

Recht doen aan relaties en betekenisgeving



Een bestuurskundig perspectief op samenwerken tussen twee Rotterdamse publieke (onderwijs)organisaties, ROC Albeda en ROC Zadkine.

Universiteit : Erasmus Universiteit, Rotterdam.
Studie : Master Bestuurskunde (avondprogramma)
Student : P. (Peter) de Jager
Studentnummer : 419910
Begeleider : Mr. Dr. J. A. van Ast
Tweede lezer : Dr. A. R. Edwards

Datum : Spijkenisse, 15 augustus 2016.

'This is the curse of knowledge. Once we know something, we find it hard to imagine what it was like not to know it. Our knowledge had "cursed" us. And it becomes difficult for us to share our knowledge with others, because we can't readily re-create our listeners' state of mind'.

Elisabeth Newton, tapper & Listener experiment.

Inhoudsopgave

1. HET ONDERZOEK	9
1.1 AANLEIDING VOOR HET ONDERZOEK	9
1.2 ONDERZOEKSRELEVANTIE	9
1.2.1 WETENSCHAPPELIJK	9
1.2.2 MAATSCHAPPELIJK	9
1.2.3 PERSOONLIJK	10
1.3 ONDERZOEK MODEL	10
1.4 PROBLEEM-BESCHRIJVING (CONTEXT)	11
1.5 AFBAKENING ONDERZOEK	12
1.6 DOELSTELLING	13
1.7 CENTRALE VRAAG	13
1.8 DEELVRAGEN	13
1.9 OPBOUW VAN DE MASTER THESIS (LEESWIJZER)	14
2 THEORETISCH KADER	15
2.1 GLOBAAL CONCEPTUEEL MODEL	15
2.2 BESCHRIJVING VARIABELEN	15
2.2.1 RELATIE-VRAAGSTUKKEN (BIJ SAMENWERKING)	15
2.2.2 ORGANISATIE-/ CULTUUR-VERANDERVERMOGEN	22
2.2.3 KANSRIJKE SAMENWERKING	24
2.2.4 TOT ZOVER	25
2.3 DEFINITIEF CONCEPTUEEL MODEL	26
3 METHODEN	27
3.1 ONDERZOEKSOPZET	27
3.2 INTERVIEWS	27
3.3 WIJZE VAN DATA VERZAMELEN	27
3.3.1 SOORTEN GEGEVENS EN BRONNEN	28
3.3.2 ONTSLUITING VAN BRONNEN	28
3.4 ONDERZOEKSPOPULATIE	28
3.4.1 KWALITEITSBORGING EN BEPERKINGEN	29
3.5 OPERATIONALISATIE	31
3.5.1 OPERATIONALISATIE	31
4 EMPIRIE (ONDERZOEKSRÉSULTATEN EN ANALYSE)	33
4.1 ALGEMEEN	33
4.2 RELATIE-VRAAGSTUKKEN	33
4.3 ORGANISATIE-/ CULTUUR-VERANDERVERMOGEN	36
4.4 KANSRIJKE SAMENWERKING	38
4.5 ANALYSE	39
4.5.1 RELATIE-VRAAGSTUKKEN ANALYSE	39
4.5.2 ORGANISATIE-/ CULTUUR-VERANDERVERMOGEN ANALYSE	41
4.5.3 KANSRIJKE SAMENWERKING ANALYSE	41
5 CONCLUSIE	43
5.1 ALGEMEEN	43
5.2 DEELVRAGEN	43
5.3 CENTRALE VRAAG	47

5.4	AANBEVELINGEN	48
5.5	REFLECTIE	49
5.6	AANBEVELINGEN ONDERZOEK AGENDA	51
LITERATUURLIJST		52
BIJLAGEN		55
BIJLAGE 1	INTERVIEW PROTOCOL	55
BIJLAGE 2	VRAGEN-/ STELLINGENOVERZICHT BIJ DE VARIABELEN	57
BIJLAGE 3	VRAGENLIJST EN STELLINGEN TOELICHTING	59
BIJLAGE 4	ANALYSE PROTOCOL ONDERZOEKSRESULTATEN	62
BIJLAGE 5	ACHTERLIGGENDE TABELLEN EN GRAFIEKEN	63
BIJLAGE 6	ONDERZOEK TIJDSPLANNING	65

Voorwoord

En dan ineens is het zover, de master thesis is af, wat een werk. Zoeken, struikelen, vallen, opstaan en weer doorgaan. De grenzen van mijn kunnen in cognitief en emotioneel opzicht zijn verlegd in positieve zin.

