

Netwerk is maatwerk van waarden, ambities en belangen

MOGELIJKHEDEN VOOR EEN NETWERK VAN ZELFSTANDIG ADVISEURS EN CONSULTANCYBUREAU



Rosemarie Mijlhoff MSc is eigenaar van OpenPerspectief bv te Vleuten en als buitenpromovendus verbonden aan de Universiteit van Utrecht.

Het Financieele Dagblad kopte op 8 april 2014: ‘Adviesbureaus die wachten op einde van de crisis gaan het niet redden.’ In dit artikel waarschuwt Ard-Pieter de Man, hoogleraar aan de Vrije Universiteit van Amsterdam en directeur van het Sioo, dat een aantrekkelijke economie niet de oplossing is voor de dalende omzetten, faillissementen en de structurele gebreken in de consultancybranche. De oorzaak ligt in de businessmodellen en dienstverleningsconcepten van consultancybureaus, die niet meer aansluiten op de veranderingen in de markt. Een verandering waar regelmatig over gepubliceerd wordt, is de groei van het aantal zelfstandig ondernemers. De berichtgeving in de media over zelfstandig ondernemers gaat niet alleen in op hun financiële situatie of het vak dat zij uitoefenen, maar belicht ook de impact van de groei op organisaties en bestaande machtsposities. Als een consultancybureau wil overleven, zijn er volgens De Man fundamenteel andere dienstverleningsconcepten nodig. Een netwerk vormen met zelfstandig organisatieadviseurs is daar een voorbeeld van. Het groeiend aantal zelfstandigen biedt consultancybureaus immers een grote variatie aan mogelijkheden, expertise en ander kapitaal. Door de krachten te bundelen kunnen nieuwe oplossingen voor klanten ontwikkeld worden, die verder reiken dan het eigen expertisegebied. Echter, hoe komt een dergelijke netwerksamenwerking succesvol van de grond? Dit artikel geeft, aan de hand van een kwalitatief onderzoek onder zelfstandig organisatieadviseurs en een consultancybureau, inzicht in de mogelijkheden van een netwerksamenwerking tussen beide groepen. Hiervoor is vanuit sociaal-constructivistisch onderzoeksperspectief ingegaan op de overwegingen samen te werken, de impact hiervan op de bestaande manier van werken, en de wijze waarop de diversiteit aan ambities en belangen constructief ingezet kan worden om tot een effectieve netwerksamenwerking te komen.

1. Inleiding

De ontwikkelingen in de consultancybranche staan niet op zichzelf, maar maken deel uit van de maatschappelijke en bedrijfseconomische verschuivingen van de afgelopen anderhalve eeuw. Dit betreft enerzijds het proces van individualisering, waarin de positie van het individu zowel maatschappelijk als binnen organisaties is veranderd. Het accent is sinds de industriële revolutie van ‘volwaardige deelname van het individu’ aan het arbeidsproces verlegd naar ‘(zelf)ontplooiing (...) en expressie van de individuele eigenheid en verschil’ (Gastelaars, 2006, p. 45-47). Of, zoals De Waard het verwoordt in *de Volkskrant*: ‘Het collectief heeft plaatsgemaakt voor het individu’ (De Waard, 2014).

Anderzijds is de bedrijfseconomische zienswijze met betrekking tot de inzet van mensen en resources in organisaties sterk veranderd. Sinds de liberalisering van de markt in de jaren tachtig van de vorige eeuw is flexibiliteit het credo geworden, in plaats van stabiliteit (Barley & Kunda, 2004). Dit vanuit het idee dat flexibiliteit de overlevingskansen in een globaliserende wereld vergroot. De beurswaarde kwam centraal te staan, evenals schaalvergroting; outsourcing en massaontslagen volgden. Al deze aspecten werden nodig geacht om de beoogde winsten te garanderen (Barley & Kunda, 2004; Castells, 2010). Baanzekerheid en secundaire arbeidsvoorwaarden hebben plaatsgemaakt voor de employability van werknemers. Waarbij zij zelf, in plaats van de werkgever, verantwoordelijk zijn geworden voor hun carrière. Gevoed door het individualiseringsproces werden werknemers gestimuleerd zichzelf te ontplooien en hun ‘zelfgekozen ideaal’ te verwezenlijken (Gastelaars, 2006).

Met deze ontwikkelingen is ook de hiërarchische gezagsverhouding tussen werkgever en werknemer veranderd. Voorheen zorgde de werkgever voor een vaste baan en verwachtte in ruil daarvoor inspanningen en loyaliteit van de werknemer. De laatste jaren ontwikkelt dit zich naar meer evenwichtiger en gelijkwaardiger ruilrelaties (Schoemaker, 2003; Van den Born, 2009). Tegelijkertijd ontstonden er flexibele arbeidsrelaties waarbij organisaties niet alle kennis zelf in huis hebben, maar deze inhuren op de momenten dat dit nodig is. Dit heeft geleid tot een groei van professionals die hun expertise autonoom en op eigen titel vermarkten (Barley & Kunda, 2004; Castells, 2010; Schoemaker, 2003; Van den Born, 2009).

De consultancybranche kreeg specifiek te maken met een afname van het kennisvoordeel dat zij lange tijd bezat (De Man e.a., 2013). Organisaties beschikken nu dikwijls zelf over de bedrijfskundige en veranderkundige kennis die zij eerder bij consultancybureau inhuurden. Zo hebben zij interne adviseurs in dienst en leidinggevenden met een bedrijfskundige achtergrond of een MBA, en huren zij alleen nog voor specifieke vraagstukken hyperspecialisten in (Barley & Kunda, 2004; De Man e.a., 2013; Van den Born, 2009).

Als gevolg van schaalvergroting en globalisering hebben organisaties naast lokale kennis ook behoefte aan internationale kennis (De Man e.a., 2013). Technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat de benodigde kennis niet meer voorbehouden is aan consultancybureaus, maar wereldwijd en op ieder moment van de dag beschikbaar is (Castells, 2010). Daarnaast hebben consultancybureaus te maken met nieuwe toetreders op de markt (De Man e.a., 2013), zoals reclamebureaus of designbureaus die organisaties ondersteunen bij hun innovatieve vermogen, en uitzendbureaus die met hun brede kennis van de klantorganisatie en arbeidsmarktontwikkelingen hun dienstverlening op een laagdrempelige manier kunnen uitbreiden. Tot slot heeft een consultancybureau als werkgever nauwelijks meerwaarde voor organisatieadviseurs (Barley & Kunda, 2004; De Man e.a., 2013). Voorheen waren zij de enige toegang tot klanten, nu vinden klanten en organisatieadviseurs elkaar via het internet, sociale netwerken en communities.

