te voorkomen dat conflicten in de meest spannende fase van het project zodanig escaleren, dat de partijen de samenwerking opheffen. Dat de definitieve ontwerpfase de meest spannende fase is, blijkt uit de volgende uitspraken van een van de respondenten: *“Als de stekker eruit getrokken gaat worden, komt dat denk ik in het komend halfjaar of niet meer.” “Het gaat nu om het ‘echie’.” “De belangentegenstellingen zullen groot zijn en wellicht in het komend halfjaar toenemen” (.....) “Als een van beiden onvoldoende zijn wensen in het definitieve ontwerp terug ziet, dan gaat de stekker eruit en gaan we op eigen kracht verder.”*

Alhoewel geen van de drie interventies tot de directe oorzaken van vertrouwensgroei kan worden gerekend, hebben twee van de drie het ontwikkelingsproces ervan gefaciliteerd. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op vertrouwen als proces. Aan de hand van onderzoeksresultaten uit de enquête, wordt duidelijk of de, in het theoretisch kader gepresenteerde, cyclus van vertrouwen van toepassing is op X.

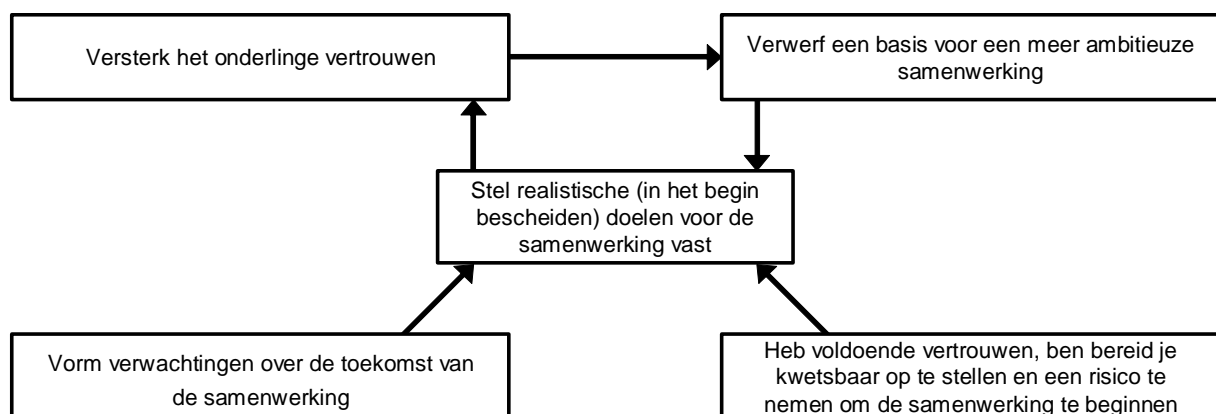
In paragraaf 5.5 komen vervolgens de oorzaken van de vertrouwensgroei in X uitvoerig aan bod.

5.4. Vertrouwen: een cyclisch proces?

In het vorige hoofdstuk is aangetoond dat er in het project X sprake is van vertrouwensgroei. Het niveau van vertrouwen dat men in 2003 ten aanzien van de samenwerking(spartners) had, is vergeleken met het vertrouwensniveau in 2005. Daaruit bleek allereerst dat er reeds bij de start van het project in 2003 sprake was van een zekere mate van vertrouwen. Tevens bleek dat het niveau van vertrouwen in 2005 hoger ligt dan in 2003, zodat er sprake is van groei. Dat het vertrouwen zich gedurende het project heeft ontwikkeld, kwam vooral tot uitdrukking in een verandering in de wijze waarop men zich opstelt ten opzichte van de samenwerkingspartners. In 2003 stond het verdedigen van de belangen van de eigen organisatie in de samenwerking voorop, terwijl men in 2005 ook bereid was het voor de belangen van de andere partijen op te nemen in discussies. Een andere aanwijzing hiervoor betrof het feit dat men elkaar in 2005 meer bewegingsvrijheid gunde bij het uitvoeren van taken dan in 2003.

In deze paragraaf wordt uitgebreider ingegaan op het ontwikkelingsproces van vertrouwen in een samenwerkingsverband. In paragraaf 2.2.4 is gesteld dat de ontwikkeling van vertrouwen te beschouwen is als een cyclisch proces dat gekoppeld is aan de verwachtingen die men heeft ten aanzien van de uitkomsten van de samenwerking. De werking van dat proces is in paragraaf 2.2.5 verduidelijkt aan de hand van een figuur: de cyclus van vertrouwen. Vervolgens zijn de verschillende elementen van de figuur uitgebreid toegelicht (Vangen & Huxham, 2000). Om te beoordelen of de cyclus van vertrouwen van toepassing is op het project X, zijn de verschillende elementen ervan in de vorm van stellingen en vragen voorgelegd aan de respondenten. In paragraaf 5.4.1 worden de resultaten hiervan gepresenteerd, zodat vervolgens in paragraaf 5.4.2 kan worden beoordeeld of vertrouwen in dit project te beschouwen is als een cyclisch proces. Allereerst wordt de figuur nogmaals gepresenteerd, waarna vervolgens de verschillende stellingen en vragen, en de beoordeling daarvan in tabellen worden weergegeven.

5.4.1. De werking van de cyclus van vertrouwen



Figuur 5.1: De cyclus van vertrouwen, gebaseerd op Vangen & Huxham (2000: 19)

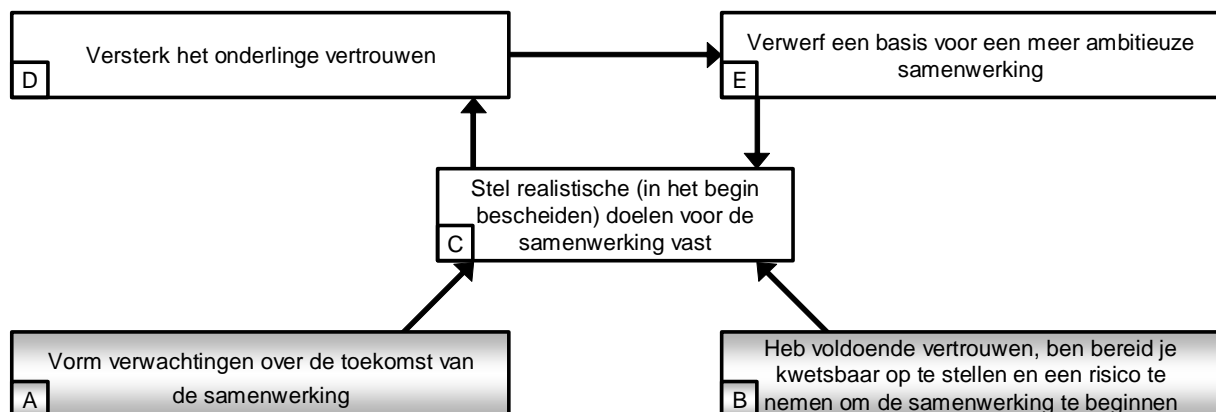
Onderdeel vertrouwenscyclus	Stelling	Oordeel
Ambigüiteit t.a.v. identiteit	De rol van iedere samenwerkingspartner in het project is mij volstrekt helder.	100 % eens
Complexiteit	Het is mij volstrekt helder welke organisaties de samenwerkingspartners in dit samenwerkingsverband vertegenwoordigen.	100% eens

Tabel 5.1: 2 kenmerken van samenwerking die het ontstaan van vertrouwen kunnen belemmeren, N=10

Kristalheldere rollen

Door middel van de stellingen in tabel 5.1 is getoetst of de kenmerken van samenwerking, die de ontwikkeling van vertrouwen in de weg zouden kunnen staan, op dit project van toepassing zijn. In hoofdstuk twee is gesteld dat er vaak ambigüiteit bestaat over de identiteit van samenwerkingspartners. Bovendien is er vaak sprake van complexiteit als gevolg van het feit dat dezelfde individuen deel uitmaken van meerdere samenwerkingsverbanden. Beide kenmerken van samenwerking maken het aldus niet eenvoudig te bepalen met welke partner(s) men een vertrouwensband aangaat, zodat zij mogelijk de ontwikkeling van vertrouwen belemmeren (Vangen & Huxham, 2000: 7, 8).

Uit tabel 5.1 blijkt dat er geen ambigüiteit bestaat ten aanzien van de identiteit van de samenwerkingspartners. Dit houdt in dat het voor alle respondenten helder is welke rol iedere samenwerkingspartner in het project vervult. Ook is er geen sprake van complexiteit als gevolg van het feit dat dezelfde individuen onderdeel uitmaken van meerdere samenwerkingsverbanden: men geeft aan dat het volstrekt helder is welke organisatie de samenwerkingspartners in het project vertegenwoordigen. Beide kenmerken van samenwerking vormden in dit project aldus geen belemmering voor de ontwikkeling van vertrouwen.

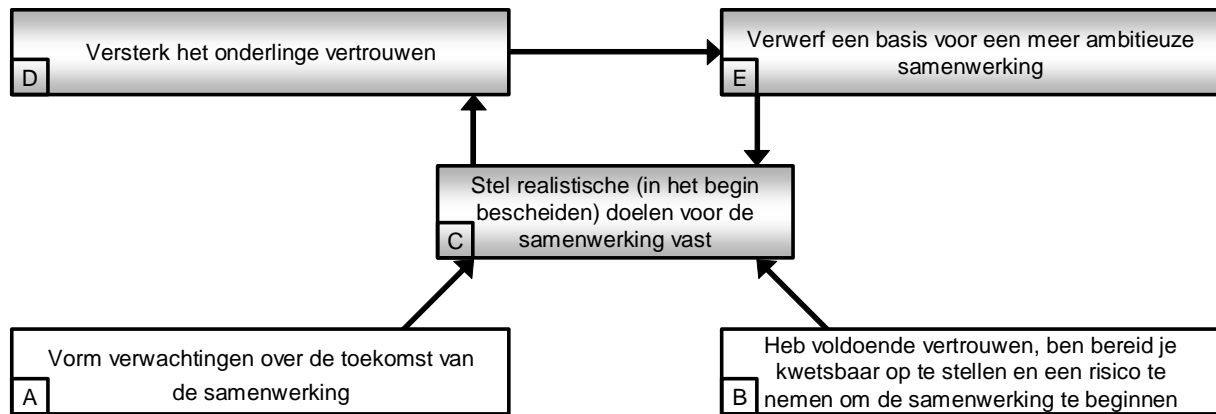


Figuur 5.2: De cyclus van vertrouwen, gebaseerd op Vangen & Huxham (2000: 19)

De basis van de vertrouwenscyclus

In paragraaf 4.3 is reeds vermeld dat een meerderheid van 70 % van de respondenten bij de start van de samenwerking positieve verwachtingen ten aanzien van de samenwerking had. In dezelfde paragraaf is in tabel 4.3 aangegeven waarop deze verwachtingen waren gebaseerd. Overwegend, in 55 % van de gevallen, waren deze gebaseerd op ervaringen uit het verleden met de samenwerkingspartners. Aangezien de meeste respondenten positieve verwachtingen hadden, kan worden gesteld dat men in de vertrouwenscyclus terecht is gekomen: A → C.

Wanneer er bij de start van het cyclische proces geen sprake is van op ervaringen uit het verleden gebaseerd vertrouwen, betekent dit dat de partijen bereid moeten zijn een risico te nemen en zich kwetsbaar op te stellen (Mayer et. al., 1995: in Vangen & Huxham, 2000). Uit het vorige hoofdstuk, in het bijzonder tabel 4.4, blijkt dat er reeds bij de start van de samenwerking sprake was van een zekere mate van vertrouwen. Kortom, aan onderdeel B is voldaan, zodat men in de cyclus van vertrouwen terecht is gekomen: B → C.