Met het afronden van deze master thesis eindigt eveneens het avondprogramma van de studie Bestuurskunde. En dat stemt verdrietig want het was een reis van ontdekken en verwondering. Eerlijk gezegd, het was keihard werken en ... ik voelde mij als een kleine jongen in een snoep- of speelgoedwinkel. Wat een heerlijke tijd. Met name de theoretische vorming vond ik uitdagend en verkreeg daardoor vele nieuwe inzichten. Ik heb onderweg veel geleerd, onder andere wat wetenschappelijk denken en werken inhoudt. Het 'unfreezing' van het denken is goed gelukt. 'Normaal' naar het achtuurjournaal kijken of de kranten lezen is er niet meer bij. Het is vooral ontdekkend leren geweest, zoals je als kind leert lezen en schrijven. Ik wil daarvoor de opleiding Bestuurskunde als geheel bedanken.

Zoals je een boek niet alleen schrijft, doe je dit ook niet met het schrijven van een master thesis of het volgen van een universitaire studie. 'it takes a town to raise a child'

Ik wil enkele mensen bedanken die daar specifiek een rol bij hebben gespeeld.

Allereerst bedank ik Mr. Dr. Jacko van Ast, voor zijn rustig maar o zo waar en constructief commentaar. Naast het uitzicht op de 17^e van het T-gebouw, waren het zeer helpende, zinvolle en productieve bijeenkomsten. Daarnaast Dr. Arthur Edwards als 2^e lezer voor zijn scherpe analyse van de scriptie, commentaar en gedetailleerde opmerkingen. De kwaliteit en leesbaarheid van deze scriptie is daardoor toegenomen.

Mijn werkgever ROC Zadkine voor het bieden van de gelegenheid en Dr. Luc Verburgh als opdrachtgever. Eveneens dank aan alle Zadkine en Albeda collega's die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek.

Voor de hele opleiding ben ik dank verschuldigd aan mijn 'brothers in arms', Myriam, Menno en Peter-Paul. Bijna vanaf het begin van de opleiding hebben we samengewerkt en letterlijk samengezeten in de collegebanken. Bedankt voor de gezelligheid, ondersteuning maar vooral ook het maatje zijn.

Last but not least, Els, mijn 'maatje' voor al bijna vier decennia. Jouw grenzen van geduld en 'alleen zitten op de bank' zijn enorm opgerekt. Ik dank je voor je onvoorwaardelijke support en liefde.

Chris, nu besef ik pas wat een enorme klus het moet zijn geweest om je master psychologie te behalen. Eerlijk gezegd heb ik dat altijd onderschat, blijkt nu. Dus alsnog alle egards.

Peter de Jager
Spijkenisse, juli/ augustus 2016.

Samenvatting

Samenwerken is van alle tijden, plaatsen en leeftijden. Met samenwerken beginnen we al jong op de basisschool en wordt toegepast in alle vormen van onderwijs. Ook in werkkringen wordt veel in teamverband samengewerkt. Dit onderzoek gaat ook over samenwerken, maar dan van twee Rotterdamse mbo-onderwijsinstellingen namelijk, ROC Albeda en ROC Zadkine. Beide ROC's hebben de samenwerkingschool Techniek College Rotterdam (TCR) opgericht.

In de literatuur is veel onderzoek te vinden over samenwerkingsverbanden of allianties. Daarin worden vragen beantwoord zoals, waarom start je een samenwerking, wat zijn de voor- en nadelen en dergelijke. Die vragen zijn erg belangrijk, omdat een groot deel van de samenwerkingsverbanden tegenvallen, of op niets uitlopen. En, wat is eigenlijk een succesvolle of kansrijke samenwerking? Een van de definities van een succesvolle of kansrijke samenwerking is: "Als mensen en organisaties zich weten te verbinden in een betekenisgevend proces, dat recht doet aan relaties en belangen. Ze zijn gericht op een gezamenlijke betekenisvolle ambitie".

Binnen een samenwerking spelen verschillende zaken zoals, kunnen we elkaar vertrouwen, hoeveel autonomie moet ik opgeven, wie stuurt de samenwerking aan? Maar ook, welk beroep doet dit op het verandervermogen van de medewerkers. Hebben ze invloed op het samenwerkingsproces en/ of besluitvormingsproces en hoe ervaren ze de samenwerking. Allemaal vragen overigens, die ook bij 'gewone' organisatieveranderingen spelen.

Vanuit de literatuur is er een kijkrichting bepaald/ gekozen om naar de samenwerking tussen beide mbo-instellingen te kijken, de zogenaamde theoretische lens. De eerdergenoemde definitie van kansrijke samenwerking wordt voor dit onderzoek, een praktijkgerichte single casestudie, als volgt op drie terreinen gekenmerkt, te weten:

1. Vertrouwen/ wantrouwen; deze worden minder als tegenstelling en meer als drijfveren gezien om samen te werken. Wantrouwen wordt gezien als waakzaamheid, zeg maar een mate van vertrouwen.
2. Leiderschap; kenmerkend voor het benodigde type leiderschap bij samenwerking is verbinden in termen van 'embracing, empowering, involving en mobilizing'. Met doorzettingsmacht als de productieve kant van macht om resultaten te behalen.
3. Betekenisgeving (sensemaking); als werkbaar alternatief voor het klassieke verandermanagementperspectief, waarin maakbaarheid en beheersbaarheid wordt verondersteld. Bij betekenisgeving wordt aangesloten bij de lokale logica van medewerkers en teams om de verandering kansrijk te maken. "Sensemaking is central because it is the primary site where meanings materialize that inform and constrain identity and action"

De beide mbo-instellingen zijn de samenwerking onder andere gestart uit noodzaak. Zowel maatschappelijke ontwikkelingen, dalend aantal techniekstudenten tegenover een toenemende vraag, alsmede interne ontwikkelingen zoals doelmatigheid en efficiëntie zijn redenen geweest om met elkaar te gaan samenwerken. Na ongeveer 20 jaar elkaars concurrent te zijn geweest, is samenwerken geen sinecure. Met bovengenoemde kijkrichting op de drie terreinen wordt onderzocht welke problemen zich voor doen in de samenwerkingschool Techniek College Rotterdam, welk effect dit heeft op de kansrijke samenwerking en welke mogelijke bijdrage (aanbevelingen) dit onderzoek kan leveren voor de oplossing van deze problemen. Dit is tegelijkertijd de doelstelling/ onderzoeksvraag van dit onderzoek.

Om de doelstelling/ onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn interviews gehouden met verschillende groepen medewerkers binnen Techniek College Rotterdam. Er is gesproken met verschillende lagen management, stafleden en senior- of kern-docenten. De vierde groep 'gewone' docenten is een vragenlijst afgenomen. In totaal gaat het om vijftientig geïnterviewden en drieëntwintig docenten die de vragenlijsten hebben ingevuld. Er is voor deze groepen en aantallen gekozen om mogelijke uitspraken over de onderzoeksresultaten beter/ sterker te kunnen onderbouwen.

Allereerst wilden alle respondenten graag deelnemen aan de interviews en vonden ze het fijn om 'gehoord' te worden. Daarnaast blijkt uit de conclusie van de onderzoeksresultaten, dat vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving belangrijke verklaarders zijn van een kansrijke samenwerking. De respondent groepen management en staf staan wantrouwend/ waakzamer in de samenwerking dan de respondent groepen seniordocenten en docenten. De oorzaken daarvan zijn verschillend. Bij de respondent groepen management en staf, komen vooral het niet gehoord/ gezien worden en het niet volledig gebruik maken van hun kwaliteiten en ervaring naar voren. Ze vinden tevens dat ze te weinig betrokken worden bij het besluitvormingsproces rond de samenwerking. Is hier sprake van 'operational powerlessness' of beleidsvervreemding? De seniordocenten en docenten respondent groepen staan positiever in de samenwerking. Mogelijke oorzaak is dat zij meer direct op het onderwijs, zeg maar hun vakgebied, met de collega's moeten samenwerken. Alle respondent groepen echter, zijn wel van mening dat de onduidelijkheid over huisvesting, onderliggende systemen en dergelijke, reden zijn om enigszins terughoudend/ waakzaam te zijn in deze samenwerking. Ze gaan er niet 'vol' voor, omdat de kans bestaat dat "de stekker er alsnog uit gaat".

Tabel samenvatting 1. Samenvattend-overzicht conclusies per terrein en respondent groep en het effect op een kansrijke samenwerking.

Respondent groep	Management & staf (vragenlijst & interview)	Seniordocenten (vragenlijst & interview)	Docenten (ICT) (vragenlijst)
Terrein			
Vertrouwen	Niet gezien, niet gehoord worden; waakzaam	Professionele ontmoeting; vertrouwen	Professionele ontmoeting; vertrouwen
	Onduidelijkheden issues; waakzaam.	Onduidelijkheden issues; waakzaam	Onduidelijkheden issues; waakzaam
Leiderschap	Doorzettingsmacht niet aanwezig; verbinder wel; talenten zijn niet in beeld en wordt geen beroep op gedaan.	Doorzettingsmacht en verbinder aanwezig; talenten zijn in beeld en wordt beroep op gedaan.	Doorzettingsmacht en verbinder aanwezig; talenten zijn iets minder in beeld en wordt minder een beroep op gedaan.
Betekenisgeving	Geen of weinig invloed op besluitvormingsproces;	Invloed op uitvoeringsproces;	Invloed uitvoeringsproces;
	Veiligheid, zichtbaarheid en begrijpelijkheid samenwerking is issue.	Veiligheid, zichtbaarheid en begrijpelijkheid samenwerking is issue.	Veiligheid, zichtbaarheid en begrijpelijkheid samenwerking enigszins issue.
	Flexibiliteit en inertie gelijkelijk aanwezig.	Flexibiliteit en inertie gelijkelijk aanwezig.	Meer flexibiliteit dan inertie aanwezig.