Wat betekent het nu als een consultancybureau een nieuw dienstverleningsconcept wil ontwikkelen, waarin het in een netwerk met autonome organisatieadviseurs samenwerkt? Waar dient het dan rekening mee te houden? Dit artikel geeft, aan de hand van een onderzoek onder zelfstandig organisatieadviseurs en een consultancybureau, antwoord op deze vragen. De volgende paragraaf beschrijft de doelstelling van het onderzoek, de centrale onderzoeksvraag, het onderzoeksperspectief en de onderzoeksmethode die is toegepast. Vervolgens worden in paragraaf 3 de onderzoeksresultaten geanalyseerd. In paragraaf 4 wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord en volgen de conclusies. Tot slot beschrijft paragraaf 5 de impact hiervan op de praktijk.

2. Opzet en uitvoering van het onderzoek

DOELSTELLING EN VRAAGSTELLING

De beschreven ontwikkelingen vormen de context van het onderzoek dat in dit artikel centraal staat. Het betreft een onderzoek dat is uitgevoerd onder zelfstandig organisatieadviseurs en een consultancybureau. Het consultancybureau maakt onderdeel uit van een multinational en voert adviesopdrachten uit voor klanten van het moederbedrijf. Het consultancybureau heeft een beperkte omvang en streeft vanuit deze positie naar een netwerk met zelfstandig organisatieadviseurs, om met behulp van een geïntegreerd businessmodel activiteiten voor klanten te ontwikkelen en uit te voeren. Dit was voor het consultancybureau de aanleiding een onderzoek uit te laten voeren naar de mogelijkheden hiervoor.

De doelstelling van het onderzoek was inzicht te krijgen in de mogelijkheden voor een netwerksamenwerking met zelfstandig organisatieadviseurs, en de wijze waarop het consultancybureau kan aansluiten bij de specifieke ambities

en verwachtingen van zelfstandigen. Om deze doelstelling te bereiken, is met het onderzoek antwoord gegeven op de volgende vragen: wat zijn de wederzijdse verwachtingen en overwegingen om in een netwerk samen te werken? Welke impact heeft dit op de bestaande manier van werken? En hoe kan de diversiteit aan ambities en belangen constructief ingezet worden om tot een effectieve netwerksamenwerking te komen?

NETWERKSAMENWERKING ALS AMBIGU EN DYNAMISCH BIOTOOP

Het onderzoek is vanuit sociaal-constructivistisch perspectief uitgevoerd. Hierbij staat de werkelijkheidsperceptie en betekenisgeving van de betrokken zelfstandig organisatieadviseurs en het consultancyteam centraal. De reden hiervoor ligt in het ontologisch uitgangspunt van dit onderzoek. Dit gaat ervan uit dat een netwerksamenwerking van binnenuit - door de zelfstandig organisatieadviseurs en consultants, in hun onderlinge sociale interactie en betekenisgeving - inhoud krijgt en vormgegeven wordt (Bourdieu, 2005; Alvesson & Deetz, 2000; Parker, 2000).

Een netwerksamenwerking wordt gezien als een sociale constructie met een ambigu en continu veranderlijk karakter (Boessenkool, 2006; Deetz, 2000; Martin, 2004; Parker, 2000), aangezien de onderlinge interactie en betekenisgeving ook beïnvloed worden door de andere netwerken waar zelfstandig organisatieadviseurs en consultants deel van uit maken. Epistemologische kennis over het vraagstuk en de werking, ambiguïteit en veranderlijkheid van een netwerk zijn het best vanuit de leefwereld van de betrokkenen te leren kennen, aangezien zij de onderlinge netwerksamenwerking zelf construeren (Deetz, 2000; Martin, 2003). Daarom is het onderzoek uitgegaan van de werkelijkheidsbeleving van de betrokkenen en de betekenis die zij aan een onderlinge netwerksamenwerking geven.

ONDERZOEKSMETHODE

Het onderzoek is uitgevoerd in de kwalitatieve onderzoekstraditie van de sociale en organisatiewetenschappen (Boeije, 2005, Deetz, 2000; Tijmstra & Boeije, 2009). Gedurende een half jaar heb ik als onderzoeker in de rol van een observerende participant onderdeel uitgemaakt van de onderzoeksomgeving (Boeije, 2005; Deetz, 2000, p. 133; Driskill & Brenton, 2005). Dit heeft bijgedragen aan het verhogen van de kwaliteit en kwantiteit van de onderzoeksdata. Deze lokaal-emergente onderzoeks aanpak vergroot de openheid bij de onderzochten en biedt de mogelijkheid het vraagstuk vanuit verschillende invalshoeken te onderzoeken en exploratief (in plaats van lineair) te werk te gaan, door continu theorie en praktijk met elkaar uit te wisselen (Boeije, 2005; Driskill & Brenton, 2005). Hierdoor was het mogelijk het onderzoek te laten aansluiten bij actuele veranderingen in het veld en om interactiepatronen waar te nemen en te interpreteren (Boeije, 2005; Driskill & Brenton, 2005; Reichertz, 2004).