Figuur 5.3: De cyclus van vertrouwen, gebaseerd op Vangen & Huxham (2000: 19)

De cyclus: onderdeel C tot en met E

In het bovenstaande is geconstateerd dat men in het project X in de vertrouwenscyclus terecht is gekomen. In de onderstaande tabel wordt de beoordeling van de stellingen gepresenteerd die van toepassing zijn op de daadwerkelijke cyclus, namelijk onderdeel C tot en met E. Hieruit moet blijken of er in X sprake is van een cyclisch vertrouwensproces.

Onderdeel C t/m E	Stelling	Oordeel		
		Eens	Oneens	Niet (on)eens
C	Bij de start van de samenwerking bestond er overeenstemming over de doelen van de samenwerking.	89 %	0 %	11 %
	De initiële doelen van de samenwerking waren realistisch.	89 %	0 %	11 %
C → D	Ik ben tevreden over de samenwerking tot nu toe.	80 %	20 %	0 %
	Het samenwerkingsproces is tot nu toe zonder grote problemen verlopen.	80 %	20 %	0 %
D	Deze (on)tevredenheid heeft ervoor gezorgd dat mijn vertrouwen in de samenwerkingspartners is (af)/toegenomen.	70 %	10 %	20 %
	De afgelopen jaren is de mate van overeenstemming over de doelen van de samenwerking toegenomen.	60 %	10 %	30 %
E	Gedurende de afgelopen jaren zijn de doelen van de samenwerking: ambitieuzer geworden; gelijk gebleven; minder ambitieus geworden.	<ul style="list-style-type: none"> • 20 % ambitieuzer • 50 % gelijk gebleven • 30 % minder ambitieus 		

Tabel 5.2: de cyclus van vertrouwen, N=10

Is de cirkel rond?

De initiële doelen van de samenwerking werden door 89 % van de respondenten realistisch gevonden. Ook gaf 89 % van de respondenten dat er bij de start van de samenwerking overeenstemming bestond over de doelen van de samenwerking. De idee is dat er door het gezamenlijk vaststellen van de doelen duidelijkheid is verschaft over het waarom van de samenwerking, de rol en de posities van de organisaties die deelnemen aan de samenwerking en de verwachtingen ten aanzien van elkaar. Aangezien de meerderheid van de respondenten de stelling positief heeft beoordeeld, kan worden gesteld dat het bereiken van overeenstemming over de doelen van de samenwerking ervoor gezorgd heeft dat het waarom van de samenwerking, de rol en de posities van de organisaties die deelnemen aan het project X en de verwachtingen ten aanzien van elkaar duidelijk zijn geworden.

Een meerderheid van 80 % geeft aan tevreden te zijn over de samenwerking tot nu toe en dat de samenwerking tot nu toe zonder grote problemen is verlopen. Deze bevinding sluit aan bij de eerder

geconstateerde groei van vertrouwen tussen 2003 en 2005. Immers, wanneer men niet tevreden zou zijn over de samenwerking, is het niet waarschijnlijk dat het vertrouwen groeit. Tot slot wordt de tevredenheid over de samenwerking bevestigd door het feit dat de mate van overeenstemming over de doelen van de samenwerking is toegenomen.

Ondanks het toegenomen vertrouwen geeft een meerderheid aan dat de doelen van de samenwerking niet ambitieuzer zijn geworden. In dit project, dat het realiseren van een dienstregeling voor 2007 tot doel heeft, is het echter niet nodig een meer ambitieuze wending aan de samenwerking te geven. Wellicht dat men, wanneer men aan het eind van het project nog steeds tevreden is, een meer ambitieus vervolg geeft aan de samenwerking. Kortom, wat X betreft is de cyclus van vertrouwen grotendeels doorlopen, maar blijft deze steken bij onderdeel E.

5.4.2. Vertrouwen als proces

Alhoewel het goede verloop van de samenwerking volgens een meerderheid van de respondenten niet heeft geleid tot het initiëren van een meer ambitieuze samenwerking, is de vertrouwenscyclus grotendeels van toepassing op het project gebleken. Onderdeel E van de cyclus is in dit project niet zichtbaar en lijkt zodoende niet van toepassing te zijn. De aard van dit technische project verlangt geen ambitieuzere doelstelling dan de huidige. Het feit dat de doelen van dit project niet ambitieuzer zijn geworden, betekent echter niet dat het vertrouwen niet als proces kan worden beschouwd. Het vertrouwen heeft zich vanaf de start van de samenwerking langzaam ontwikkeld. De positieve verwachtingen die men had zijn tot nu toe over het algemeen uitgekomen. De ontwikkeling van vertrouwen is in zoverre gekoppeld aan de verwachtingen die men had, dat men niet teleurgesteld is geraakt in de samenwerking. Immers, wanneer de verwachtingen die men had totaal niet overeen zouden komen met de werkelijke ontwikkelingen, zou vertrouwen geen kans krijgen te groeien. Aangezien op het moment van afronding van dit onderzoek X nog in volle gang was, kan hier niets worden gezegd over de uitkomst van de samenwerking. Is men aan het eind van de rit nog steeds positief over de samenwerking(spartners)? Zullen de verwachtingen die men over de afloop van het project heeft uitkomen? De antwoorden op deze vragen zullen van invloed zijn op de verdere cyclische ontwikkeling van vertrouwen. De toekomst zal moeten uitwijzen of het uiteindelijke resultaat van het project de verschillende organisaties uitnodigt een (ambitieuzer) vervolg te geven aan deze samenwerking, zodat de cyclus in stand wordt gehouden. In hoofdstuk 6 wordt dieper ingegaan op de waarde van de cyclus van vertrouwen.

5.5. Oorzaken van vertrouwensgroei geanalyseerd

In het vorige hoofdstuk zijn in paragraaf 4.4.2 verschillende mogelijke oorzaken van vertrouwensgroei gepresenteerd. Uit de daar gepresenteerde resultaten blijkt dat de groei van vertrouwen in X vooral is veroorzaakt door het feit dat er in de afgelopen twee jaar goede onderlinge verhoudingen zijn gegroeid. Een andere oorzaak, van gelijke importantie, is het feit dat de samenwerkingspartners over de nodige goede competenties beschikken. Tot slot heeft het feit dat de samenwerkingspartners er ongeveer dezelfde opvattingen op nahouden een rol van betekenis gespeeld bij de groei van vertrouwen. In deze paragraaf wordt dieper op de oorzaken van vertrouwensgroei ingegaan. De in paragraaf 5.3 besproken interventies, worden in paragraaf 5.5.1 in verband gebracht met een van de genoemde oorzaken van de vertrouwensgroei. De overige twee oorzaken worden in paragraaf 5.5.2 gerelateerd aan de, in paragraaf 4.5 besproken, institutionele context van het project.

5.5.1. Interventies in het proces

Het is niet verwonderlijk dat het feit dat er in de afgelopen twee jaar in X goede onderlinge verhoudingen zijn gegroeid, als belangrijkste oorzaak van de vertrouwensgroei wordt aangemerkt. In de afgelopen twee jaar heeft men elkaar beter leren kennen, omdat men elkaar op regelmatige basis, wekelijks of zelfs dagelijks, zag. Een toename van interactie wordt door Koppenjan en Klijn (2004) als een van de factoren benoemd, die de opkomst en groei van vertrouwen beïnvloeden. De gegroeide goede verhoudingen zijn aldus mede te verklaren door het feit dat men elkaar vaak ontmoette.

Er zijn tevens bepaalde interventies gepleegd die de groei van goede onderlinge verhoudingen hebben gefaciliteerd. In paragraaf 5.3 zijn de verschillende interventies besproken die in X hebben plaatsgevonden. Daarbij is tevens aandacht besteed aan de effecten van deze interventies. Twee van de drie interventies, reframing en de inbreng van een conflictregulerendmechanisme, hebben het

verloop van het samenwerkingsproces op positieve wijze beïnvloed. Het *reframen* van het samenwerkings- of relatieprobleem tussen A en C in de voorontwerpfase, heeft voorkomen dat de verhouding tussen beiden zodanig beschadigd raakte, dat de samenwerking in gevaar kwam. Door de ontwikkeling van een objectieve methode of toets is men erin geslaagd de samenwerkingspartners het probleem vanuit een ander, technisch, denkkader te laten beschouwen. Het probleem werd zodoende niet langer als een relatieprobleem tussen A en C beschouwd, maar als een technisch probleem. Het feit dat er vervolgens goede onderlinge verhoudingen zijn gegroeid, die hebben bijgedragen aan het ontstaan van vertrouwen, is aldus mede te danken aan deze interventie. Dit betekent niet dat de interventie als oorzaak van de vertrouwensgroei kan worden aangemerkt. Immers, het positief beïnvloeden van het verloop van het samenwerkingsproces staat niet gelijk aan de groei van vertrouwen. Wanneer het samenwerkingsproces echter niet goed zou verlopen, is het niet aannemelijk dat het vertrouwen zou groeien als gevolg van het feit dat er goede onderlinge verhouding gegroeid zouden zijn. Kortom, deze interventie heeft het samenwerkingsproces zodanig gefaciliteerd, dat er ruimte en tijd was om goede onderlinge relaties op te bouwen.

Op een later moment in de samenwerking, toen de definitieve ontwerpfase naderde, is opnieuw geïntervenieerd in het proces. Men had het gevoel dat het werken aan het definitieve ontwerp voor de dienstregeling, de onderlinge verhoudingen opnieuw op scherp zou kunnen zetten. Om dit te voorkomen en om ervoor te zorgen dat mogelijke conflicten niet in het Ontwerpteam zouden worden beslecht, heeft men de onderhandelingstafel ingesteld. Dat deze ingreep als positief is ervaren, blijkt uit de tevredenheid van de respondenten over het functioneren van de onderhandelingstafel. De onderhandelingstafel heeft bijgedragen aan het tot nu toe goede verloop van de definitieve ontwerpfase. Het instellen van dit conflictregulerende mechanisme heeft aldus eveneens bijgedragen aan de belangrijkste oorzaak van de vertrouwensgroei, te weten: de gegroeide goede onderlinge verhoudingen.

5.5.2. De institutionele context

De overige twee belangrijkste oorzaken van vertrouwen kunnen worden begrepen door ze te plaatsen in de institutionele context van het project. Het feit dat men vroeger deel uitmaakte van dezelfde organisatie en soms directe collega's van elkaar was, maakt de invloed van het feit dat de samenwerkingspartners over de nodige goede competenties bleken te beschikken op de vertrouwensgroei, begrijpelijk. Koppenjan en Klijn (2004) beschouwen de reputatie van andere actoren als een van de factoren, die van invloed is op de ontwikkeling van vertrouwen. Zij stellen dat ervaringen in het verleden, waarin men geconfronteerd is met de professionaliteit van de ander, bevorderlijk kunnen zijn voor de ontwikkeling van vertrouwen. In X lijkt dit zeker het geval te zijn. In paragraaf 4.5 is vastgesteld dat de basis van de onderlinge verhoudingen professioneel is. Alle actoren hebben, al werkt men nu vanuit verscheidene organisatieperspectieven, een zelfde soort kijk op de eisen waaraan een goede dienstregeling moet voldoen. Er zijn bepaalde gedeelde professionele codes, aan de hand waarvan men tot de beoordeling van een dienstregelingontwerp komt. In die zin is het ook begrijpelijk dat het beschikken over goede competenties als zeer belangrijke oorzaak van vertrouwensgroei wordt genoemd. Immers, wanneer men niet over de juiste competenties zou beschikken, zou men geen gelijkwaardige partner zijn in dit project. Men zal verstand moeten hebben van dienstregelingen en logistieke plannings, wil men het project tot een goed einde brengen.