In bovenstaande tabel samenvatting 1, worden de conclusies van het onderzoek samengevat.

De onderzochte terreinen, vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving, worden afgezet tegen de respondent groepen management & staf, seniordocenten en docenten. De kleurcodering geeft het effect op de kansrijke samenwerking weer, de inhoud van de cel de reden:

Probleem	Enigszins probleem	Geen probleem/ positief
----------	--------------------	-------------------------

Het doel van dit onderzoek was om problemen op de terreinen van vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving en het effect op kansrijke samenwerking te onderzoeken. Tevens om de directie van de samenwerkingschool Techniek College Rotterdam mogelijk aanbevelingen te doen om deze problemen te helpen oplossen. Op basis van de conclusies van dit onderzoek worden dan ook de volgende aanbevelingen gedaan:

1. Zet de potentiële kansrijke aanpak basisstrategie 3 in, het bevorderen van cultuur en gemeenschap. De aanpak waarin de cultuur, de 'human factor' weer beter wordt belicht.
2. Daarnaast is helderheid geven over diverse onderwerpen zoals, huisvesting, ondersteunende systemen en daadwerkelijk commitment van de CvB' s, zeer gewenst.
3. Onderzoek in welke mate leidinggevend in staat zijn om bij te dragen aan nieuwe sociale werkelijkheid, namelijk de samenwerking. En of zij mogelijkheden zien om de productieve kant van macht te kunnen inzetten.
4. Onderzoek op welke wijze management en staf beter ingezet kunnen worden op hun kwaliteiten en talenten. Tevens hoe dit voor docenten kan worden bevorderd.
5. Doe een breed onderzoek naar weerstand (kunnen, willen, durven en moeten) evenals naar de robuustheid van de teams, management en staf. Als eerste stap op weg naar betekenisgevend/ pragmatisch en daardoor succesvol veranderen.
6. Onderzoek of er een vorm te vinden is dat mensen met elkaar in gesprek raken over de samenwerking, om deze nog kansrijker te maken.

Tot slot, een onderzoek is nooit volledig. Verder onderzoek naar de betekenis en vereiste stijl van leiderschap bij deze samenwerking is gewenst. Evenals naar de effecten van veranderen volgens de denkbeelden/ theorieën van betekenisgeving.

1. Het Onderzoek

Hoe kan een vergaande samenwerking tussen twee publieke onderwijsorganisaties gerealiseerd worden, waarbij tevens recht gedaan wordt aan belangen en relaties? En hoe wordt er aansluiting gevonden met het dagelijkse werk, waar uiteindelijk betekenis moet worden gegeven aan de samenwerking? En hoe kan juiste omgang met deze belangen, relaties en betekenisgeving de samenwerking kansrijk of tot een succes maken?

Dit zijn de vragen die de auteur van deze master thesis bezighoudt en de hoofdreden om aan deze vragen het afstudeeronderzoek te wijden. Hoe dit onderzoek wordt aangepakt, wordt in dit hoofdstuk uiteengezet.

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

De afgelopen jaren hebben zowel maatschappelijke, o.a. dalende aantal techniekstudenten, toenemende vraag (position-paper techniek, 2015), alsmede interne ontwikkelingen (o.a. doelmatigheid) ertoe geleid, dat de samenwerking tussen de Regionale Opleidingscentra (ROC 's) middelbaar beroepsonderwijs Albeda en Zadkine op het terrein van techniekopleidingen is geïntensiveerd. Deze ROC's zijn op weg om zich te ontwikkelen tot samenwerkingsschool Techniek college Rotterdam. Daarmee moeten enkele 'kloven' overbrugd worden, zoals onder andere die van rivaliteit en samenwerking, waakzaamheid en vertrouwen, verschillende culturen.

De auteur van deze master thesis, als onderwijsteamleider direct betrokken bij deze samenwerking, houdt zich bij de samenwerkingsschool Albeda/ Zadkine bezig met bovengenoemde problemen of vraagstukken. Nieuwsgierig naar het antwoord, hoe als leider om te gaan met deze en mogelijk andere problemen/ vraagstukken en hoe recht te doen aan de belangen en relaties van de professionals. Mogelijk zelfs hoe deze "om te buigen tot een bron van creativiteit en vernieuwing" (De Wit, 2000, p.18). En hoe de samenwerking daadwerkelijk tot verandering leidt in de dagelijkse praktijk, wetende dat 70% of meer van ingezette veranderprocessen mislukt (Boonstra, 2000). Bij de veranderprocessen gaat het om betekenisgeving van de professionals (van Oss & van 't Hek, 2014; Homan, 2014), een uitermate delicaat, complex, maar o zo interessant proces.