Tabel 1
Onderzoeksaanpak

Bronnen	Ontsluiting	Toelichting
Literatuur	Literatuurstudie	Relevante theoretische inzichten uit de organisatiekunde, organisatiesociologie en organisatieantropologie
		Theoretische inzichten zijn gebruikt voor het: <ul style="list-style-type: none"> • operationaliseren van de theoretische begrippen uit de centrale onderzoeksvraag • ontwikkelen van een conceptueel raamwerk voor het veldwerk • analyseren, interpreteren en duiden van de empirische data
Personen	Interviews	Individuele 'face to face'-interviews met vijftien respondenten
		Open interviewstructuur aan de hand van een topiclijst
		Topiclijst is gebaseerd op het conceptueel raamwerk en gaandeweg het onderzoek aangepast aan actuele inzichten
		Kwaliteit en validiteit zijn geborgd door: <ul style="list-style-type: none"> • met toestemming gemaakte geluidsopnamen van interviews • door respondenten geaccordeerde transcripties van de geluidsopnamen
		De geanonimiseerde transcripties zijn als onderzoeksdata geanalyseerd
	Observaties en actieve participatie	Observaties uitgevoerd tijdens vergaderingen, informele overleggen, telefoongesprekken van en tussen de onderzochten, gedurende de gehele onderzoeksperiode
		Actieve deelname aan bijeenkomsten en vergaderingen, waarin de onderzoeksresultaten getoetst zijn en de onderlinge dialoog met betrekking tot netwerksamenwerking begeleid is
		Van de observaties zijn veldnotities gemaakt die als onderzoeksdata geanalyseerd zijn
Documenten	Documentonderzoek	Analyse van: <ul style="list-style-type: none"> • businessplannen • presentaties • correspondentie van en tussen onderzochten • internet • bedrijfspublicaties
		Data zijn geanalyseerd op basis van veldnotities en foto's
Verwerking		Toelichting
Onderzoeksdata		De transcripties zijn open gecodeerd
		De aan elkaar gerelateerde codes zijn geclusterd in categorieën
		De categorieën zijn onderling met elkaar vergeleken en met de veldnotities, foto's en centrale onderzoeksvraag
		De uitkomsten van deze vergelijking zijn geabstraheerd naar acht thema's (waarin vervolgens drie patronen zichtbaar zijn geworden)
Analyse en conclusie		De veldresultaten zijn geanalyseerd aan de hand van de theoretische modellen en literatuur
		Op basis van de analyse zijn uitspraken gedaan over hoe de thema's en de uiting daarvan in de praktijk geïnterpreteerd kunnen worden
		Antwoord geformuleerd op de deelvragen en centrale onderzoeksvraag
		Op basis daarvan zijn conclusies geformuleerd

Het onderzoek is uitgevoerd onder negen zelfstandig organisatieadviseurs (met wie het consultancybureau in de periode voorafgaand aan het onderzoek op incidentele of regelmatige basis samenwerkte), vier in loondienst zijnde consultants en de directeur. Bij het onderzoek waren ook een directeur en een manager van een ander bedrijfs onderdeel betrokken, vanwege de jarenlange samenwerking van dit bedrijfs onderdeel met zelfstandig ondernemers.

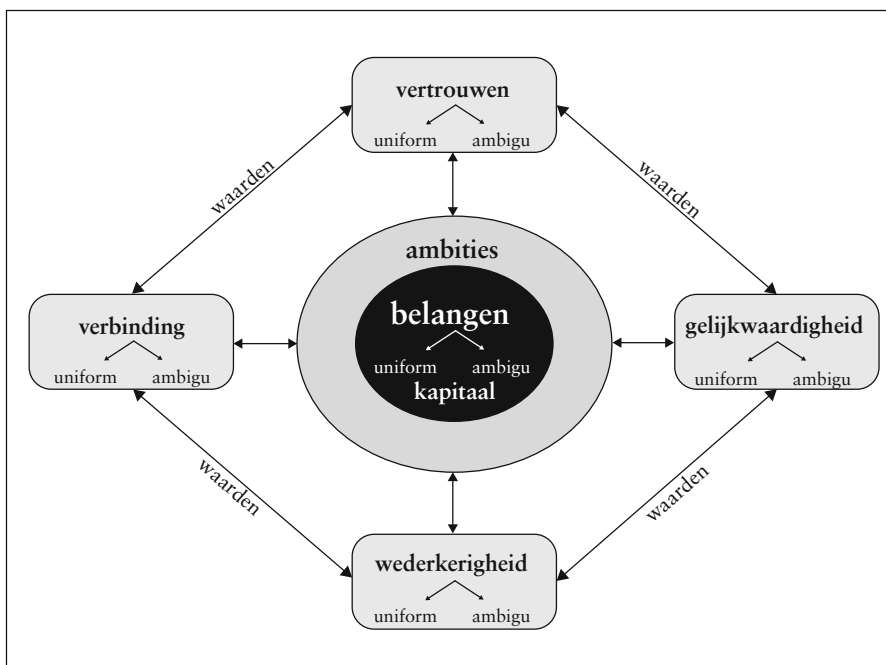
De onderzoeksmethode bestond uit een combinatie van een literatuurstudie en veldwerk (Boeije, 2005; Boeije, 2009; Driskill & Brenton, 2005). Het veldwerk had een explorerend karakter. Hierbij zijn de data in een continue cyclus van deductie, inductie en abductie, met de inzichten uit de literatuurstudie geconvergeerd tot drie patronen (Boeije, 2005; De Goede e.a., 2009; Reichertz, 2004). Deze drie patronen zijn: gedeelde waarden, een gezamenlijke ambitie en wederzijdse belangen.

3. Analyse van de resultaten

Uit empirische resultaten zijn drie patronen naar voren gekomen. Deze drie punten liggen volgens zelfstandig organisatieadviseurs en het consultancybureau aan de basis van de netwerksamenwerking. Het eerste patroon betreft de gedeelde waarden; deze geven uitdrukking aan de wijze waarop betrokkenen met elkaar willen samenwerken. Het tweede patroon laat de zoektocht zien naar een gezamenlijke ambitie en de wijze waarop deze ambitie invulling krijgt. Het derde patroon geeft de kern weer van een netwerk, namelijk de persoonlijke belangen die betrokkenen hebben om met elkaar te willen samenwerken. Deze drie patronen zijn met elkaar verbonden door de continue wisselwerking van uniformiteit en ambiguïteit in betekenisgeving (zie figuur 1).

Hierna worden deze patronen uitgewerkt, aan de hand van empirisch materiaal. Daarbij zijn citaten van de onderzochten gebruikt en theoretische inzichten uit de literatuur.

*Figuur 1
Samenhang van waarden, gezamenlijke ambitie en belangen in een netwerksamenwerking*



PATROON 1: SAMENWERKEN OP BASIS VAN GEDEELDE WAARDEN

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de zelfstandig organisatieadviseurs en consultants op basis van vier waarden met elkaar willen samenwerken. Het gaat om impliciete verwachtingen ten aanzien van de onderlinge omgang en verhoudingen. Op hoog abstractieniveau worden dezelfde waarden gedeeld, namelijk te willen samenwerken op basis van onderlinge verbinding, vertrouwen, gelijkwaardigheid en wederkerigheid. Echter, als dieper ingezoomd wordt op de manier waarop de waarden concreet invulling krijgen in de praktijk, wordt de aanwezige verscheidenheid en ambiguïteit zichtbaar.

