

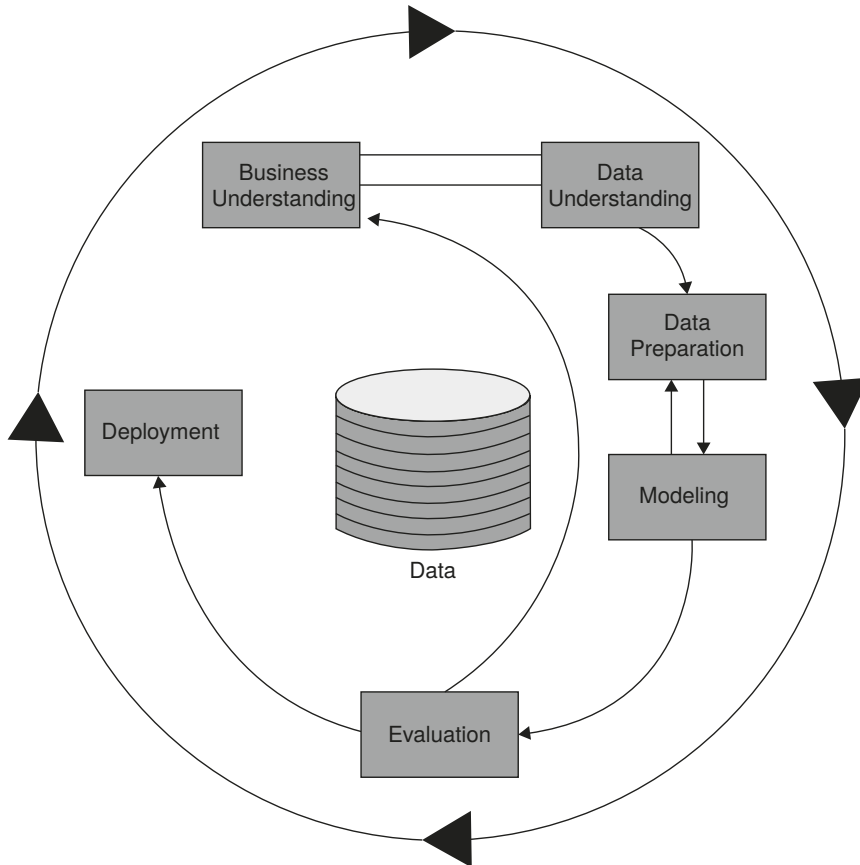
Over geen onderwerp wordt zo veel gesproken en geschreven als ‘samenwerken’. Als u dat woord opzoekt in Google, krijgt u 39.100.000 hits (14 juli 2022). Hetzelfde geldt voor het begrip ‘regie’ (85.300.000 hits) en ‘data’ (19.400.000.000 hits). Dat er zoveel over deze onderwerpen op het internet beschikbaar is, kan aan de ene kant duiden op interesse en aan de andere kant op onduidelijkheid. In dit hoofdstuk zullen we eerst de begrippen ‘samenwerken’ en ‘regisseren’ bespreken en vervolgens welke rol Data Science daarin kan spelen.

Ook Data Science is een breed begrip. In dit boek zullen wij werken aan de hand van het CRISP-DM Model, wat staat voor Sector Overschrijdend Standaardproces voor Datamining, waarvan overigens 7.200.000 hits op Google verschijnen als u daarnaar zoekt (14 juli 2022). Het model werd ontwikkeld in 1996 ten behoeve van het Europese Strategische Programma naar Informatie Technologie Onderzoek, gericht op het welzijn van burgers en toepassingen in de gezondheidszorg. In feite betreft het model de levenscyclus van een wetenschappelijk dataprogramma.

Het model bestaat uit zes fases, de hele Data Science Cyclus met het doorgronden van de mate van professionaliteit waarmee een medewerker zijn/haar vak uitoefent. Later in het boek zullen we definiëren aan welk niveau een medewerker moet voldoen om zich professional te kunnen noemen. Het laatste is van belang, omdat Data Science draait om vakkennis. Om in Data Science-trajecten te kunnen acteren hangt voor 80% af van inhoudelijke kennis (Business Understanding, Data Understanding, Modeling); 20% komt neer om technische kennis: gereedmaken van de data voordat toepassing kan plaatsvinden (Data Preparation), data modelering (omzetten van verhalen in softwaretoepassingen), checken of de juiste en/of verwachte output wordt gegenereerd (Evaluation) en ten slotte of de techniek werkt zoals we dat ons hebben voorgesteld (Deployment). De reden dat in het model Engelse termen worden gehanteerd, is omdat tijdens een Europees Data Science-traject verschillende mensen uit verschillende landen samenwerkten. Afsproken werd om voor dit type trajecten Engels als voertaal aan te houden.