1.2 Onderzoeksrelevantie

1.2.1 Wetenschappelijk

"..het onderzoek zelf géén instrument is voor probleemoplossing, maar een activiteit die kennis en informatie oplevert."(Verschuren & Doorewaard,2015,p.42)

Dat is precies wat dit onderzoek beoogt. Is het mogelijk dat de theoretisch benadering vanuit de bestuurskunde en verandermanagement, een bijdrage kan leveren aan de kennis en informatie met betrekking tot de ontwikkeling en implementatie van de samenwerkingsschool Albeda/ Zadkine.

Anders gezegd, kunnen de, vanuit de theorie, veronderstelde invloeden van vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving op een succesvolle/ kansrijke samenwerking worden bewezen. En kunnen er adviezen/ suggesties worden gegeven om geconstateerde problemen mogelijk op te lossen.

1.2.2 Maatschappelijk

Het onderzoek levert een bijdrage aan het betrokken zijn van professionals bij de ontwikkeling van beleid en de implementatie daarvan.

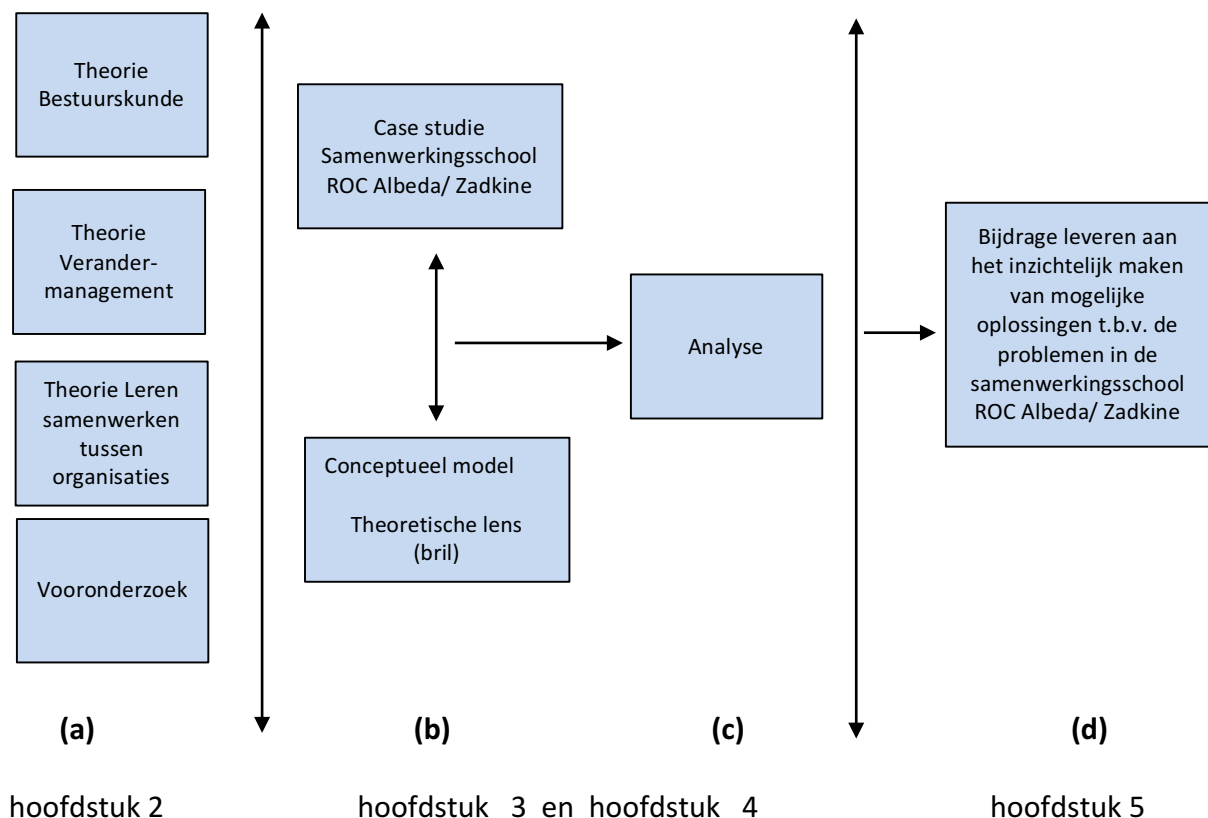
Beleidsverandering wordt zodoende geen eenzijdige top-down benadering maar een ‘organisch’ proces, waarbij aanwezige talenten en kwaliteiten worden benut en creativiteit wordt geactiveerd. Op deze wijze wordt eigenaarschap voor het nieuwe beleid bijna ‘automatisch’ gegenereerd en de professionals erkend in hun professionaliteit en creativiteit. Zo is de kans op het ontstaan van beleidsvervreemding klein (Tummers, 2011).