Verbinding: zit in hetzelfde DNA. De eerste waarde betreft de onderlinge verbinding. Samenwerken op basis van een onderlinge verbinding gaat volgens de zelfstandig organisatieadviseurs en het consultancybureau over 'een soort verbintenis, gelijkgestemdheid, dat je elkaars taal spreekt' en over 'iets dat in die muren zit, in de normen en waarden, iets waar een bepaald type mens bij hoort'. Het valt op dat iedere consultant en directeur met een aantal zelfstandig organisatieadviseurs samenwerkt die hij vanuit eerdere functies en bedrijven kent. Wat zegt dit over de onderlinge verbinding en hoe ontstaat deze?

De basis voor de onderlinge verbinding ligt in de habitus van de betrokkenen (Bourdieu, 1993; Bourdieu, 2005; Maton, 2012). Als de habitus overeenkomt, herkennen betrokkenen bij elkaar eenzelfde manier van 'denken, handelen, voelen en zijn' (Maton, 2012, p. 51). De habitus is impliciet; hierin gelden ongeschreven en onuitgesproken regels en overtuigingen die ervoor zorgen dat iemand zich 'als een vis in het water' voelt en vanzelfsprekend bij de groep hoort of, om dezelfde redenen, niet geaccepteerd wordt (Maton, 2012, p. 56).

Een overeenkomstige habitus betekent echter niet dat men het altijd met elkaar eens is. Zoals een van de betrokkenen aangeeft: 'Het kan ook flink flikken. (...) We lijken op elkaar, maar we durven het aan om elkaar echt aan te spreken.' Het verschil in hoe aan de onderlinge verbinding invulling gegeven wordt, wordt beïnvloed door de verschillende velden ofwel sociale structuren waarvan de betrokkenen deel uitmaken. Hierdoor identificeren zij zich op het ene moment meer met het onderlinge netwerk, dan op het andere moment.

Een voorbeeld van een veld is het consultancyveld waarop consultancybureaus en zelfstandig organisatieadviseurs actief zijn. Een veld is een competitieve omgeving waarin actoren en instituties gericht zijn op het verbeteren of behouden van de eigen veldpositie (Bourdieu, 1993; Bourdieu, 2005, p. 193). Daarvoor beschikken zij over een habitus en verschillende vormen van kapitaal (zoals economisch, sociaal, cultureel en symbolisch kapitaal; Bourdieu, 2005). Het zich al dan niet identificeren met het netwerk heeft een functie: invloed uitoefenen op het consultancyveld. Dit met het doel de eigen positie danwel de positie van het netwerk op het consultancyveld te behouden of te verstevigen (Bourdieu, 2005; Thomson, 2012).

Vertrouwen: een voorwaarde maar niet vanzelfsprekend. De tweede waarde gaat over vertrouwen. Volgens alle zelfstandigen en consultants is onderling vertrouwen een voorwaarde om met elkaar in een netwerk samen te werken. Dat er sprake is van onderling vertrouwen blijkt volgens hen uit het feit dat contractueel vastgelegd is, de wijze waarop zelfstandigen en consultants elkaar bij klanten introduceren (namelijk ‘als een collega die ik vertrouw’) en de manier waarop zij met elkaar werken aan een gezamenlijk aanbod voor de klant, zonder dat daar direct een financiële transactie tegenover staat. De basis voor dit onderlinge vertrouwen ligt eveneens in de habitus. De meeste betrokkenen reageren met: ‘Daar komen wij wel uit’, of: ‘Dat komt wel goed.’

Dat wil echter niet zeggen dat vertrouwen op elk moment en in alle aspecten aanwezig is. Uit het onderzoek blijkt dat vertrouwen en wantrouwen dicht bij elkaar liggen. Zo hebben enkele consultants en leidinggevendenden twijfels over de intenties en het commitment van de zelfstandigen, en vragen zij zich af of ‘de liefde van twee kanten komt’. Uit een aantal interviews en vergaderingen met het consultancyteam komt naar voren dat het commitment samenhangt met de mate waarin de zelfstandig professional acquisitie voor het consultancybureau doet. Anderzijds hebben ook de zelfstandig organisatieadviseurs twijfels over de intenties van de andere partij. Deze hebben betrekking op andere aspecten, zoals de balans tussen de investering die iemand doet en de resultaten die het oplevert, of de mate van onderling contact, ook buiten gezamenlijke klussen om.

Deze voorbeelden laten zien dat de eenheid en consensus binnen een netwerksamenwerking tegelijkertijd gefragmenteerd en veranderlijk zijn (Parker, 2000). Hoe komt het dat vertrouwen en scepsis naast elkaar kunnen bestaan? Volgens een onderzoek van Barley en Kunda onder zelfstandig IT-professionals in Silicon Valley, ligt de oorzaak in het verschil in posities en belangen van zelfstandig professionals ten opzichte van een reguliere bedrijf (Barley & Kunda, 2004). Zelfstandigen maken enerzijds deel uit van het netwerk met het consultancybureau. De samenwerking is zodanig intens en vertrouwd, dat nauwelijks merkbaar is wie van binnen en wie van buiten komt. Anderzijds is er wel degelijk onderscheid. Dit wordt zichtbaar in de spelregels van het consultancybedrijf, zoals de corporate governance en acquisitietargets die niet voor de zelfstandig organisatieadviseurs van toepassing zijn. Of zoals een van de consultants verwoordt: ‘Wij zijn die grote denderende trein. (...) En die gaat niet anders rijden. Die dendert door.’ In dit citaat wordt het onderscheid tussen ‘wij van het consultancybureau’ en ‘zij de zelfstandig adviseurs’ concreet zichtbaar en benadrukt (Parker, 2000, p. 87). De zelfstandigen zijn als het ware de ‘hired guns’ die om hun specifieke expertise tijdelijk ingezet worden en ‘during the night quietly leave with their saddlebags full of cash’ (Barley & Kunda, 2004, p.187).

Daarbij speelt mee dat zowel het consultancyteam als de zelfstandig organisatieadviseurs keuzen maken in wat op een bepaald moment belangrijk voor

hen is. Volgens socioloog Bourdieu heeft dit te maken met dat zij continu bezig zijn de eigen positie, op de verschillende sociale velden waarvan zij deel uitmaken, te behouden of versterken (Bourdieu, 1993; Boudieu, 2005; Thomson, 2012). Dit bepaalt hun handelen en de manier waarop zij op de verschillende velden hun kapitaal inzetten (Emirbayer & Johnson, 2008). Hierdoor lijkt het wederzijds commitment niet altijd aanwezig. Dit wordt versterkt doordat het merendeel van de zelfstandig organisatieadviseurs met een gevarieerd aantal mensen in verschillende netwerken samenwerkt. Hun belangen lopen hierdoor sterk uiteen en zijn daarnaast sterk aan verandering onderhevig.