De derde oorzaak van de groei van vertrouwen, het feit dat men er ongeveer dezelfde opvattingen op nahoudt, sluit nauw aan bij het bovenstaande. Ook dit heeft te maken met de gedeelde historie van de verschillende organisaties. De posities van de verschillende organisaties in de sector kunnen alleen worden begrepen, wanneer men deze plaats tegen de achtergrond van hun geschiedenis binnen A. De meeste relaties tussen de verschillende respondenten dateren van de tijd dat zij allen nog A waren. Mensen kenden elkaar vaak al erg goed vóór de start van X. De relaties binnen dit project zijn dan ook niet los te zien van de historie van de sector. Dat de vertrouwensgroei mede verklaard wordt door het feit dat men er ongeveer dezelfde opvattingen als de samenwerkingspartners op nahoudt, is gezien de institutionele context van het project zeer begrijpelijk.

Het plaatsen van de oorzaken van vertrouwen binnen het kader van de interventies en in de institutionele context van het project biedt inzicht in de achtergrond van deze oorzaken. Het maakt duidelijk waarom juist deze oorzaken een belangrijke rol hebben gespeeld bij de groei van vertrouwen in X. In de volgende paragraaf wordt dit hoofdstuk afgesloten met enkele conclusies over de ontwikkeling van vertrouwen.

5.6. Conclusies

De analyse van de in het vorige hoofdstuk uiteengezette vertrouwensontwikkeling, is in dit hoofdstuk opgedeeld in verschillende, maar aan elkaar gerelateerde, onderdelen. De onderdelen tezamen leveren een beeld op van het verloop van de samenwerking en de ontwikkeling van vertrouwen in X gedurende de afgelopen twee jaar. In het vorige hoofdstuk zijn de verschillende oorzaken van de vertrouwensgroei gepresenteerd. Alhoewel de ontwikkeling van vertrouwen niet blijkt te zijn veroorzaakt door activiteiten die te beschouwen zijn als framing, is in dit hoofdstuk toch een verbinding gelegd tussen framing en de ontwikkeling van vertrouwen. Uit paragraaf 5.2 blijkt dat er geen grote veranderingen zijn opgetreden in de frames die men ten aanzien van een aantal onderwerpen hanteerde. Dit betekent niet dat er geen sprake is geweest van framing in dit project. In paragraaf 5.3 is een reframingsinterventie besproken die heeft voorkomen dat de onderlinge verhoudingen zodanig beschadigd raakten, dat de samenwerking in gevaar kwam. Uit de analyse van de oorzaken van vertrouwen blijkt vervolgens dat deze interventie de ontwikkeling van vertrouwen heeft gefaciliteerd. Alhoewel framing niet als directe oorzaak van vertrouwen kan worden beschouwd, is het op indirecte wijze toch van invloed geweest op een van de oorzaken van vertrouwen.

Ook de institutionele context blijkt een faciliterende uitwerking op de ontwikkeling van vertrouwen te hebben gehad. Het vertrouwen heeft zich langzaam ontwikkeld. Tijd heeft hierbij op twee manieren een rol gespeeld. Allereerst blijkt de factor tijd in termen van de historie van de sector van invloed te zijn geweest op de ontwikkeling van vertrouwen. Het feit dat men elkaar reeds kende en bepaalde ervaringen met elkaar had, maakt dat men over het algemeen niet blanco aan dit project begon. Het gedeelde verleden ligt aan de basis van het vertrouwen dat er nu is. Daarnaast heeft de duur van het project invloed gehad op de groei van vertrouwen, omdat de onderlinge verhoudingen gedurende het project zijn verbeterd.

Dat de factor tijd van invloed is geweest op de ontwikkeling van vertrouwen, geeft aan dat vertrouwen niet opeens, uit het niets, ontstaat. De resultaten van de cyclus van vertrouwen bevestigen dat beeld. Vertrouwen is een proces dat gebaseerd is op verwachtingen en gevoed wordt door ervaringen. Hierbij spelen niet alleen de ervaringen uit het verleden, de periode voor X een rol, maar eveneens de ervaringen die men tot nu toe, gedurende het samenwerkingsproces, met elkaar heeft opgedaan.

In het volgende, afsluitende, hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek gepresenteerd.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1. Inleiding

In dit laatste hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek naar de ontwikkeling van vertrouwen gepresenteerd. Daaraan voorafgaand dienen eerst nog enkele opmerkingen te worden gemaakt over de beperkingen van het onderzoek. Aangezien de ontwikkeling van vertrouwen slechts in één casus is onderzocht, zijn de resultaten die het heeft opgeleverd niet te generaliseren. Het is een exploratief onderzoek naar de ontwikkeling van vertrouwen geweest, in een bijzondere sector. De ontstaansgeschiedenis van de bedrijven die aan X deelnemen, maakt het een specifiek geval van interorganisatorische samenwerking. Uit de voorgaande hoofdstukken is reeds gebleken dat de ontwikkeling van vertrouwen niet los kan worden gezien van de historie van de spoorsector. In de onderstaande paragraaf wordt daar, bij de presentatie van de conclusies, dieper op ingegaan.

Een tweede beperking is methodologisch van aard. Het in kaart brengen van frames en framing blijkt niet probleemloos te zijn. Het vaststellen van veranderingen in frames is niet eenvoudig, omdat het voor mensen lastig is bij zichzelf na te gaan of hun kijk op bepaalde onderwerpen is veranderd. In dit onderzoek is hier wellicht onvoldoende rekening mee gehouden. Immers, ervan uitgaande dat het lastig is na te gaan of je beeld van een bepaald onderwerp is veranderd, is het eveneens lastig aan te geven of de activiteiten die hebben plaatsgevonden het beeld dat je van je samenwerkingspartner hebt, hebben beïnvloed. Dientengevolge is men wellicht onvoldoende in staat geweest te beoordelen of dergelijke activiteiten hebben bijgedragen aan de groei van vertrouwen.

Tot slot is er nog een, eveneens methodologische, beperking die betrekking heeft op het tijdstip van de metingen. De respondenten is gevraagd uitspraken te doen over verwachtingen die men had bij de start van de samenwerking in 2003 en over het niveau van vertrouwen toentertijd. Aangezien men op het moment van het onderzoek al ruim twee met elkaar samenwerkte, kan het zijn dat het beeld dat men bij de verwachtingen en het niveau van vertrouwen in 2003 had, gekleurd is door de ervaringen van de afgelopen twee jaar. Het is niet ondenkbaar dat dit onderzoek andere resultaten had opgeleverd wanneer de respondenten in 2003 naar hun oordeel over de situatie bij de start van het project was gevraagd. Behalve de invloed van de ervaringen van de afgelopen twee jaar op de beoordeling van de situatie in 2003, speelt ook het feit dat men soms simpelweg niet meer precies weet wat men er toen van verwachtte een rol.

Ondanks de hierboven genoemde beperkingen van het onderzoek, heeft het wel degelijk interessante resultaten opgeleverd. De conclusies die hieruit kunnen worden afgeleid, worden in de volgende paragraaf gepresenteerd.

6.2. Conclusies

6.2.1. De ontwikkeling van vertrouwen

In dit onderzoek naar de ontwikkeling van vertrouwen in het project X stond de volgende probleemstelling centraal:

“Hoe heeft het vertrouwen zich ontwikkeld in het interorganisatorische samenwerkingsproject X, waarin bij de start van de samenwerking sprake was van weinig vertrouwen? En hoe kan het ontwikkelingsproces van vertrouwen worden gefaciliteerd?”

Het ontwikkelingsproces van vertrouwen is in de vorige twee hoofdstukken beschreven. In hoofdstuk 4 is aandacht besteed aan het verloop van het samenwerkingsproces en aan de groei van vertrouwen tussen 2003 en 2005. Daarnaast zijn in hetzelfde hoofdstuk de oorzaken van de vertrouwensgroei in X gepresenteerd. Vervolgens zijn in hoofdstuk 5 de context van de vertrouwensgroei en het proces van vertrouwen aan de orde gesteld. De oorzaken van de vertrouwensgroei zijn niet alleen in verband gebracht met de institutionele context van het project, maar eveneens met de, in datzelfde hoofdstuk besproken, interventies. In de onderstaande paragrafen worden de verschillende deelvragen die in

hoofdstuk 3 zijn gepresenteerd beantwoord. Er wordt uiteengezet hoe het vertrouwen zich in X heeft ontwikkeld en welke rol daarin is weggelegd voor sectorspecifieke kenmerken. Daarnaast wordt stil gestaan bij de invloed van de interventies die in het project hebben plaatsgevonden. Hierbij wordt in een aparte paragraaf ingegaan op de invloed van framing op de ontwikkeling van vertrouwen.

6.2.1.1. Vertrouwensgroei in een technisch proces

1. Hoe heeft het samenwerkingsproces X zich ontwikkeld? Welke knelpunten hebben zich tot nu toe voorgedaan?

In hoofdstuk 1 en 4 is uiteengezet hoe X tot stand is gekomen en welke partijen erbij betrokken zijn. Het project X is ontstaan naar aanleiding van een door A, B, C en het ministerie van Verkeer en Waterstaat ontwikkeld visiedocument, *“Benutten en Bouwen”* genaamd. In deze visie worden diverse problemen met betrekking tot het spoorstelsel vastgesteld. De verschillende partijen in de sector hebben zich gerealiseerd dat het noodzakelijk is gezamenlijk een nieuwe weg in te slaan om de betrouwbaarheid van het spoorstelsel en de kwaliteit van infrastructuur en materieel te verbeteren. Aangezien *“Benutten en Bouwen”* een visie betrof, is vervolgens het samenwerkingsverband *“Samen Sporen”* door A, B en C in het leven geroepen om de visie in de praktijk uit te werken. Het project X is één van de projecten waaraan binnen *“Samen Sporen”* gewerkt wordt. Het doel van dit project is *“bijdragen aan een robuust spoorstelsel door het ontwerpen van een operationele dienstregeling, waarin zoveel mogelijk van de visie van ‘Benutten en Bouwen’ verwerkt is”* (Kernteam 2007, 2003: 5). In hoofdstuk 4 is eveneens besproken dat er zich tot nu toe geen grote, projectbedreigende knelpunten hebben voorgedaan. Alhoewel er zeker sprake is (geweest) van belangenconflicten, leidde dit niet tot echte knelpunten. Eenmaal hebben belangenconflicten het relatief soepele verloop van de samenwerking verstoord. In de voorontwerpfase is bij het uitwerken van de tien varianten van het dienstregelingontwerp een impasse ontstaan toen bleek dat C en A niet bereid waren toe te geven aan elkaars wensen of in te leveren op de eigen wensen. Men bleek, bij de verschillende ontwerpen, niet in staat naar ieders tevredenheid een afweging te maken tussen reizigers- en goederenspecificaties. Beide partijen waren niet bereid op de eigen wensen in te leveren, wanneer de ander dat ook niet deed. Het gezamenlijk doel, het realiseren van een goede dienstregeling, werd verdrukt door een positie spel waarbij het waarborgen van de eigen belangen voorop stond. In paragraaf 6.2.1.2 wordt besproken hoe men hiermee om is gegaan.

2. Hoe was het niveau van vertrouwen aan het begin van de samenwerking? En hoe heeft het zich ontwikkeld?

In hoofdstuk 1 aangenomen dat er bij de start van de samenwerking sprake zou zijn van weinig vertrouwen tussen de partijen. De idee was dat door de opsplitsing van A sociaal kapitaal in de vorm van sociale, op vertrouwen gebaseerde, relaties verloren is gegaan. In navolging van Bulder (2001) werd immers verwacht dat het feit dat mensen hun werkgerelateerde contact verloren hadden, ertoe geleid had dat sociaal kapitaal en daarmee vertrouwen sterk afgenomen zou zijn. Echter, uit het onderzoek is gebleken dat er reeds bij de start van het project X sprake was van een zekere mate van vertrouwen tussen de samenwerkingspartners, zodat deze aanname wat deze casus betreft niet juist blijkt te zijn geweest. Men had bij de start van het project over het algemeen positieve verwachtingen ten aanzien van de samenwerking (partners). Hierbij lijkt de historie van de sector een belangrijke rol te spelen. Velen kenden elkaar al goed en waren voor de opsplitsing van A in 1995 collega's van elkaar. Het feit dat ze binnen het project opnieuw met elkaar zouden gaan samenwerken, droeg bij aan de hoopvolle verwachtingen die men had en lag voor velen aan de basis van het vertrouwen dat men bij de start van de samenwerking in elkaar had. In deze casus moet aldus geconstateerd worden dat de opsplitsing van A (nog) niet heeft geleid tot het verloren gaan van sociaal kapitaal in de vorm van sociale relaties. Sterker nog, het nog altijd bestaan van sociale relaties heeft ervoor gezorgd dat er bij de start van het project al een zekere mate van vertrouwen bestond. Alhoewel er reeds in 2003 sprake was van een zekere mate van vertrouwen, ligt het niveau van vertrouwen in 2005 hoger dan in 2003, al blijkt het verschil niet uit alle data even sterk. Afgaand op het cijfer dat men voor het vertrouwen in 2003 (een 5.7) en in 2005 (een 7.2) gaf, kan worden geconstateerd dat er wel degelijk sprake is geweest van groei. In het onderstaande worden de verschillende oorzaken van de vertrouwensgroei besproken.