1.2.3 Persoonlijk

Verandermanagement, leiderschap, strategisch management en management in zijn algemeenheid hebben altijd al mijn aandacht gehad. Ik lees vanuit interesse veel boeken in deze categorie. Het gekozen onderwerp maakt mij enthousiast en nieuwsgierig. Ben ik in staat om de theorie te vertalen en te toetsen in de praktijk. En levert het een significante bijdrage aan het succesvol ontwikkelen en implementeren van de samenwerkingschool Albeda/ Zadkine, uitmondend in Techniek college Rotterdam (TCR).

1.3 Onderzoek model

Een onderzoek model is een schematische/ grafische weergave van de doelstelling van het onderzoek en de fasen waarin deze doelstelling moet worden bereikt. Het schema toont de opeenvolgende fasen en hun onderlinge samenhang. Het schema wordt van links naar rechts gelezen, zie figuur 1.1.



Figuur 1.1 onderzoek model Casestudie ontwikkeling en implementatie van een samenwerkingschool tussen ROC Albeda en ROC Zadkine.

Figuur 1.1 toelichting:

(a) Bestudering van wetenschappelijke theorieën, vooronderzoek en gesprekken met deskundigen over verkrijgen van inzicht in problemen bij een samenwerking op het terrein van vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving levert de kenmerken van de theoretische

lens (hoofdstuk 2) op. (b) De geoperationaliseerde theoretische lens (hoofdstuk 3) wordt geconfronteerd met de problemen bij de samenwerkingschool Albeda/ Zadkine (hoofdstuk 4). (c) Tevens wordt deze confrontatie geanalyseerd (eveneens hoofdstuk 4). (d) Conclusie en aanbevelingen, een bijdrage aan het inzichtelijk maken van mogelijke oplossing van problemen in de samenwerkingschool ROC Albeda/ Zadkine (hoofdstuk 5).

In de opbouw van de hoofdstukken in deze master-thesis wordt terugverwezen naar het onderzoeksmodel en de verbinding tussen het onderzoeksmodel en de hoofdstukken van deze master thesis gelegd (zie figuur 1.1).

1.4 Probleem-beschrijving (context)

In haar brief van 2 juni 2014 aan de Tweede Kamer, spreekt de minister van Onderwijs, mevrouw Jet Bussemaker, over ruim baan voor vakmanschap: een toekomstgericht mbo.

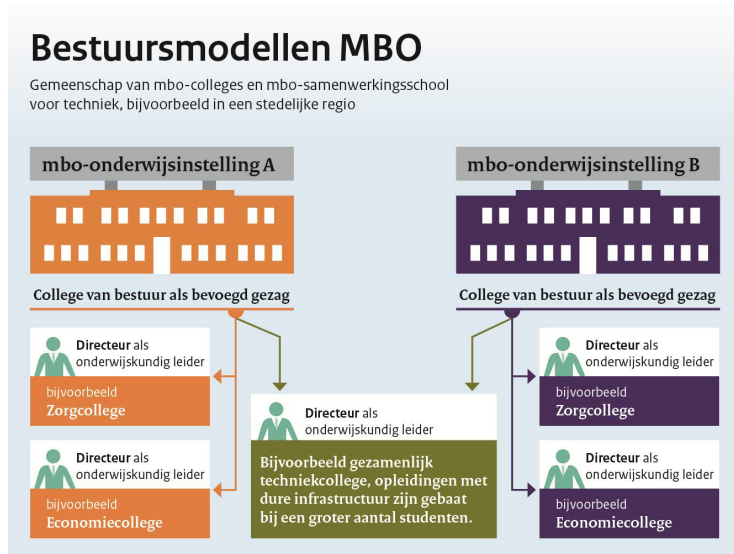
Een enkel citaat uit deze brief:

“Onze Economie heeft goed opgeleide vakmensen nodig: van elektrotechnicus tot opticiens, van kraamverzorgsters tot game-ontwikkelaars. Mensen moeten flexibel zijn, sociaalvaardig en creatief en hun hele leven lang blijven leren. Dat stelt hoge eisen aan ons middelbaar beroepsonderwijs.” (Bussemaker, 2014, p. 1).

Door de krimp van het aantal studenten is samenwerking alleen maar groter van belang geworden. Dit heeft gevolgen voor de individuele opleidingen of clusters daarvan. Steeds minder studenten leidt tot steeds minder financiële armslag. Dit zou kunnen leiden tot, dat mbo-instellingen minder acht slaan op de vraag vanuit de arbeidsmarkt en meer proberen zoveel mogelijk studenten aan te trekken, vanwege de financiële armslag.

“Samenwerking tussen mbo-scholen maakt het mogelijk om dure innovatieve opleidingen aan te bieden of krimp het hoofd te bieden. .. waar mogelijk neem ik belemmeringen weg en maak ik helder wat de ruimte is voor het gezamenlijk aanbieden van programma’s.” (Bussemaker, 2014, p. 20)

In onderstaand voorbeeld, figuur 1.2 wordt de mbo-samenwerkingschool uitgebeeld, zoals de minister deze voor ogen heeft.