Onderling vertrouwen is geen vanzelfsprekendheid. Het dient opgebouwd te worden in een continu proces waarin door alle betrokkenen geïnvesteerd dient te worden en waarvoor zij tijd moeten vrijmaken (Kaats & Opheij, 2012; Schruijer & Vansina, 2011). De zelfstandigen en consultants bevestigen dit en zien het vormen van een netwerk als een 'nieuwe manier van organiseren' dat in een 'organisch proces' van 'learning by doing' met elkaar onderzocht en vormgegeven wordt. Voor de betrokkenen is het 'belangrijk elkaar echt goed te kennen, als professional en als mens, en dat kost tijd en aandacht'. Dit kan volgens hen bereikt worden door elkaar 'in het werk te ontmoeten' en met elkaar aan de slag te gaan.

Dat deze manier van werken het vertrouwen in elkaar bevordert, wordt in de literatuur bevestigd (Bremekamp e.a., 2010; Kaats & Opheij, 2012; Schruijer & Vansina, 2007; Schruijer & Vansina, 2011). Het vergroot de onderlinge openheid, het inzicht in elkaars intenties en belangen, en het houdt elkaar scherp op veranderingen.

Gelijkwaardigheid: realiseerbaar of utopie? De derde waarde gaat over samenwerken op basis van gelijkwaardigheid. De verandering van hiërarchische naar gelijkwaardige arbeidsrelaties wordt in de literatuur regelmatig belicht als een van de kenmerkende eigenschappen van de netwerkeconomie (Barley & Kunda, 2004; Castells, 2010; Schoemaker, 2003). Maar wat is gelijkwaardigheid eigenlijk en hoe uit zich dat? De resultaten van het onderzoek laten zien dat een gelijkwaardige samenwerking alleen mogelijk is door onderling vertrouwen. Zij komt tot uiting in de zoektocht naar een samenwerking waarin de betrokkenen 'complementair aan elkaar kunnen zijn, waardoor iedereen verder komt dan alleen'; een samenwerking waarin het 'talent' centraal staat, betrokkenen elkaar aanvullen en elkaar 'de bal toespelen zonder direct eigen gewin'.

Tegelijkertijd geven zowel zelfstandig professionals als consultants en leidinggevenden aan dat gelijkwaardigheid lastig is. Want in hoeverre is sprake van een gelijkwaardige relatie als 'de eurocomponent wordt toegevoegd', het consultancyteam in haar handelen afhankelijk is van het moederbedrijf en het merendeel van de zelfstandig professionals aangeeft de onderlinge samenwer-

king te ervaren als een klant-leverancierrelatie in plaats van een netwerk-samenwerking?

De literatuur laat zien dat gelijkwaardigheid een relatief begrip is, dat in de praktijk lastig waar te maken valt. Belangen en persoonlijk kapitaal zijn de reden om samen te werken (Bourdieu, 2005; Moore, 2012; Schruijer & Vansina, 2011). Persoonlijk kapitaal kan bestaan uit economisch kapitaal (ofwel een bepaalde marktpositie of orderportefeuille), sociaal kapitaal (ofwel relaties en netwerken), cultureel kapitaal (ofwel specialistische kennis en accreditaties) en symbolisch kapitaal (zoals een aansprekende klantenkring of naamsbekendheid als auteur of spreker; Bourdieu, 2005; Emirbayer & Johnson, 2008; Thomson, 2012; Moore, 2012).

Het persoonlijk kapitaal zorgt ervoor dat hij in specifieke situaties op een bepaalde onderwerp meer invloed kan uitoefenen dan een ander (Bourdieu, 2005; Moore, 2012). Hierdoor is automatisch sprake van een bepaalde hiërarchie of ongelijkheid (Barley & Kunda, 2004; Bourdieu, 2005; Kaats & Opheij, 2012; Schruijer & Vansina, 2011). Echter, door ieders belangen, persoonlijke kapitaal en de invloed die men daardoor heeft expliciet en open te bespreken, wordt het mogelijk elkaar aan te vullen en elkaars kapitaal zodanig in te zetten, dat aan ieders persoonlijke en de gedeelde belangen invulling gegeven kan worden (Kaats & Opheij, 2012; Schruijer & Vansina, 2007; Schruijer & Vansina, 2011).

Gedurende het onderzoek zijn deze onderwerpen stap voor stap verkend. Deze verkenning heeft zowel binnen het consultancyteam plaatsgevonden (in een-op-eengesprekken tussen consultants en zelfstandigen), als in netwerkverband. Uit deze gesprekken en de interviews blijkt dat het geen gemakkelijke zoektocht is om tot een ruil te komen die voor een ieder evenwichtig aanvoelt. Niet iedereen ligt automatisch op één lijn, ook niet binnen het consultancyteam. Zo is de een vooral op zoek naar economisch kapitaal, terwijl de ander het cultureel kapitaal benadrukt.

Wederkerigheid: aan elkaar denken als zich iets voordoet. De vierde waarde die uit dit onderzoek naar voren is gekomen, betreft het willen samenwerken op basis van wederkerigheid. Hierbij gaat het om het zoeken naar een 'win-win', 'elkaar dingen gunnen' en het streven naar een balans in de 'investering die ik doe en hetgeen het mij oplevert', zodat 'niemand zich uitgeknepen voelt (...) en het echt voelt als een goede ruil'.

Tegelijkertijd geven betrokkenen aan dat zij niet afhankelijk van elkaar kunnen en willen zijn. Het consultancyteam niet, gezien de verbondenheid met het moederbedrijf en de wijze waarop de dingen daar georganiseerd zijn, en een groot deel van de zelfstandigen niet, door hun sterke drive 'uit eigen naam succesvol te zijn'. In een van de gezamenlijke vergaderingen werd door een aantal consultants en zelfstandigen naar voren gebracht dat een gelijk-

waardige ruilrelatie niet betekent dat zij van elkaar afhankelijk zijn: 'In de zin dat we niet zonder elkaar kunnen. Zelfstandigen hebben hun eigen onderneming en het consultancybureau ook.'

Een van de reacties die daarop volgden was: 'Het is een illusie te denken dat partijen nooit te maken zullen hebben met zorgen om de omzet, of te geloven dat dit geen enkele rol speelt in de onderlinge contacten. Onderlinge onafhankelijkheid is vanzelfsprekend de basis van waaruit gewerkt wordt. Het gaat om de mogelijkheid wederzijds ontspannen over dit soort zaken te kunnen zijn.' Volgens degene die deze reactie gaf, zijn er wel degelijk situaties mogelijk waarin sprake is afhankelijkheid. Bijvoorbeeld als iemand tijdelijk geen opdrachten heeft en daarvoor afhankelijk is van het netwerk.