De beschikking over de nodige goede competenties

X is een technisch project, waarin A, B en C samen een operationele dienstregeling ontwerpen. De mensen die aan dit project deelnemen zijn professionals, die verstand hebben van dienstregelingen en logistieke planningen. De basis van de onderlinge verhoudingen is professioneel. In het ontwerpproces zijn en worden de ontwerpdienstregelingen op basis van professionele, technische standaarden beoordeeld. Het samenwerkingsproces is zodoende vooral een technisch proces, zodat vertrouwen in dit project te maken heeft met professionele kenmerken. Het is voor de actoren van belang dat de samenwerkingspartner over de nodige goede competenties beschikt. Niet voor niets gaf men aan dat het feit dat de samenwerkingspartner over goede competenties bleek te beschikken een belangrijke oorzaak van de vertrouwensgroei is geweest. Het realiseren van een goede dienstregeling vereist bepaalde professionele kwaliteiten van de projectdeelnemers. Het vertrouwen dat men in elkaar heeft, is onlosmakelijk verbonden met de competenties van de samenwerkingspartners.

Het delen van opvattingen

De ontwikkeling van vertrouwen in X heeft echter niet alleen een technische kant. De historie van de spoorsector speelt nadrukkelijk een rol in dit proces. De partijen zijn niet alleen met elkaar verbonden door professionele kenmerken, maar eveneens door hun gedeelde geschiedenis. Het feit dat B en C tot 1995 onderdeel uitmaakten van A, maakt dat veel mensen die in X met elkaar samenwerken, elkaar reeds kenden voor de start van het project in 2003. Men heeft eerder met elkaar samengewerkt, of is zelfs directe collega's van elkaar geweest. De ervaringen uit die tijd staan aan de basis van het vertrouwen dat men nu in elkaar heeft. Immers, een van de oorzaken van de vertrouwensgroei was het feit dat de samenwerkingspartners er ongeveer dezelfde opvattingen op nahouden. Aangezien men jaren onderdeel uitmaakte van hetzelfde bedrijf en een soortgelijke professionele achtergrond heeft, is het begrijpelijk dat men bepaalde opvattingen deelt. Dit zorgt voor een stukje herkenning, een vertrouwd gevoel en draagt zodoende bij aan de groei van vertrouwen.

Gegroeide goede onderlinge verhoudingen

Tot slot blijkt dat vertrouwen tijd nodig heeft om te groeien. Alhoewel velen elkaar reeds kenden, is het vertrouwen toch geleidelijk gegroeid. De vertrouwensgroei bleek immers vooral te zijn veroorzaakt door het feit dat er in de afgelopen twee jaar goede onderlinge verhoudingen zijn gegroeid. Gedurende die twee jaar heeft men elkaar steeds beter leren kennen, omdat men elkaar op regelmatige basis zag. Dat de factor tijd een rol speelt bij de groei van vertrouwen, laat zien dat vertrouwen niet van de ene op de andere dag ontstaat. Het is een proces dat gebaseerd is op de verwachtingen die men heeft van de samenwerking en dat wordt gevoed door ervaringen. Dit zijn zowel ervaringen uit het verleden, als ervaringen die men heeft opgedaan gedurende de samenwerking in X. Deze, meer recente, ervaringen voeden de verwachtingen die men gedurende het proces ontwikkelt. Het proces van vertrouwen wordt in stand gehouden, wanneer deze verwachtingen uitkomen. Als dit niet gebeurt bestaat de kans dat het vertrouwen beschadigd raakt. Vertrouwen is immers kwetsbaar, er is niet veel voor nodig een vertrouwensrelatie onherstelbaar te beschadigen.

Het project X bevindt zich nu in de spannendste fase, de definitieve ontwerpfase. Over de uitkomst van de samenwerking en het uiteindelijke niveau van vertrouwen, kunnen in dit onderzoek geen uitspraken gedaan worden. Tot nu toe is het proces vrij soepel verlopen en heeft het vertrouwen zich geleidelijk ontwikkeld. Het is een relatief zelfsturend proces geweest, omdat het vooralsnog nauwelijks nodig is geweest om in te grijpen. Toch zijn er enkele interventies gepleegd die de ontwikkeling van vertrouwen hebben gefaciliteerd. In de volgende paragraaf wordt de rol van deze interventies in het vertrouwensproces besproken.

6.2.1.2. Interventies faciliteren de vertrouwensontwikkeling

3. In hoeverre zijn er bij de knelpunten die zich voordeden interventies gepleegd? En wat was de relatie tussen deze interventies en framing?

In hoofdstuk 5 is een drietal interventies besproken dat in het samenwerkingsproces is gepleegd. Alhoewel niet alle interventies een directe reactie waren op een knelpunt in de samenwerking, hebben twee van de drie interventies het verloop van de samenwerking gefaciliteerd. Alvorens bij de beantwoording van deelvraag 4 dieper in te gaan op de effecten van deze interventies, worden de drie interventies kort besproken.

Teambuilding

Op het niveau van het Kernteam zijn er tijdens de voorontwerpfase enkele activiteiten georganiseerd om te werken aan de onderlinge relaties. Het initiatief voor het organiseren van dergelijke activiteiten kwam van de projectsecretarissen. Ongeveer een jaar na de start van het project hebben zij een uitje georganiseerd voor de leden van het Kernteam. Men is met elkaar een middag naar Nieuwegein gegaan om te steile-wand-klimmen. Deze activiteit was niet alleen georganiseerd om elkaar beter te leren kennen, maar ook om het 'out of the box' denken te stimuleren. De introductie van het 'out of the box' denken in de voorbereidingsfase was er immers eveneens op gericht mensen te stimuleren voorbij bestaande kaders, over de grenzen van het bekende heen, te denken. Het steile-wand-klimmen was in feite een praktische uitwerking van het 'out of the box' denken.

Daarnaast hebben de projectsecretarissen een keer een knutselactiviteit georganiseerd, waarbij de leden van het Kernteam in verschillende groepjes iets moesten maken. Wat dat precies was, kon men zich niet meer herinneren. Deze activiteit was er eveneens op gericht elkaar beter te leren kennen. Tot slot hebben er, met enige regelmatig, projectbrede borrels plaatsgevonden.

Reframing

Bij de beantwoording van deelvraag 1 is het knelpunt besproken dat zich in de voorontwerpfase bij het uitwerken van de verschillende ontwerpvarianten voordeed. Aangezien men er niet in slaagde de impasse door middel van discussies te doorbreken, heeft men geprobeerd het samenwerkings- of relatieprobleem te vertalen naar een technisch probleem. Door een medewerker van de afdeling bedrijfs- en productontwikkeling binnen A Commercie is een objectieve methode of toets bedacht om bij ontwerpproblemen te bepalen wie er inlevert, reizigers of goederen. Dit bleek goed te werken, omdat zowel C als A op een eerlijke, objectieve wijze moesten inleveren op hun wensen.

Het omzetten van een probleem in een ander begrippenkader, is te beschouwen als reframing. Door het ontwikkelen van een objectieve methode of toets is geprobeerd de betekenis die de betrokken actoren aan het probleem gaven zodanig te beïnvloeden, dat het probleem niet langer de onderlinge relaties in gevaar bracht. Het probleem werd zodoende niet langer gezien als een samenwerkings- of relatieprobleem, maar als een technisch probleem waarvoor een technische oplossing gezocht en gevonden werd.

Inbreng conflictregulerendmechanisme

In hoofdstuk 4 is uitgebreid stil gestaan bij de rol van de onderhandelingstafel. Deze is bij aanvang van de definitieve ontwerpfase (DO-fase) ingesteld, omdat men vreesde dat er opnieuw conflict zou ontstaan over (ontwerpspecificaties van) het dienstregelingontwerp. Tijdens de DO-fase zou immers worden gewerkt aan een definitief ontwerp voor de dienstregeling. Om te voorkomen dat opnieuw een impasse zou ontstaan, heeft men in het Kernteam besloten de onderhandelingstafel in te stellen. De onderhandelingstafel dient te voorkomen dat het ontwerpproces wordt vertraagd of stil komt te liggen. De idee is dat er in het Ontwerpteam ruimte moet zijn voor innovatieve ideeën, zonder dat deze gehinderd worden door (onopgeloste) conflicten. Eventuele conflicten die in het Ontwerpteam ontstaan, worden zodoende voorgelegd aan een slagvaardig en daadkrachtig gremium, namelijk de onderhandelingstafel. De onderhandelingstafel dient stagnatie te voorkomen en is te beschouwen als een conflictregulerendmechanisme.

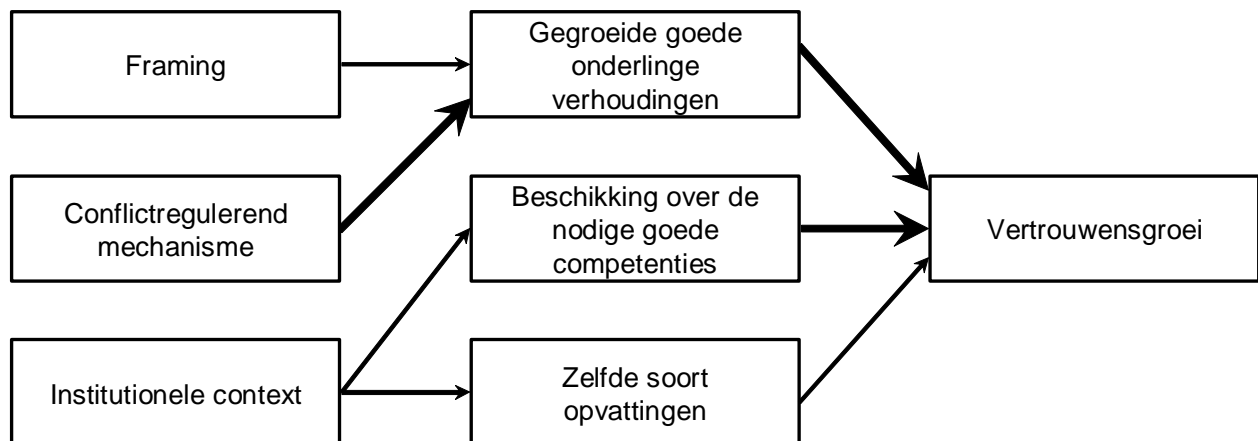
4. Welke effecten hebben deze (framings)interventies gehad?

Twee van de drie interventies die in hoofdstuk 5 zijn besproken hebben een positieve bijdrage geleverd aan het verloop van de samenwerking. Deze twee interventies, reframing en de inbreng van een conflictregulerendmechanisme, hebben voorkomen dat de conflicten die zich voordeden een bedreiging vormden voor de samenwerking. De ontwikkeling van een objectieve toets voor het maken van afwegingen tussen reizigers- en goederenspecificaties heeft voorkomen dat het ontwerpproces vastliep. Het samenwerkingsprobleem werd er door gereframed, zodat men het probleem vanaf dat moment als een technisch probleem beschouwde. Deze interventie voorkwam stagnatie, zodat de partijen de ruimte en de tijd kregen elkaar beter te leren kennen. In de jaren erna zijn er vervolgens goede onderlinge verhoudingen gegroeid, die hebben bijgedragen aan de groei van vertrouwen en die aldus mede te danken zijn aan deze interventie.