Zoals aangegeven is het belang van vakinhoudelijke kennis essentieel. Daarom zullen we dieper ingaan op het begrip 'samenwerken', omdat wij er ook van overtuigd zijn dat 'samenwerken en regisseren' een vak is.

Figuur 1 CRISP-DM Model¹



1 In 1996 ontwikkeld door vijf bedrijven (ISL, Teradata, Daimler AG, NCR Corporation en OHRA) met als doel het standaardiseren van data-mining-activiteiten.

Samenwerken kunnen we analyseren vanuit verschillende dimensies, namelijk de wijze waarop uitwisseling tussen mensen plaatsvindt en de intensiteit waarmee wordt samengewerkt tussen mensen. Sennett (2012) onderscheidt een vijftal uitwisselingsdimensies, namelijk altruïstische, win-win, gedifferentieerde, 'nul som game' en ten slotte de 'winner takes all' uitwisseling. Deze dimensies zijn belangrijk om te kunnen begrijpen waarom samenwerken een proces van herhalen en dialoog is en uitmondt in rituelen en de wijze waarop mensen zich in taal en activiteiten uitdrukken.

Bij een *altruïstische* wijze van samenwerken zijn partners bereid om anderen actief te helpen, zonder daarbij direct zelf voordeel te behalen. Denk hierbij aan vrijwilligerswerk. Bij een *win-win* samenwerking worden beide partijen daar beter van. Bijvoorbeeld bij het kopen van een huis: de koper, de hypotheeknemer, betaalt rente en aflossing, de hypotheekverstrekker, meestal een bank, verstrekt kapitaal voor het kopen van een huis en ontvangt in ruil aflossing en rente. Bij een *gedifferentieerde* wijze van samenwerken zijn de samenwerkende partners zich bewust van elkaars verschillen en hebben elkaar nodig om samen iets te bereiken.

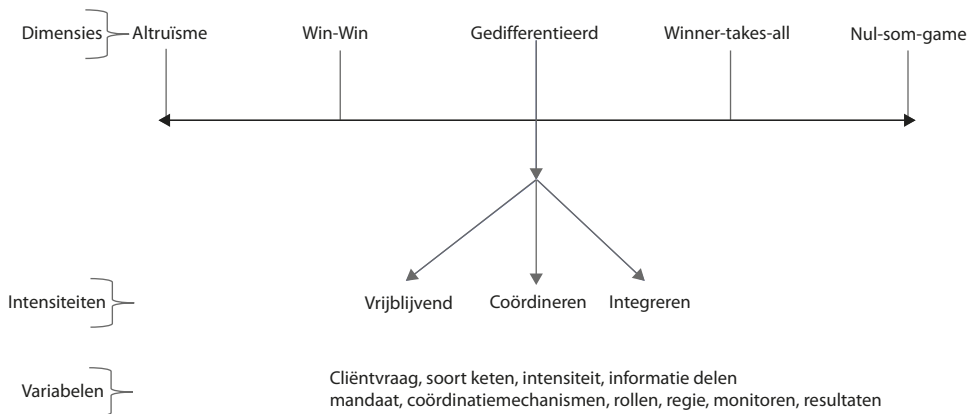
Bij deze gedifferentieerde samenwerkingsvorm kunnen mensen kiezen vanuit welke samenwerkingsintensiteit ze willen samenwerken: vrijblijvend, gecoördineerd of geïntegreerd (Goedee & Entken, 2019). Een voorbeeld hiervan is wanneer voor een complex project verschillende soorten kennis en competenties nodig zijn om een kwalitatief goed resultaat te bereiken. Bij de *nul-som-game*-samenwerking wint de ene partij ten koste van de ander. Het handelen in putopties is hiervan een voorbeeld: het verlies van de aandelen van de een levert een financieel voordeel op voor de ander. Een putoptie is een contract dat de koper het recht geeft om de aandelen te verkopen. De waarde van een putoptie stijgt als de onderliggende waarde daalt in prijs. Bij *het winner-takes-all*-principe staan partijen recht tegenover elkaar en is de ene partij uit op de ondergang van de ander. Het beste voorbeeld hiervan is een schaak- of damwedstrijd. In het sociale en economische verkeer dat wij kennen, is het bewust streven naar de ondergang van de samenwerkingspartner zeldzaam.