Wederkerigheid wordt mogelijk als de betrokkenen hier open over zijn, en daarvoor is onderling vertrouwen nodig. Dit wordt bevestigd in de literatuur. Die laat zien dat wederkerigheid, onderling vertrouwen en het hebben van een onderlinge band essentieel zijn, maar niet met iedereen tot stand komen (Barley & Kunda, 2004; Kaats & Opheij, 2012; Schruijer & Vansina, 2011).

In meerdere interviews en vergaderingen wordt de relatie tussen wederkerigheid en vertrouwen als thema aangehaald. Een aantal consultants en leidinggevendenden haalt hierbij ook het thema acquisitie aan, als voorbeeld waaruit het onderlinge vertrouwen en de wederkerige relatie blijkt. Wat maakt acquisitie zo belangrijk? Dit heeft te maken met de verschillende velden waar de betrokkenen deel van uitmaken en de belangen die daaraan gekoppeld zijn. Volgens Schruijer en Vansina zijn mensen die deel uitmaken van een organisatie sterk geneigd het succes van de eigen organisatie voorop te stellen (Schruijer & Vansina, 2007). De beloningsstructuur en de andere regels van het eigen bedrijf (zoals acquisitietargets) zijn erop gericht dit succes te halen. Acquisitie door zelfstandigen is in het belang van het consultancyteam. Dit maakt duidelijk waarom acquisitie in verband gebracht wordt met de waarden van onderling vertrouwen en wederkerigheid.

PATRONEN 2 EN 3: BELANGEN ALS VERTREKPOINT VOOR SAMENWERKING MET EEN GEZAMENLIJKE AMBITIE

Uit het eerste patroon van de gedeelde waarden blijkt dat belangen een centrale rol spelen. Belangen zijn de aanleiding elkaar op te zoeken en samen te werken. Beide partijen beschikken over kapitaal dat van waarde is voor de ander (Kaats & Opheij, 2012; Schruijer & Vansina, 2007, p. 204). Bremekamp e.a. spreken van belangen als de motor in samenwerkingsprocessen (Bremekamp e.a., 2010, p. 8). Het zoeken naar elkaars belangen ofwel datgene dat 'impliciet meespeelt' is een continu proces, en dient erop gericht te zijn inzicht te krijgen in elkaars posities, drijfveren en de veranderingen die daarin optreden (Kaats & Opheij, 2012, p. 333).

Inzicht in elkaars posities en belangen schept de mogelijkheid op basis daarvan op zoek te gaan naar een gemeenschappelijke ambitie, ofwel het hogere doel dat de betrokkenen zelf niet kunnen realiseren (Bremekamp e.a., 2010; Schruijer & Vansina, 2011). In een netwerksamenwerking is het de uitdaging dat iedere deelnemer gericht is op het tegemoetkomen aan ieders belang en meehelpt dit te realiseren (Schruijer & Vansina, 2007). Daarmee wordt een proces van wederkerigheid op gang gebracht waarin het kapitaal en de invloed die iemand heeft worden uitgewisseld, zodat aan de verschillende belangen invulling gegeven kan worden en de gezamenlijke ambitie gerealiseerd wordt. Dit vormt de basis voor een vruchtbare en effectieve samenwerking (Bremekamp e.a., 2010; Schruijer & Vansina, 2007).

Gedurende het onderzoek zijn tijdens de interviews, de een-op-eengesprekken tussen consultants en zelfstandigen, en gezamenlijke (projectteam)vergaderingen verschillende stappen gezet om een begin te maken met het zoeken naar elkaars belangen en de gezamenlijk ambitie. Een van de consultants gaf aan dat: 'Als je kijkt naar wat nodig is vanuit de opdrachten die we doen, het veel diffuser is dan het vaste clubje wat wij ooit geselecteerd hebben.' In dit citaat wordt de relatie gelegd met de vraagstukken die klanten hebben, waarvoor naast het eigen specialisme ook andere expertises nodig zijn. Door samen te werken zijn de zelfstandig organisatieadviseurs en het consultancyteam tot meer in staat. Zij kunnen 'met elkaar slimmer zijn' en 'de koek groter maken' en daardoor meer voor klanten betekenen en 'voor beiden het marktaandeel vergroten'.

Het zoekproces naar de gezamenlijke ambitie, de wederzijdse belangen en het uit te wisselen kapitaal, brengt ook een aantal spanningsvelden met zich mee. Uit de empirie blijken zelfstandig organisatieadviseurs twee belangrijke belangen te koesteren: het behoud van autonomie en de eigen identiteit. Dit waren voor zelfstandigen de belangrijkste redenen om voor ondernemerschap te kiezen. Dit komt tot uiting in de 'eigen verantwoordelijkheid' die men wil hebben en de vrijheid 'zelf keuzes te kunnen maken' voor klanten, samenwerkingspartners, opdrachten en de waarde die zij willen toevoegen. Ook vinden de zelfstandig organisatieadviseurs het belangrijk 'dicht bij zichzelf te kunnen blijven' aangezien klanten 'de persoon en de specifieke kennis kiezen'. Dit combineren zij met een sterke bewijsdrang 'op eigen titel succesvol te zijn' en naamsbekendheid te verwerven.

Deze eigenschappen komen overeen met andere onderzoeken onder zelfstandig ondernemers. Hieruit blijkt dat zij niet meer mee willen doen met interne politiek binnen bedrijven of andere besognes die afwijken van de persoonlijke drijfveren en waarden (Barley & Kunda, 2004; Castells, 2010; Van den Born, 2009) en dat zij streven naar onafhankelijkheid en zelfvoorzienendheid. Zelfstandigen brengen hiermee kenmerken van het individualiseringsproces concreet in praktijk, door zelf regisseur van hun loopbaan te zijn, voor persoonlijke ontplooiing te zorgen en daarin keuzevrijheid en onafhankelijkheid na te streven (Castells, 2010; Gastelaars, 2006).