Het instellen van de onderhandelingstafel in de definitieve ontwerpfase, heeft eveneens bijgedragen aan de goede onderlinge verhoudingen. Met deze ingreep heeft men voorkomen dat bepaalde problemen die men op grond van de verschillende belangen verwachtte, de onderlinge verhoudingen opnieuw op scherp zetten in de definitieve ontwerpfase. Bovendien heeft de inbreng van dit conflictregulerendmechanisme tot nu toe stagnatie voorkomen, zodat er vaart in het ontwerpproces

blijft. Evenals de reframingsinterventie heeft het instellen van de onderhandelingstafel niet direct geleid tot vertrouwensgroei. De invloed van beide interventies is indirect van aard: zij hebben het ontwikkelingsproces van vertrouwen gefaciliteerd. Beiden hebben het samenwerkingsproces in goede banen geleid, zodat vertrouwen een kans heeft gekregen zich te ontwikkelen.

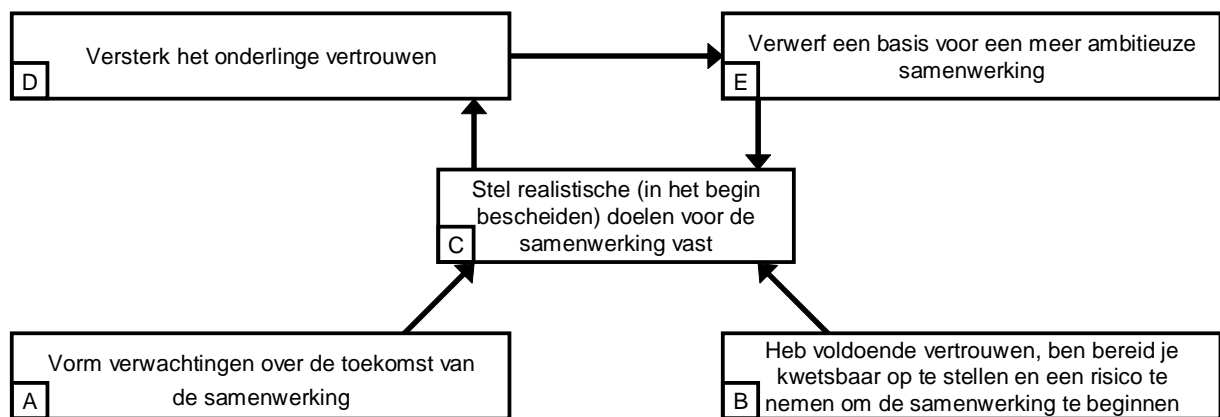
De teambuilingsactiviteiten hebben blijkens de interviews niet bijgedragen aan een, positieve of negatieve, verandering in de kijk op de samenwerking(spartners). Alhoewel men het leuk vond eens op een ander manier met elkaar om te gaan, heeft men niet het gevoel dat de activiteiten een positief effect hebben op de lange termijn. Voor geen van de respondenten heeft het voor een zodanige verandering gezorgd, dat het heeft bijgedragen aan vertrouwensgroei. In de onderstaande figuur zijn de factoren die een rol hebben gespeeld bij de ontwikkeling van vertrouwen in het project 'Ontwerp 2007' schematisch weergegeven.



Figuur 6.1: Causale factoren in de vertrouwensgroei in X

6.2.2. De waarde van de vertrouwenscyclus

6.2.2.1. De cyclus van vertrouwen in 'X'



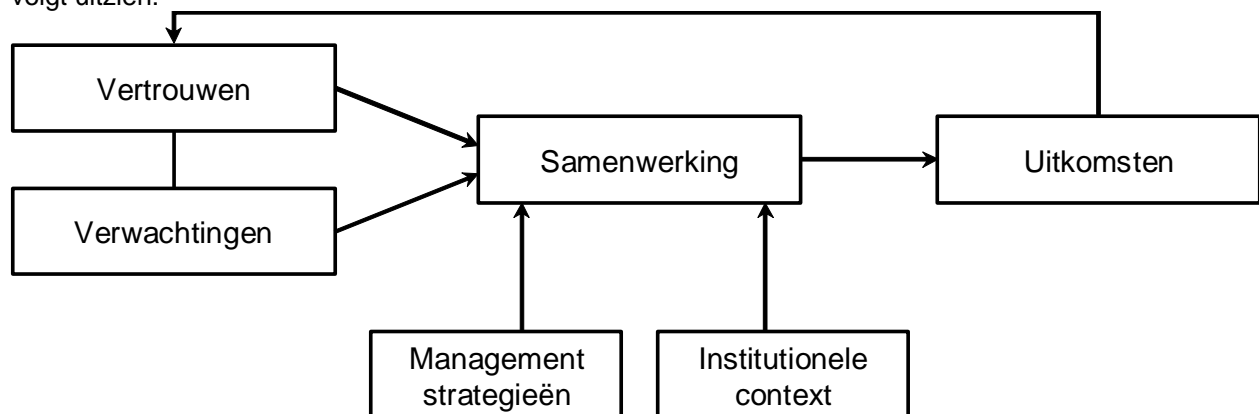
Figuur 6.2: De cyclus van vertrouwen, gebaseerd op Vangen & Huxham (2000: 19)

In hoofdstuk 5 is gebleken dat de cyclus van vertrouwen niet in zijn geheel van toepassing is op het project X. Aangezien de cyclus bleef steken bij onderdeel E, lijkt het model iets te ingewikkeld en daardoor minder geschikt voor het in kaart brengen van het proces van vertrouwen in dit project. Een verklaring hiervoor is gelegen in de idee achter de cyclus. Vangen en Huxham (2000) stellen dat het opbouwen van vertrouwen in interorganisationele samenwerking geen eenvoudige opgave is, aangezien partijen vaak diverse (conflicterende) doelen nastreven met de samenwerking. Het bereiken van overeenstemming over de doelen van de samenwerking is zodoende vaak lastig. Om die reden is het volgens de auteurs van belang de samenwerking op basis van bescheiden, nog niet volledig vastliggende doelen te beginnen. Wanneer het onderlinge vertrouwen vervolgens groeit, kunnen de partijen de doelen van de samenwerking wat ambitieniveau betreft naar boven bijstellen. De vraag is echter of het in een samenwerkingsproces altijd noodzakelijk of wenselijk is de doelen van de samenwerking gedurende het proces ambitieuzer te maken. Niet alle samenwerkingsprojecten zijn

immers hetzelfde, zodat het zinvol lijkt te kijken naar de eisen die de aard van het samenwerking stelt aan de mogelijkheden de doelen gedurende de samenwerking aan te passen. Wanneer het samenwerkingsproces de aanpak van een complex probleem betreft waarbij er voor de samenwerkingspartners veel op het spel staat, lijkt het verstandig de samenwerking op basis van bescheiden doelen te beginnen. Het kan echter ook zo zijn dat samenwerking een meer concreet en afgebakend doel heeft, waarover de partijen direct bij aanvang van de samenwerking overeenstemming hebben bereikt. In dat geval is het niet noodzakelijk de doelstelling gedurende de samenwerking naar een hoger ambitieniveau te tillen. Dit laatste lijkt het geval te zijn bij het project X. Zoals reeds eerder opgemerkt, heeft de samenwerking een vrij technisch karakter. De opdracht van het project is voor alle partijen helder: het ontwerpen van een dienstregeling voor 2007. De doelstelling van het project is aldus een concrete, technische doelstelling. Het is dan ook niet vreemd dat de doelen van de samenwerking gedurende de afgelopen twee niet ambitieuzer zijn geworden. De aard van het project verlangt dit niet, omdat de partijen het bij de start van de samenwerking eens waren over de doelen die men wilde bereiken. De partijen lijken met deze samenwerking niet diverse, conflicterende doelen na te streven, zodat men de samenwerking op het juiste ambitieniveau is gestart. Men is immers niet begonnen met een bescheiden, nog niet volledig vastliggende doelstelling. Het realiseren van een dienstregeling voor 2007 is een concrete doelstelling, die het gewenste ambitieniveau van deze samenwerking weerspiegelt. Dat men geen conflicterende doelen nastreeft met deze samenwerking, wil overigens niet zeggen dat er geen conflicterende belangen spelen. Dit is in de vorige hoofdstukken uitvoerig besproken.

6.2.2.2. De toepasbaarheid van de cyclus van vertrouwen

Alhoewel de cyclus van vertrouwen zoals Vangen en Huxham (2000) deze voorstellen niet compleet van toepassing is gebleken op de casus van dit onderzoek, wil dit niet zeggen dat de cyclus in geen enkel geval van interorganisatorische samenwerking van toepassing zou kunnen zijn. Bovendien is de notie van het procesmatige karakter van de ontwikkeling van vertrouwen, welke ten grondslag ligt aan het model van Vangen en Huxham (2000), zeer relevant in onderzoek naar de ontwikkeling van vertrouwen. De cyclus gaat er immers vanuit dat het opbouwen van vertrouwen een proces is, dat gekoppeld is aan de verwachtingen die samenwerkingspartners hebben ten aanzien van de uitkomsten van de samenwerking. Wanneer de verwachtingen die men ten aanzien van de uitkomsten van de samenwerking heeft niet uitkomen, is het waarschijnlijk dat men teleurgesteld raakt in de samenwerking en dat komt de ontwikkeling van vertrouwen niet ten goede. De waarde van deze cyclus van vertrouwen zit in de koppeling van verwachtingen en uitkomsten aan vertrouwen. Het laat zien dat vertrouwen niet uit het niets ontstaat en dat het tijd nodig heeft zich te ontwikkelen. De opbouw van de cyclus van Vangen en Huxham (2000) zorgt er echter voor dat deze niet op alle interorganisatorische samenwerkingsprocessen van toepassing is. De toepasbaarheid lijkt beperkt tot complexe samenwerkingsprocessen, waarbij de partijen bij de start nauwelijks in staat zijn overeenstemming te bereiken over de doelen ervan en bovendien diverse, mogelijk conflicterende, nevendoelen nastreven. Voor relatief eenvoudige samenwerkingsprojecten waarbij (technische) enkelvoudige doelen worden nagestreefd, zou voor de cyclus van vertrouwen een eenvoudigere verschijningsvorm volstaan. Op basis van de casus van dit onderzoek, kan een dergelijke cyclus er als volgt uitzien:



Figuur 6.3: het proces van vertrouwen in X

6.2.3. De invloed van framing op de ontwikkeling van vertrouwen

6.2.3.1. Framing in een technisch proces

5. In hoeverre is de ontwikkeling van vertrouwen veroorzaakt door framingsinterventies?

In dit onderzoek is in het bijzonder stil gestaan bij de mogelijke invloed van framing op de ontwikkeling van vertrouwen. In directe zin lijkt deze invloed nihil te zijn geweest aangezien geen van de, in de vorm van stellingen gepresenteerde, framingsactiviteiten beschouwd konden worden als oorzaken van de vertrouwensgroei. Uit de paragraaf 6.2.1.2 blijkt echter dat framing indirect een faciliterende bijdrage heeft geleverd aan het ontwikkelingsproces van vertrouwen. Reframing was immers een van de activiteiten, die in hoofdstuk 2 zijn bestempeld als framing. De introductie van de objectieve toets stelde de partijen in staat het probleem vanuit een ander, technisch, denkkader te beschouwen. Dit bleek een waardevolle interventie, omdat het ervoor heeft gezorgd dat de nog jonge samenwerking een kans kreeg zich te verdiepen. Aangezien dit de enige framingsactiviteit is die in de samenwerking heeft plaatsgevonden, lijkt framing in een technisch samenwerkingsproces als X geen grote rol te spelen. In de onderstaande paragraaf wordt dieper ingegaan op de waarde van framing bij de ontwikkeling van vertrouwen in een samenwerkingsproces. Dat er mogelijk een grotere rol voor framing bij vertrouwensontwikkeling weggelegd zou kunnen zijn, blijkt uit het feit dat 90 % van de respondenten heeft aangegeven het eens te zijn met de volgende stelling:

“Het organiseren van activiteiten die gericht zijn op het confronteren van verschillende denkbeelden of de inbreng van nieuwe begrippen, ideeën of personen, kan het beeld dat ik van mijn samenwerkingspartner heb zodanig beïnvloeden, dat mijn vertrouwen in de samenwerkingspartner toeneemt.”