Figuur 1.2 Bestuursmodellen MBO (bron: Ministerie van Onderwijs, 2014)

Voor de Rotterdamse ROC's (mbo-instellingen) Albeda en Zadkine, biedt de minister ruimere mogelijkheden om tot een gezamenlijk techniek college te komen. Ook voor de minister is een herkenbaar en doelmatig beroepsonderwijs van groot belang. Daartoe zal zij ook in de wet een bestuurlijk model opnemen, om te komen tot een samenwerkingschool.

In het bestuurlijk model zoals voorgesteld door de minister (zie figuur 1.2), zullen Albeda en Zadkine een gezamenlijk techniek college oprichten. Dit gezamenlijk techniek college heeft als bestuur de beide Colleges van Bestuur (CvB) voorzitters (leden) van de afzonderlijk mbo-instellingen. Het techniek college Rotterdam zal worden geleid door een, door beide CvB's benoemde, driehoofdige directie, die elk twee clusters van van de totaal zes clusters van het techniek college zal aansturen. In dit plan draagt de minister zorg voor zaken zoals, btw-heffing, het vaststellen van studiesucces en administratieve systemen zoals studentregistratie bij de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO).

De samenwerkingschool komt het dichtst bij het ideaal, namelijk een volledig zelfstandig mbo-college Techniek. Vanwege politieke redenen paste dit niet binnen het bestuursmodel en was dit uiteindelijk geen echte (politieke) optie.

Naast het visie- en ambitiesdocument, is er ook een mijlpalenoverzicht, waarin de transitie naar het Techniek College Rotterdam wordt vormgegeven.

Het document kent de volgende hoofdgebieden:

- Onderwijs
- HRM (Human Resource Management)
- Systemen (Financiële, ICT-systemen, zoals leerlingvolgsysteem bijvoorbeeld)
- Communicatie & werving studenten
- Facilitair & Algemene Ondersteuning
- Besturing
- Huisvesting
- Financiën

Per hoofdgebied zijn de issues die spelen benoemd.

Tot slot is er ook nog het groeidocument Veranderaanpak Techniek College Rotterdam, "Durven doen".

De inhoud van dit document geeft inzicht in de veranderkundige opgave van deze transitie naar samenwerking.

Het doel van dit document was:

1. Het draagvlak van de teams voor de start van het Techniek College Rotterdam te versterken.
2. Een meer congruente benadering bereiken tussen de onderwijskundige, organisatorische veranderingen, conform de gekozen visie en missie.

Enkele zorgen/ problemen die gesignaleerd worden met betrekking tot de transitie zijn: Issues over (gedeeld)leiderschap, huisvesting, cultuurverschillen en aandacht voor cultuurverandering, verandervermogen teams/ onderwijsteamleiders, heldere richting, sentimenten over de verandering, kernwaarden (vertrouwen, respect e.d.).

1.5 Afbakening onderzoek

Samenwerkingsvraagstukken tussen organisaties zijn een 'dankbaar' onderwerp van wetenschappelijk onderzoek.

De wijze om samenwerkingsvraagstukken te benaderen zijn veelvoudig, zoals vanuit 'organisational learning', het kiezen van de juiste partners, creëren van toegevoegde of meerwaarde en dergelijke. Vanuit het groeidocument veranderaanpak Techniek College Rotterdam, worden enkele zorgen geuit op het terrein van leiderschap, kernwaarden (vertrouwen) en verandervermogen. In dit onderzoek zal daarbij worden aangesloten.

Deze onderwerpen, leiderschap, vertrouwen en verandervermogen in samenwerking, worden als belangrijk geduid voor een kansrijke samenwerking. Wittman, Hunt en Arnett (2008) benoemen in hun artikel, 'Explaining alliance success', onder andere relaties en vertrouwen als belangrijke pijlers voor succes. Schruijer (2011) benadrukt leiderschap in interorganisatiele samenwerking. Weick en Sutcliffe (2005) benadrukken het belang van betekenisgeving in hun artikel 'Organizing and the process of sensemaking' Dit onderzoek zal zich dus beperken tot de benadering van de samenwerking vanuit relatie-vraagstukken (leiderschap en vertrouwen) en organisatie-/ cultuur-verandervermogen (betekenisgeving). Een tweede reden voor de beperking, is de beperkt beschikbare tijd voor het onderzoek dat tot het maken van keuzes dwingt.

Om het onderzoek richting en focus te geven worden in onderstaande paragrafen de doelstelling, de centrale vraag en deelvragen geformuleerd.

1.6 Doelstelling

Een bijdrage leveren aan het inzicht in de problemen van samenwerking op het terrein van vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving en hun effect op een kansrijke samenwerking, en het bijdragen aan de oplossing daarvan in de samenwerkingschool Albeda/ Zadkine, Door de problemen van samenwerking op het terrein van vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving te benaderen vanuit de bestuurskundige-/ en verandermanagement-theorieën.