Uit de empirische resultaten blijkt tevens dat een exclusieve verbinding met een bepaald netwerk niet gewenst is, omdat dit haaks staat op de verkozen vrijheid. Een van de zelfstandigen beschrijft: 'Dat netwerk vroeg mij wat ik bij dit netwerk doe. Daar raakte ik helemaal van slag van. Zij zeiden tegen mij: "Wij willen exclusiviteit, dat je bij ons zit." Dan denk ik: klaar. Ik ga me niet beperken. (...) Dat voelt ook onvrij. Er moet een bepaalde mate van vrijheid inzitten.' Tegelijkertijd kan de wijze waarop de waarden concreet invulling krijgen en beleefd worden, ook in de samenwerking met het consultancybureau tot spanning leiden. Een van de consultants zegt hierover: 'Vrijheid vanuit één kant is heel makkelijk. Als vrijblijvendheid daar een logisch gevolg van is, dan is vrijheid niet veel waard. Want waar committeer je je dan aan?' Dit citaat geeft uitdrukking aan het bij elkaar komen van de hiërarchische veldstructuur van het moederbedrijf, waar exclusiviteit, stabiliteit en loyaliteit een belangrijke functie hebben, en de meer horizontale veldstructuur van de netwerksamenwerking, waarbinnen gelijkwaardige individuele en variërende ruilrelaties invulling geven aan de wederzijdse belangen en bijdragen aan het realiseren van de gezamenlijke ambities (Barley & Kunda, 2004; Schoemaker, 2003; Van den Born, 2009).

4. Conclusie: een netwerk is maatwerk

Hiermee komen we bij de beantwoording van de centrale onderzoeksvragen: wat zijn voor zelfstandig organisatieadviseurs en consultancybureaus de wederzijdse verwachtingen en overwegingen om in een netwerk samen te werken? Welke impact dit heeft op de bestaande manier van werken? En hoe kan de diversiteit aan ambities en belangen constructief ingezet worden, om tot een effectieve netwerksamenwerking te komen?

De onderzoeksresultaten laten zien dat een netwerksamenwerking geen stabiele, beheersbare en controleerbare entiteit is. Het gaat in een netwerksamenwerking om gedeelde waarden, ambities en continu wisselende individuele en collectieve belangen, en om het onderling uitwisselbare kapitaal, waarmee aan de belangen en de gezamenlijke ambitie tegemoet gekomen kan worden. De verwachtingen die betrokkenen ten opzichte van elkaar hebben, verschillen per persoon en zijn continu aan verandering onderhevig. Hetzelfde geldt voor de wijze waarop de betrokkenen aan de waarden, ambities en belangen concreet invulling geven.

Dit zorgt ervoor dat uniformiteit en ambiguïteit elkaar voortdurend afwisselen. Daardoor zullen betrokkenen zich op het ene moment sterk met het netwerk identificeren, terwijl zij zich daar op een ander moment juist van distantiëren. De conclusie die hieruit getrokken kan worden, is dat de wisselende betekenis die betrokkenen geven aan de onderlinge waarden, elkaars kapitaal, en de mate waarin zij elkaars kapitaal nodig hebben om aan hun belangen en ambities invulling te geven, zorgt voor een continue dynamiek in de

samenwerking. Dit inzicht helpt elkaars gedrag beter te begrijpen en de onderlinge afspraken daarop aan te passen. Concreet betekent dit, dat de betrokkenen periodiek de veranderende dynamiek dienen te bespreken en de onderlinge afspraken moeten aanpassen op de specifieke situatie van dat moment.

De tweede conclusie die getrokken kan worden, is dat een netwerk vraagt om maatwerk in plaats van een uniforme 'one size fits all'-aanpak. Immers, met maatwerk is het mogelijk aan te sluiten op de diversiteit en veranderlijkheid van de individuele belangen, het beschikbare kapitaal, de ambities en waarden. Dit in tegenstelling tot een 'one size fits all'-benadering die verschillen minimaliseert, terwijl deze verschillen juist de reden zijn voor de netwerksamenwerking. Een 'one size fits all'-benadering kan ook indruisen tegen twee wezenlijke belangen van zelfstandig organisatieadviseurs: het behoud van de autonome positie en van de persoonlijke identiteit.

De derde conclusie van het onderzoek betreft het expliciet benoemen en bespreken van ieders persoonlijke ambities, belangen, kapitaal en de invloed die iemand daarmee kan uitoefenen. Het expliciet maken daarvan is essentieel om het netwerk effectief te laten functioneren. Daardoor wordt het mogelijk onderlinge verschillen en sterkten constructief in te zetten voor het realiseren van een gezamenlijke ambitie en ieders individuele belang. Tevens geeft het input voor de onderlinge maatwerkafspraken.

5. En nu de praktijk

Hoe zijn de conclusies te plaatsen in de bredere context van een veranderende adviesbranche? Het onderzoek biedt consultancybedrijven aanleiding opnieuw de eigen rol en positie op de markt te herijken, en op basis daarvan te komen tot een dienstverleningsconcept dat past bij de veranderingen in markt. Het geeft handvatten om gericht de op de markt beschikbare expertise in te zetten voor het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, zonder daar zelf personeel voor aan te nemen. Door in netwerken met zelfstandig organisatieadviseurs samen te werken, wordt het mogelijk klanten oplossingen te bieden die verder reiken dan het expertisegebied van de eigen organisatie.

Het onderzoek laat zien waarom het vormen van een netwerksamenwerking verder gaat dan het implementeren van een dienstverleningsconcept. Het laat de impact zien die een netwerksamenwerking heeft op de eigen organisatie. En het maakt inzichtelijk dat het organiseren in netwerken een doorlopend en dynamisch proces is waarin zich verschillende complexe krachtenvelden voordoen. Het geeft handvatten met deze spanningsvelden en ambiguiteit om te gaan, zoals het periodiek en expliciet bespreken van onderlinge waarden, veranderende belangen en ambities, en het daarop aanpassen van onderlinge

maatwerkafspraken. Hierdoor zijn spanningsvelden en ambiguïteit geen negatieve elementen die uit de weg gegaan moeten worden, maar een uitdaging er zodanig mee om te gaan dat het bijdraagt aan de levensvatbaarheid en het succes van de netwerksamenwerking.

Ook geeft het onderzoek inzicht in de verschuivende machtsverhoudingen binnen een netwerk. Een interessant aanknopingspunt voor nader onderzoek is de vraag hoe deze machtsverschuiving in de praktijk zichtbaar wordt, nu grotere bedrijven niet automatisch méér invloed of macht hebben dan zelfstandig professionals, aangezien het persoonlijke kapitaal en de mate van invloed doorslaggevend zijn geworden in onderlinge samenwerkingsverbanden.