6.2.3.2. De waarde van framing bij vertrouwensontwikkeling

In dit onderzoek naar de ontwikkeling van vertrouwen is relatief veel aandacht besteed aan de mogelijke invloed van framing. De resultaten van het onderzoek geven echter geen aanleiding framing centraal te stellen in het ontwikkelingsproces van vertrouwen. Zoals reeds eerder is vastgesteld is er in deze casus sprake van een specifieke, technische probleemsituatie. De samenwerking heeft zodoende een technisch karakter. Alhoewel er belangenconflicten aan de orde zijn (geweest), hebben deze niet het karakter van fundamentele waardenconflicten en weerspiegelen zij evenmin maatschappelijke of politieke conflicten. De belangenconflicten die zich hebben voorgedaan zijn, evenals het doel van de samenwerking, begrensd. Zo is nooit ter discussie gesteld *wat* een dienstregeling is, omdat alle partijen daar eenzelfde betekenis aan toekenden. De conflicten hadden veelal een technisch karakter, omdat ze vaak voortkwamen uit ontwerpproblemen. Alhoewel hierbij uiteraard keuzes gemaakt moesten worden die ofwel ten kosten van goederenvervoer, ofwel ten kosten van reizigersvervoer zouden gaan, kwam men hier meestal goed uit door te onderhandelen of rekenmodellen toe te passen. Zodoende kan gesteld worden dat het soort problemen waarmee men in deze technische operatie tussen professionals geconfronteerd is, lijkt te vragen om praktische, ‘aardse’ interventies.

6.2.3.3. De toepasbaarheid van framing

Alhoewel de betekenis van framing in deze casus beperkt is gebleken, wil dit niet zeggen dat framing geen waardevolle managementstrategie kan zijn voor de ontwikkeling van vertrouwen in een interorganisationeel samenwerkingsproces. De aard van de probleemsituatie waarvoor de samenwerking in het leven is geroepen, zou een indicatie kunnen vormen voor de waarde van framing in het vertrouwensontwikkelingsproces. Zoals uit het bovenstaande blijkt, is deze waarde beperkt wanneer het een vrij technische probleemsituatie betreft. Framing zou echter een belangrijke rol kunnen spelen in een maatschappelijke of politiekgevoelige probleemsituatie, waarbij diverse partijen betrokken zijn die verscheidene betekenissen toekennen aan het probleem en de mogelijke oplossingsrichting. In dergelijke gevallen kan het zinvol zijn de partijen op een lijn proberen te krijgen door het doel van de samenwerking zodanig te *framen*, dat alle partijen zich daarin kunnen vinden en vertrouwen een kans krijgt zich te ontwikkelen. Gedurende het samenwerkingsproces kunnen framingsinterventies, zoals *reframing*, de ontwikkeling van vertrouwen faciliteren doordat zij de partijen als het ware dichtert tot elkaar brengen.

Kortom, wanneer interorganisationele samenwerking zich organiseert rondom complexe (maatschappelijke) problemen waarbij diverse (conflicterende) waarden en probleem- en

oplossingsdefinitie spelen, zou beïnvloeding van betekenisgeving het verloop van het samenwerkingsproces en daarmee de ontwikkeling van vertrouwen kunnen faciliteren.

6.3. Aanbevelingen

Alhoewel in dit onderzoek slechts één casus is onderzocht, worden in deze paragraaf toch enkele algemene aanbevelingen gedaan. Aangezien vertrouwen niet iets is dat uit de lucht komt vallen of simpelweg gemaakt kan worden, hebben de aanbevelingen in paragraaf 6.3.1 betrekking op de mogelijkheden het ontwikkelingsproces van vertrouwen te faciliteren. Afsluitend worden in paragraaf 6.3.2 nog enkele aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek naar de ontwikkeling van vertrouwen.

6.3.1. Aanbevelingen voor de praktijk

Het in kaart brengen van verwachtingen en doelen

Het is van belang dat men vertrouwen in (interorganisationele) samenwerking beschouwt als een proces. Dit proces is gekoppeld aan de verwachtingen die actoren hebben over de uitkomsten van de samenwerking. Wanneer men invloed wil uitoefenen op dit proces, zal men bij de start van een (interorganisationeel) samenwerkingsproject allereerst de verwachtingen van de verschillende partijen in kaart moeten brengen. Wat verwacht men dat de samenwerking op zal leveren? Wat verwacht men van de verschillende samenwerkingspartners? Beantwoording van dergelijke vragen verschaft voor alle partijen duidelijkheid over het *waarom* van de samenwerking en de posities van de partijen in de samenwerking. Vervolgens is het van belang dat men gezamenlijk realistische doelstellingen koppelt aan deze verwachtingen. Immers, wanneer de doelstellingen van de samenwerking niet realistisch zijn, is de kans groot dat de partijen teleurgesteld raken in de samenwerking, zodat vertrouwen geen kans krijgt zich te ontwikkelen. Overigens is het niet de bedoeling dat men de doelstellingen die men aan het begin van de samenwerking vaststelt, heilig verklaart. De dynamiek van de samenwerking kan, zeker in een meerjarig proces, vergen dat de doelen worden aangepast. Bovendien kan de aard van de probleemsituatie zodanig complex zijn, dat men de samenwerking start met voorzichtige, nog niet vastliggende doelstellingen. In dergelijke gevallen kunnen de partijen gedurende de samenwerking besluiten de doelstellingen naar een hoger ambitieniveau te tillen, wanneer het onderlinge vertrouwen is toegenomen. Wanneer de aanpassing van doelstellingen in samenspraak met alle partijen gebeurt, hoeft dit geen gevaar voor de samenwerking en de ontwikkeling van vertrouwen te betekenen.

Vormgeving van het samenwerkingsproces

Wanneer de partijen overeenstemming hebben bereikt over de (voorlopige) doelstellingen van de samenwerking, is het raadzaam het samenwerkingsproces verder vorm te geven. Alhoewel de directe oorzaken van vertrouwen niet of nauwelijks te beïnvloeden lijken kan men, door de juiste randvoorwaarden te creëren, het ontwikkelingsproces faciliteren. Dergelijke randvoorwaarden kunnen de partijen uitwerken in een procesontwerp. Hierin kan men afspraken vastleggen met betrekking tot de rolverdeling in de samenwerking, de besluitvormingsprocedures, de projectfasen en de daarbij behorende doelstelling(en) en de omgang met conflicten. Op de omgang met conflicten wordt dieper ingegaan bij de bespreking van interventiemogelijkheden. Tot slot zouden bij het ontwerpen van het proces de volgende vier kernelementen van een procesontwerp leidend moeten zijn, te weten (de Bruijn e.a., 2002: 53, 54):

- ◆ Een open besluitvormingsproces: alle relevante partijen dienen invloed te hebben op de besluitvorming.
- ◆ De centrale belangen of kernwaarden van de partijen dienen beschermd te worden.
- ◆ Het proces dient voldoende vaart en voortgang te kennen: het moet prikkels voor coöperatief en gedisciplineerd gedrag bevatten.
- ◆ Het proces moet open zijn voor alle relevante inhoudelijke inzichten. Deze inzichten kunnen afkomstig zijn van belanghebbenden, maar eveneens van inhoudsdeskundigen.

Conflicthantering en interventie

Gedurende de samenwerking kunnen conflicten de verhoudingen op scherp zetten en daarmee de ontwikkeling van vertrouwen in gevaar brengen. Om dit te voorkomen is het van belang dat de samenwerkingspartners afspraken maken over de manier waarop men met conflicten omgaat. Hierbij kan aan verschillende manieren of vormen van conflicthantering worden gedacht, die het verloop van de samenwerking kunnen versoepelen, te weten:

- ◆ Het vaststellen van regels of een procedure voor conflictbeslechting.

- ◆ Het aanwijzen van een arbiter die in geval van conflict bindende beslissingen kan nemen (Koppenjan en Klijn, 2004: 221, 222).
- ◆ Het instellen van een gremium waarin alle partijen vertegenwoordigd zijn, dat in geval van conflict een doorslaggevende stem heeft.

Een degelijk procesontwerp en vastgestelde mechanismen voor conflicthantering geven de partijen de ruimte en de tijd elkaar af te tasten en inzicht te verkrijgen in elkaars belangen en problemen. Het voorkomt dat conflicten op verschillende projectniveaus onopgelost blijven en als zodanig een bedreiging vormen voor de samenwerking. Door problemen bijvoorbeeld aan een speciaal daarvoor ingesteld gremium voor te leggen, blijft er in het proces ruimte elkaar te leren kennen en te leren vertrouwen.

Tot slot is het raadzaam een vertrouwenspersoon aan te stellen, die niet alleen fungeert als aanspreekpunt voor alle actoren, maar tevens een signaalfunctie heeft. Wanneer de vertrouwenspersoon problemen signaleert of voorziet maakt hij of zij deze bespreekbaar, zodat daarop gepaste interventies kunnen worden gepleegd. Deze interventies kunnen, naast de bovengenoemde conflicthanteringsmechanismen, het karakter hebben van framing. Niet alleen *reframing* kan een faciliterende rol spelen bij de ontwikkeling van vertrouwen, maar ook het organiseren van confrontatie tussen verschillende denkbeelden zou in complexe probleemsituaties kunnen helpen. Hierbij kan gedacht worden aan het organiseren van brainstormsessies, themadiscussies of rollenspellen. Deze hebben tot doel denkbeelden uit te wisselen en te reflecteren op het eigen denkkader. Beïnvloeding van heersende denkbeelden kan bijdragen aan een soepel verloop van het samenwerkingsproces. Door bijvoorbeeld problemen in een ander begrippenkader om te zetten en opzoek te gaan naar een gemeenschappelijk beeld, kan worden voorkomen dat deze de samenwerking in gevaar brengen en zodoende het ontwikkelingsproces van vertrouwen doen stagneren.

(Tussentijdse) Evaluatie

In een langdurig, meerjarig samenwerkingsproces is het verstandig gedurende de samenwerking, bijvoorbeeld na afloop van iedere projectfase, de tussentijdse resultaten te evalueren. Op deze manier kunnen de partijen vaststellen of de tussendoelstellingen zijn gehaald en of aan ieders verwachtingen wordt voldaan. Een dergelijke evaluatie verschaft inzicht in het verloop van de samenwerking: gaan we nog altijd de goede kant op? Het is bovendien een reflectiemoment, waarbij niet alleen gekeken kan worden naar de doelstellingen, maar eveneens aandacht besteed kan worden aan de onderlinge verhoudingen. Een evaluatiemoment kan interessante inzichten opleveren en wellicht aanleiding geven de doelstellingen van de samenwerking aan te passen. Bovendien kan het aangrijpingspunten opleveren te interveniëren in het verloop van het samenwerkingsproces, opdat de onderlinge relaties een kans krijgen zich te verdiepen. Zodoende kan men vertrouwensontwikkeling ondersteunen.

Tot slot geldt het belang van evaluatie natuurlijk niet alleen tussentijds, maar ook na afloop van het samenwerkingsproces. Aan het eind van de samenwerking kunnen de partijen aangeven of de verwachtingen die zij hadden zijn uitgekomen. Kortom, het verschaft niet alleen inzicht in de mate waarin de doelen zijn bereikt, maar ook in de tevredenheid van de samenwerkingspartners met de uitkomsten.