De nadruk bij samenwerkingspartners die een gezamenlijk doel willen bereiken, ligt voornamelijk op gedifferentieerd samenwerken. Gedifferentieerd, omdat wij ons bewust zijn dat complexe thema's alleen succesvol kunnen worden aangepakt als we gebruikmaken van verschillende kennisgebieden en competenties. Een thema is complex wanneer er sprake is van een groot aantal aan elkaar verbonden onderdelen die onderling van elkaar verschillen en waar een 'quick fix' niet mogelijk is. Samenwerkende partners zijn min of meer afhankelijk van elkaar en streven naar een integrale aanpak. Een aanpak waarbij de vraag van de cliënt centraal staat en waarbij functies, hiërarchie en organisatiegrenzen ondergeschikt zijn. Het lijkt vanzelfsprekend dat partners graag samenwerken om voor hun cliënt(ten) tot een oplossing te komen, maar zo eenvoudig is het jammer genoeg niet.

Om te kunnen samenwerken hebben we echter een manier bedacht om een en ander soepel te laten verlopen, namelijk rituelen, de manier waarop wij met elkaar omgaan (Sennett, 2012). De basis van deze rituelen worden gevormd door herhaling, symbolen en expressie. Door deze laatste drie elementen wordt volgens Sennett (2012) de wijze waarop partners met elkaar samenwerken gevormd.

Voordat we ingaan op deze rituelen en wijze van uitdrukken, is het eerst van belang te bepalen welke samenwerkingsvariabelen en samenwerkingsintensiteiten aan de orde zijn, omdat juist dit de rituelen en de wijze van uitdrukken zal bepalen.

Figuur 2 Dimensies en samenwerkingsintensiteiten



2.1 SAMENWERKINGSINTENSITEITEN

Als we ervan uitgaan dat het vetrekpunt een gedifferentieerde vorm heeft, dan zal aan de hand van de vraag van de cliënt een samenwerkingsvorm voor de hand liggen, namelijk vrijblijvend, gecoördineerd of geïntegreerd. Voordat we deze vorm kunnen bepalen, is het van belang om te begrijpen wat wordt bedoeld met het begrip cliënt. Onder cliënt verstaan we iemand die een product of dienst afneemt en die een bepaalde rol speelt in het dienstverleningsproces (De Vries & Dekker, 2007). Profitorganisaties maken een onderscheid tussen cliënten en consumenten. Cliënten zijn degenen die betalen voor producten en diensten die de organisatie voortbrengt, terwijl consumenten degenen zijn waarvan de behoefte wordt bevredigd (McDonald & Dunbar, 2004; Coughlan e.a., 2006).

Met andere woorden: de cliënt en consument hoeven niet altijd dezelfde persoon te zijn. Non-profitorganisaties hebben over het algemeen te maken met burgers als consumenten (Bovens e.a., 2001). Binnen samenwerkingsverbanden hebben we over het algemeen te maken met meerdere cliënten tegelijkertijd, namelijk een operationele, beleidsmatige en een strategische cliënt. Dit is van belang om te begrijpen omdat de belangen van deze cliënten niet altijd dezelfde hoeven te zijn. De strategische cliënten zijn zij die de samenwerkingsverbanden financieren door budget ter beschikking te stellen. De beleidsmatige cliënt is erop gericht om op basis van vooraf afgesproken indicatoren geconsolideerde informatie te verstrekken aan de samenwerkende partners. De operationele cliënt is uiteindelijk de consument van het product en/of de dienst. Producten kunnen worden gekocht en aangeraakt, terwijl diensten kunnen worden gekocht en niet kunnen worden aangeraakt (Goud & De Vries, 2003).

Figuur 3 De cliënt nader bekeken