Een netwerksamenwerking tussen een consultancybureau en zelfstandig organisatieadviseurs is alleen haalbaar als het consultancybureau kritisch durft te reflecteren op zichzelf, de eigen rol op de markt en de bestaande machtsposities. Het moet de bereidheid hebben jarenlange gewoonten, privileges en verworvenheden los te laten. Daarnaast vraagt een netwerksamenwerking van zowel consultancybureaus als zelfstandigen dat zij kunnen omgaan met ambiguïteit, onduidelijkheden en veranderende afspraken. Daarbij is het van belang dat consultancybureaus zelfstandigen niet als bedreiging of concurrent zien, maar als gelijkwaardige onderhandelingspartners. Beide partijen dienen een flexibele en open houding te hebben, om periodiek expliciet elkaars waarden, ambities, belangen en machtsinvloed te willen onderzoeken en te herijken.

Consultancybureaus dienen daarnaast de mogelijkheid te hebben op basis van maatwerkcontracten samen te werken, en daarbij niet gehinderd te worden door een conflicterend eigen inkoop- of zelfs eigen organisatiebeleid. Is men echter gehecht aan hiërarchische machtsposities, stabiliteit en uniformiteit, dan is het raadzaam de onderlinge netwerksamenwerking niet aan te gaan, maar andere vormen te vinden om tot nieuwe dienstverleningsconcepten te komen.

Literatuur

- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). Critical overview of quantitative and conventional qualitative methodology. In M. Alvesson & S. Deetz (Eds.), *Doing critical management research* (pp. 49-80). Londen: Sage.
- Barley, S.R. & Kunda, G. (2004). *Gurus, hired guns and warm bodies: itinerant experts in a knowledge economy*. Princeton: Princeton University Press.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom.
- Boeije, H. (2009). Kwalitatief onderzoek. In H. 't Hart, H. Boeije & J. Hox (Eds.), *Onderzoeksmethoden* (pp. 246-281). Den Haag: Boom Lemma.
- Boessenkool, J. (2006). Organizational culture: a concept's strengths and weakness. In B. van Hees & P. Verweel (Eds.), *Deframing organization concepts* (pp. 70-88). Kopenhagen: Liber/Copenhagen Business School Press.

- Born, J.A. van den (2009). *The drivers of career success of the job-hopping professional in the networked economy: the challenges of being an entrepreneur and an employee*. Born to Grow.
- Bourdieu, P. (1993). *Sociology in question*. Londen: Sage.
- Bourdieu, P. (2005). *The social structures of the economy*. Cambridge: Polity Press.
- Bremekamp, R., Kaats, E., Opheij, W. & Vermeulen, I. (2010). Succesvol samenwerken. Een kompas en aanbevelingen voor betekenisvolle interactie. *Holland Management Review*, 130, 8-15.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Deetz, S. (2000). Describing differences in approaches to organization science. In P.J. Frost, A.Y. Lewin & R.L. Daft (Eds.), *Talking about organization sciences* (pp. 123-152). Thousand Oaks: Sage.
- Driskill, G. & Brenton, A. (2005). *Organizational culture in action. A cultural analysis workbook* (pp. 64-112). Thousand Oaks: Sage.
- Emirbayer, M. & Johnson, V. (2008). Bourdieu and organizational analysis. *Theory and Society*, 37, 1-44.
- Fineman, S., Gabriel, Y. & Sims, D. (2010). Politics and deals. In S. Fineman, Y. Gabriel & D. Sims (Eds.), *Organizing and organizations* (pp. 117-131). Londen: Sage.
- Gastelaars, M. (2006). *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Amsterdam: SWP.
- Goede, M. de, Boeije, H. & Hart, H. 't (2009). Het onderzoeksplan. In H. 't Hart, H. Boeije & J. Hox (Eds.), *Onderzoeksmethoden* (pp. 37-63). Den Haag: Boom Lemma.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties. Samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*. Deventer: Kluwer.
- Kelder, J. (2014). De niet te stoppen opmars van zzp-ers. *NRC Handelsblad*, 4 januari.
- Man, A. de, Man, M. de & Stoppelenburg, A. (2013). *De vijf gamechangers voor consulting*. Utrecht: Sioo.
- Martin, J. (2003) Meta-theoretical controversies in studying organizational theory. In H. Tsoukas & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory. Meta-theoretical perspectives* (pp. 392-420). Oxford: Oxford University Press.
- Martin, J. (2004). *Organizational culture*. Ongepubliceerd manuscript. Stanford, CA: Stanford University.
- Maton, K. (2012). Habitus. In M. Grenfell (Ed.), *Pierre Bourdieu key concepts* (pp. 48-64). Durham: Acumen.
- Moore, R. (2012). Capital. In M. Grenfell (Ed.), *Pierre Bourdieu key concepts* (pp. 98-113). Durham: Acumen.
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity. Unity and division at work*. Thousand Oaks: Sage.
- Piersma, J. (2014). Adviesbureaus die wachten op einde van de crisis, gaan het niet redden. *Het Financieele Dagblad*, 8 april.

- Reichertz, J. (2004). Abduction, deduction and induction in qualitative research. In U. Flick, E. Kardorff & I. Steinke (Eds.), *A companion in qualitative research* (pp. 159-164). London: Sage.
- Schoemaker, M. (2003). *De metamorfose van werkgemeenschappen*. Oratie. Internet: dare.ubn.kun.nl.
- Schruijer, S. & Vansina, L. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen. Theorie en praktijk. *Management en Organisatie*, 6 (3/4), 43-53.
- Schruijer, S. & Vansina, L. (2011). Samenwerking over organisatiegrenzen als psychologische opgave. In M. Noordegraaf, K. Geuijen & A. Meijer (Eds.), *Handboek publiek management* (pp. 97-114). Den Haag: Boom Lemma.
- SER (2012). Toename aantal zelfstandigen. Internet: www.cbsvooruwbedrijf.nl/index.aspx?FilterId=2&ChapterId=543&ContentId=5796 (22 mei 2012).
- Thomson, P. (2012). Field. In M. Grenfell (Ed.), *Pierre Bourdieu key concepts* (pp. 65-80). Durham: Acumen.
- Tijmstra, J. & Boeije, H. (2009). Benaderingen van onderzoek. In H. 't Hart, H. Boeije & J. Hox (Eds.), *Onderzoeksmethoden* (pp. 64-100). Den Haag: Boom Lemma.
- Waard, P. de (2014). Wordt iedereen weer zzp'er? Ergens volgende eeuw doet laatste loonslaaf het licht uit. *De Volkskrant*, 7 januari.