Aandacht voor communicatie

De laatste aanbeveling heeft betrekking op de communicatie. In een interorganisationeel samenwerkingsproject is het van belang dat er niet alleen goede communicatie plaatsvindt tussen de verschillende projectlagen, maar ook tussen de representanten van de organisaties en de organisaties zelf. Wanneer er niet (goed) gecommuniceerd wordt tussen de representanten in het project en de organisatie kan dit het verloop van de samenwerking (onnodig) belemmeren. Vaak is het voor de representanten duidelijk welke wensen en eisen de eigen organisatie heeft met betrekking tot het project, maar bestaat er onduidelijkheid ten aanzien van de mate waarin de representant speelruimte heeft om eventueel 'water bij de wijn' te doen in de samenwerking. Dit kan ertoe leiden dat de representant in onderhandelingen of conflictsituaties krampachtig aan bepaalde eisen vasthoudt, terwijl in de eigen organisatie de bereidheid bestaat concessies te doen. Voor een goed verloop van de samenwerking is het aldus belangrijk dat er *gedurende* het proces ook over een dergelijke speelruimte gecommuniceerd wordt. Uiteraard is het verstandig bij de start van de samenwerking afspraken te maken over de mate waarin concessies mogen worden gedaan aan deze eisen en wensen. In een langdurig project kan echter ook hierin verschuiving optreden. Bovendien kunnen de

eisen en wensen gedurende de samenwerking veranderen, zodat de afspraken die bij de start met de representant zijn gemaakt over de speelruimte niet meer volstaan. Kortom, communicatie blijft een belangrijk punt van aandacht.

6.3.2. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Vergroten inzicht in het ontwikkelingsproces van vertrouwen

Aangezien in dit onderzoek naar de ontwikkeling van vertrouwen in interorganisatorische samenwerking slechts één casus onderzocht is, zou het interessant zijn het ontwikkelingsproces van vertrouwen in andere casus in kaart te brengen. Door het verloop van meerdere interorganisatorische samenwerkingsprocessen te onderzoeken, wordt het inzicht in de mogelijke oorzaken van vertrouwensgroei vergroot. Bovendien zou het onderzoeken van meerdere casus waardevol zijn om de kennis over het procesmatige karakter van vertrouwensontwikkeling te vergroten. Alhoewel het model van Vangen en Huxham (2000) in dit onderzoek niet geheel van toepassing is gebleken, zou het interessant zijn te kijken of deze in andersoortige, meer complexe samenwerkingsprocessen toereikend is voor het in kaart brengen van het vertrouwensproces. In paragraaf 6.2.2.2 werd immers gesteld dat dit model waardevol zou kunnen zijn voor het in kaart brengen van het ontwikkelingsproces van vertrouwen in complexe samenwerkingsprocessen, waarbij de partijen nauwelijks in staat zijn overeenstemming te bereiken over de doelen ervan en zodoende de samenwerking op basis van bescheiden doelen zijn gestart. In dergelijke casus, waarbij de verwachting bestaat dat het ambitieniveau van de samenwerking zal toenemen naar mate het onderlinge vertrouwen groeit, zou men kunnen onderzoeken of de vertrouwenscyclus van Vangen en Huxham (2000) bruikbaar is.

In dezelfde paragraaf werd eveneens een ander verschijningsvorm van de vertrouwenscyclus (figuur 6.3) voorgesteld. De idee dat de ontwikkeling van vertrouwen, zoals Vangen en Huxham stellen (2000), gekoppeld is aan de verwachtingen die men heeft ten aanzien van de uitkomsten van de samenwerking, blijft in dit model gehandhaafd. Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn er echter twee elementen aan toegevoegd die mogelijk van invloed zouden kunnen zijn op dit proces, te weten: managementstrategieën en de institutionele context. De vraag is of dit model bruikbaar is voor het in kaart brengen van het ontwikkelingsproces van vertrouwen in andere interorganisatorische samenwerkingsprocessen.

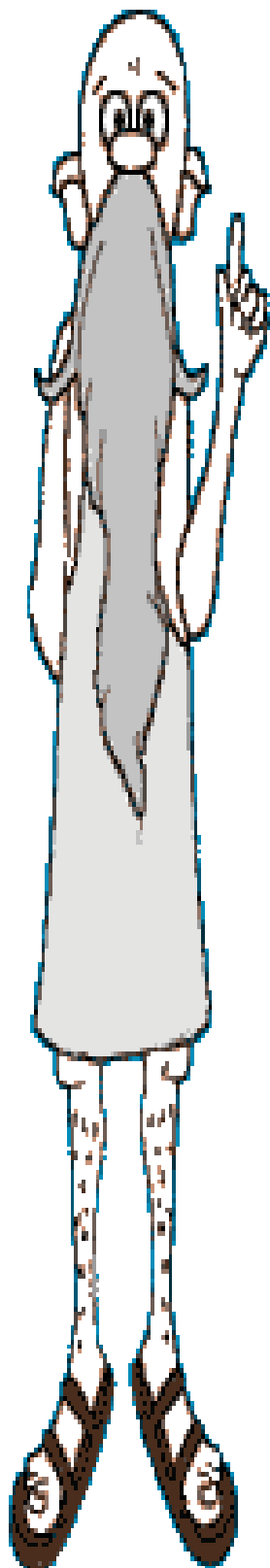
Kortom, het zou interessant zijn de toepasbaarheid van beide vertrouwenscycli nader te onderzoeken in diverse interorganisatorische samenwerkingscasus.

Methoden ontwikkelen voor het in kaart brengen van frames en framing

In de inleiding van dit hoofdstuk is geconstateerd dat het in kaart brengen frames en het vaststellen van veranderingen in frames geen eenvoudige opgave is. In dit onderzoek is wellicht te weinig rekening gehouden met het feit dat het voor mensen moeilijk is na te gaan of hun frame ten aanzien van een bepaald onderwerp is veranderd. Het zou daarom interessant zijn te onderzoeken of het mogelijk is een methode te ontwikkelen waarmee frames of beelden van mensen op een bepaald moment in de tijd (betrouwbaar) in kaart kunnen worden gebracht, zodat het mogelijk wordt op een later tijdstip eventuele veranderingen in de frames vast te stellen. Wanneer men hier in slaagt, is men mogelijk beter in staat een verband te leggen tussen deze veranderingen en framing, ofwel het managen van betekenisgeving. Aangezien in paragraaf 6.2.3.3 is opgemerkt dat het managen van betekenisgeving een interessante managementstrategie kan zijn voor de ontwikkeling van vertrouwen, wordt deze paragraaf afgesloten met een aanbeveling die daar betrekking op heeft.

Onderzoeken van het verband tussen framing en vertrouwensontwikkeling

In paragraaf 6.2.3.1 werd gesteld dat er mogelijk een grotere rol voor framing bij de ontwikkeling van vertrouwen weggelegd zou kunnen zijn. Negen van de tien respondenten waren het immers eens met de stelling die hierop inging. Aangezien het verband tussen framing en de ontwikkeling van vertrouwen in dit onderzoek niet zeer overtuigend is gelegd, zou het waardevol zijn de invloed van framing op het ontwikkelingsproces van vertrouwen nader te onderzoeken. De idee is dat framing een belangrijke rol zou kunnen spelen in een maatschappelijke of politiekgevoelige probleemsituatie, waarbij diverse partijen betrokken zijn die verscheidene betekenissen toekennen aan het probleem en de mogelijke oplossingsrichting. Het zou interessant zijn te onderzoeken of er in dergelijke gevallen een (duidelijk) verband is waar te nemen tussen vertrouwensontwikkeling in het samenwerkingsproces en framing.



Trust!

“It takes years to build trust, and a few seconds to destroy it

Literatuurlijst

- Baarda, D.B., M.P.M. de Goede en J. Teunissen. (1995). *Kwalitatief Onderzoek: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Stenfert Kroese, Groningen.
- Babbie, E. (1992). *The practice of social research*. Sixth Edition, Wadsworth Publishing Company, Belmont, California.
- Bruijn, J.A. de, E.F. ten Heuvelhof & R.J. in 't Veld. (2002). *Procesmanagement: over procesmanagement en besluitvorming*. Den Haag, Academic Service.
- Bulder, A. (2001). *Sociaal kapitaal en reorganisaties in de publieke sector*. Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Buuren, van, A. & E.H. Klijn. (2004). *Trajectories of institutional design in policy networks: European interventions in the Dutch Fishery Network as an example*. Paper for British Academy of Management Conference, St. Andrews, University of St. Andrews, 30 August – 1 September.
- Edelenbos, J. & E.H. Klijn. (2003). *The value of trust in complex inter-organisational cooperation*. Paper for the conference of the British Academy of Management (BAM), Harrogate, 15-17 September 2003.
- Flap, H. & B. Völker. (2001). Goal specific social capital and job satisfaction: effects of different types of networks on instrumental and social aspects of work. In: *Social Networks*, 23 (2001), 297-320.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: an essay on the organization of experience*. Harper & Row, New York.
- Hallahan, K. (1999). Seven models of framing: implications for public relations. In: *Journal of public relations research*, 11(3), 205-242, 1999.
- Klein Woolthuis, R.J.A., Nootboom, B. (2003). *Samenwerking in het MKB*, in: Risseuw, P. en Thurik R. (eds) *Handboek ondernemers en adviseurs in het MKB*. Kluwer, Deventer.
- Klijn, E.H. (2001). Rules as institutional context for decision making in networks: the approach to postwar housing districts in two cities. In: *Administration & Society*, Vol. 33 No. 2, May 2001, 133-164, Sage Publications, Inc.
- Klijn, E.H. (2002). Vertrouwen en samenwerking in netwerken: een theoretische beschouwing over de rol van vertrouwen bij interorganisatiele samenwerking. In: *Beleidswetenschappen*, nr.3, 259- 279, 16de jaargang, 2002.
- Koppenjan, J.F.M., Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainties in Networks: a network approach to problem solving and decision making*. Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Nootboom, B. (2002). *Vertrouwen: vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen*. Academic Service, Schoonhoven.
- Rein, M. & D. Schön. (1993). Reframing Policy Discourse. In: *The argumentative turn in policy analysis and planning*. Duke University Press, Durham and London.
- Snow, D.A., Benford, R.D. (2001). *Clarifying the relationship between framing and ideology in the study of social movements: a comment on oliver and johnston*. University of Wisconsin-Madison.
- Swanborn, P.G. (1981). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek: inleiding in ontwerpstrategieën*, Boom, Meppel.
- Termeer, C.J.A.M. (1992). *Configuratiemanagement: een dynamische visie op het managen van beleidsprocessen in netwerken*. Paper geschreven t.b.v. de workshop 'Netwerkconstituering en netwerkmanagement', Politicologenetmaal 4 en 5 juni 1992, te Soesterberg.

Vangen, S., Huxham C. (2000). *Building trust in inter-organizational collaboration*. Working paper, EURAM Conference, Milan (Italy), 3-5 April 2003.

Van Wijk-Jansen, E. & S. Van der Kroon. (2005). *Sociaal kapitaal en learning communities bij projectregisseurs betrokken bij 'Netwerken in de Veehouderij'*. LEI, Den Haag.

Von Bergen, C. W., Soper, B., & Parnell, J. A. (in review). Framing in organizations: Overview, assessment, and implications. *Advanced Management Journal*.

Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. Sage, Thousand Oaks – London – New Delhi.

Internet

Wikipedia, [<http://wikipedia.org>], 2005.

Bijlage A: Enquete

Vraag 1

Welke organisatie vertegenwoordigt u in het project X?

- B
- A
- C
- Anders, nl.....

Vraag 2

In deze vraag wordt aan de hand van een aantal stellingen gevraagd naar uw oordeel over de samenwerkingspartners *bij de start* en van de samenwerking en naar uw oordeel hierover *op dit moment*. De stellingen hebben betrekking op de mate van 'vertrouwen' die u had in de samenwerkingspartners bij de start van het project X en mate van vertrouwen die u nu heeft in de samenwerkingspartners.

	Stellingen	Uw oordeel in 2003	Uw oordeel in 2005
1	Ik ga ervan uit dat de andere partijen rekening houden met mijn belangen.	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens
2	Ik stel mij in de samenwerking wat afwachtend op omdat de andere partijen mijn inspanningen voor eigen gewin kunnen gebruiken.	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens
3	De intenties van de andere partners in dit project zijn goed	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens

Vraag 3

In deze vraag wordt aan de hand van een aantal stellingen of gesloten vragen gevraagd naar uw oordeel over enkele aspecten van de samenwerking *bij de start* van het project X.

1. Als u uw verwachtingen ten aanzien van de samenwerking die u bij de start van de samenwerking had zou moeten kwalificeren, welk van de onderstaande kwalificaties zou u dan gebruiken?
 - Zeer positief
 - Redelijk positief
 - Niet positief, niet negatief
 - Redelijk negatief
 - Zeer negatief

2. Deze verwachtingen waren gebaseerd op:
 - De reputatie van de samenwerkingspartners
 - Ervaringen uit het verleden met de samenwerkingspartners
 - Een contract of ander soort overeenkomst
 - Iets anders, nl.....

3. De rol van iedere samenwerkingspartner in het project is mij volstrekt duidelijk.
 - Helemaal mee eens
 - Redelijk mee eens
 - Niet mee eens/ niet mee oneens
 - Redelijk mee oneens
 - Helemaal mee oneens

4. Het is voor mij volstrekt helder welke organisaties de samenwerkingspartners in dit samenwerkingsverband vertegenwoordigen.
 - Helemaal mee eens
 - Redelijk mee eens
 - Niet mee eens/ niet mee oneens
 - Redelijk mee oneens
 - Helemaal mee oneens

5. Bij de start van de samenwerking bestond overeenstemming over de doelen van de samenwerking.
 - Helemaal mee eens
 - Redelijk mee eens
 - Niet mee eens/ niet mee oneens
 - Redelijk mee oneens
 - Helemaal mee oneens

6. De initiële doelen van de samenwerking waren realistisch.

- Helemaal mee eens
- Redelijk mee eens
- Niet mee eens/ niet mee oneens
- Redelijk mee oneens
- Helemaal mee oneens

Vraag 4

Kunt u van de volgende activiteiten of gebeurtenissen aangeven of zij gedurende de samenwerking tot nu toe hebben plaatsgevonden? (graag een kruisje zetten voor de activiteit(en) en/ of gebeurtenis(sen) die hebben plaatsgevonden)

- Brainstormsessie
- Rollenspel
- Simulatie
- Aantrekken van een adviseur
- Het instellen of veranderen van de samenstelling van een commissie
- Aanstellen nieuwe projectmedewerkers
- Anders, nl.....

Vraag 5

Is het vertrouwen in de samenwerkingspartners in dit project vergeleken met de start van het gegroeid, afgenomen of gelijk gebleven?

- Gegroeid
- Gelijk gebleven
- Afgenomen

Vraag 6

In deze vraag wordt aan de hand van enkele stellingen gevraagd waardoor het vertrouwen in de samenwerkingspartners is gegroeid dan wel is afgenomen. Wanneer u bij de vorige vraag heeft aangegeven dat u vertrouwen is gegroeid, geef dan s.v.p. uw oordeel over stelling 1 t/m 8. Wanneer u in de vorige vraag heeft aangegeven dat u vertrouwen is afgenomen, geef dan s.v.p. uw oordeel over stelling 9 t/m 16. Wanneer u in de vorige vraag heeft aangegeven dat het vertrouwen gelijk is gebleven, ga dan s.v.p. verder met vraag 7.

Mijn vertrouwen in de samenwerkingspartners is gegroeid.....:

	Stellingen	Uw oordeel
1doordat de samenwerkingspartners over de nodige goede competentie(s) blijken te beschikken.	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens, niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens
2doordat er in de afgelopen twee jaar goede verhoudingen met de samenwerkingspartners zijn gegroeid.	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens, niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens
3doordat de manier waarop het project wordt gepresenteerd is veranderd en zo mijn beeld van de samenwerking(spartner) positief heeft veranderd.	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens, niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens
4doordat een nieuw begrip of idee werd gelanceerd, zodat mijn beeld van de samenwerking(spartner) positief is veranderd	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens, niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens
5	...doordat ik na een brainstormsessie, rollenspel of simulatie anders tegen de samenwerking(spartner) aan ben gaan kijken zodat mijn beeld positief is veranderd.	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens, niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens
6 door de inbreng van derden (bijv. het aantrekken van een adviseur, het instellen of veranderen van de samenstelling van een commissie of het aantrekken van een nieuwe medewerker), wat geleid heeft tot een positieve verandering van mijn beeld van de samenwerking(spartner).	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens, niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens
7doordat mijn samenwerkingspartners en ik er ongeveer dezelfde opvattingen op nahouden.	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens, niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens
8doordat onderlinge afspraken steeds goed en gedetailleerd in contracten zijn vastgelegd.	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens, niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens

Mijn vertrouwen in de samenwerkingspartners is afgenomen....:

	Stellingen	Uw oordeel
9doordat de samenwerkingspartners over onvoldoende competentie(s) bleken te beschikken.	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens, niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens
10doordat de verhoudingen met de samenwerkingspartners zijn verslechterd.	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens, niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens
11doordat de manier waarop het project wordt gepresenteerd zodanig is veranderd, dat mijn beeld van de samenwerking is verslechterd.	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens, niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens
12doordat een nieuw begrip of idee werd gelanceerd dat mij niet aanstond, zodat mijn beeld van de samenwerking(spartner) negatief is veranderd.	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens, niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens
13	...doordat ik na een brainstormsessie, rollenspel of simulatie anders tegen de samenwerking(spartner) aan ben gaan kijken zodat mijn beeld negatief is veranderd.	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens, niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens
14 door de inbreng van derden (bijv. het aantrekken van een adviseur, het instellen of veranderen van de samenstelling van een commissie of het aantrekken van een nieuwe medewerker), wat geleid heeft tot een negatieve verandering van mijn beeld van de samenwerking(spartner).	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens, niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens
15doordat mijn samenwerkingspartners en ik er zeer verschillende opvattingen op nahouden.	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens, niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens
16doordat onderlinge afspraken door de samenwerkingspartners niet zijn nagekomen.	<input type="checkbox"/> Helemaal mee eens <input type="checkbox"/> Redelijk mee eens <input type="checkbox"/> Niet mee eens, niet mee oneens <input type="checkbox"/> Redelijk mee oneens <input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens

Welk van de voorgaande stellingen is het meest van toepassing op dit project? (omcirkel s.v.p. hieronder het nummer)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----

Vraag 7

Als u een cijfer zou moeten geven voor de mate van vertrouwen tussen de partijen aan *het begin* en *op dit moment* in het project X, welk cijfer zou u dan geven (omcirkel een cijfer van 1 t/m 10, waarbij 1 het laagste en 10 het hoogste cijfer is)

Uw oordeel in 2003										Uw oordeel in 2005									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Vraag 8

In deze vraag wordt u gevraagd u oordeel te geven over een aantal aspecten van de samenwerking *op dit moment*.

1. Het samenwerkingsproces is tot nu toe zonder grote problemen verlopen.
 - Helemaal mee eens
 - Redelijk mee eens
 - Niet mee eens/ niet mee oneens
 - Redelijk mee oneens
 - Helemaal mee oneens
2. In de afgelopen jaren is de mate van overeenstemming over de doelen van de samenwerking toegenomen.
 - Helemaal mee eens
 - Redelijk mee eens
 - Niet mee eens/ niet mee oneens
 - Redelijk mee oneens
 - Helemaal mee oneens
3. Ik ben tevreden over de resultaten van de samenwerking tot nu toe.
 - Helemaal mee eens
 - Redelijk mee eens
 - Niet mee eens/ niet mee oneens
 - Redelijk mee oneens
 - Helemaal mee oneens
4. Deze (on)tevredenheid heeft ervoor gezorgd dat mijn vertrouwen in de samenwerkingspartners is (af)/toegenomen.
 - Helemaal mee eens
 - Redelijk mee eens
 - Niet mee eens/ niet mee oneens
 - Redelijk mee oneens
 - Helemaal mee oneens

5. gedurende de afgelopen jaren zijn de doelen van de samenwerking:

- ambitieuzer geworden
- gelijk gebleven
- minder ambitieus geworden

Vraag 9

Tenslotte verneem ik graag uw mening over de laatste stelling van deze enquête met betrekking tot de ontwikkeling van vertrouwen in samenwerkingsprocessen.

Het organiseren van activiteiten die gericht zijn op het confronteren van verschillende denkbeelden of de inbreng van nieuwe begrippen, ideeën of personen, kan het beeld dat ik heb van mijn samenwerkingspartners zodanig beïnvloeden dat mijn vertrouwen in mijn samenwerkingspartners toeneemt.

- Helemaal mee eens
- Redelijk mee eens
- Niet mee eens/ niet mee oneens
- Redelijk mee oneens
- Helemaal mee oneens

Bijlage B: Interview

	Introductie
1	Hoe heeft het samenwerkingsproces zich ontwikkeld? Hoe bent u bij het project betrokken geraakt?
2	Wat is uw rol in het project X?
3	Kunt u uw verwachtingen ten aanzien van de samenwerking bij de start van het project omschrijven, zowel ten aanzien van de samenwerkingspartners, als ten aanzien van het project?
	Proces
4	Welke knelpunten hebben zich tot nu toe voorgedaan?
5	Hoe zijn deze knelpunten opgelost?
6	Wie heeft daaraan getrokken? Wat is er gebeurd?
	Vertrouwen
7	Kunt u iets vertellen over het niveau van vertrouwen aan het begin van de samenwerking? Wat waren indicaties voor dit lage/ hoge niveau van vertrouwen? Hoe uitte zich dat? En gold dat voor alle partijen?
8	Is het vertrouwen in de afgelopen twee jaar gegroeid? Waaraan merkte u veranderingen? Kunt u dat omslagpunt beschrijven?
	Framing
9	Waardoor komt het volgens u dat het vertrouwen zich wel/ niet heeft ontwikkeld? Is er een specifieke gebeurtenis en/of persoon die hierop van invloed is geweest?
10	Hebben er activiteiten plaatsgevonden die uw kijk op de samenwerking en samenwerkingspartners positief/ negatief heeft veranderd? Kunt u deze omschrijven?
	Afsluitend
11	Hoe zou u op dit moment de samenwerking en het niveau van vertrouwen omschrijven?

Bijlage C: Respondenten

A

- ◆ Communicatiemedewerker en in X lid van het Kernteam.
- ◆ Stafmedewerker vervoerontwikkeling bij de afdeling Bedrijfs- en productontwikkeling, die in X de reizigersmarkt vertegenwoordigt.
- ◆ Een planner/ ontwerper van de afdeling Logistiek en Productontwikkeling.
- ◆ Projectleider dienstregelingontwerp op de afdeling Logistiek en Productontwikkeling en binnen X teamleider van de ontwerpers.
- ◆ Hoofd van de afdeling Logistiek en Productontwikkeling en in X lid van het Kernteam.

B

- ◆ De projectleider van X.
- ◆ Een Senior adviseur die in X teamleider is van de ontwerpers.
- ◆ Een planner/ ontwerper.
- ◆ De projectsecretaris die zowel in het Kernteam als in de Stuurgroep zit.

C

- ◆ Werkzaam op de afdeling Inframanagement en in X lid van Kernteam, Ontwerpteam en Toetsteam.