1.7 Centrale vraag

Het onderzoek richt zich op het verkrijgen van inzicht in de problemen en mogelijke oplossingen rond de samenwerking tussen Albeda en Zadkine. Dit heeft geleid tot de volgende centrale-vraag:

Welke invloed hebben de samenwerkingsproblemen, op het terrein van vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving, op de kansrijke samenwerking tussen Albeda en Zadkine?

1.8 Deelvragen

Deelvragen verbijzonderen de centrale vraag en leiden uiteindelijk tot een antwoord op de centrale vraag.

- 1) Wat wordt verstaan onder een samenwerkingschool en hoe ziet die eruit bij Albeda/ Zadkine?
- 2) Wat wordt verstaan onder een (kansrijke) samenwerking?

- 3) Welke relevante inzichten geven de bestuurskundige-/ verandermanagement-theorieën over samenwerking op het terrein van vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving?
- 4) Welke problemen in de samenwerking spelen op het terrein van vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving in deze samenwerkingschool en welke invloed hebben ze op de kansrijke samenwerking, volgens de medewerkers van Albeda en Zadkine?
- 5) Hoe dragen de inzichten vanuit deze theorieën (en de empirie) bij aan de mogelijke oplossingen van de problemen van samenwerking in de samenwerkingschool Albeda/Zadkine (TCR) op het terrein van vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving?

1.9 Opbouw van de master thesis (leeswijzer)

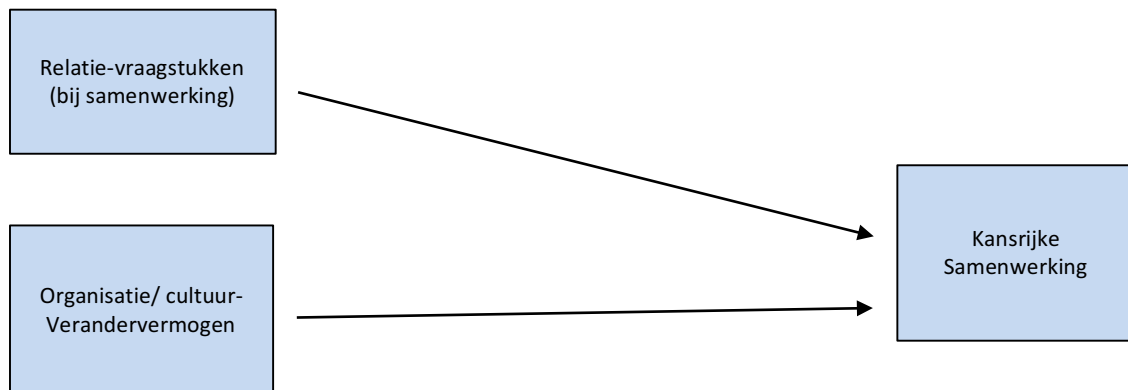
Na de beschrijving van het doel van het onderzoek en de bijbehorende onderzoeksvragen in hoofdstuk 1, wordt in hoofdstuk 2 aan de hand van de gevonden theorie, de zogenoemde theoretische lens opgebouwd. Met behulp van deze lens onderzoeken we onze casus. De gebruikte methode en wijze van aanpak wordt beschreven in hoofdstuk 3. De onderzoeksresultaten en de analyse daarvan, volgen in hoofdstuk 4 en we ronden het onderzoek af met de conclusies, het beantwoorden van de centrale vraag en de deelvragen, in hoofdstuk 5.

De literatuurlijst, die de gebruikte bronnen beschrijft en het onderdeel bijlagen, waarin de bijlagen worden beschreven, completeren deze master thesis.

2 Theoretisch kader

2.1 Globaal conceptueel model

Het onderstaand globaal conceptueel model geeft schematisch de theoretische lens weer. Gedurende hoofdstuk 2 zal, door middel van het bestuderen van wetenschappelijk literatuur (theorieën en modellen), deze lens worden geconstrueerd.



Figuur 2.1 Globaal conceptueel model

Het globaal conceptueel model (figuur 2.1) geeft de directe invloed weer van de onafhankelijke variabele relatie-vraagstukken (bij samenwerking) en de onafhankelijke variabele organisatie/ cultuur-verandervermogen op de afhankelijke variabele kansrijke samenwerking. Met andere woorden wat (welke variabele) beïnvloedt een kansrijke samenwerking.

2.2 Beschrijving variabelen

2.2.1 Relatie-vraagstukken (bij samenwerking)

In samenwerkingsvraagstukken zijn interpersoonlijke aspecten van groot belang voor het slagen van een samenwerking. Eenieder neemt zichzelf en zijn kwaliteiten, veronderstellingen en beelden van de werkelijkheid mee. Vertrouwen, samenwerken en leiderschap zijn randvoorwaarden voor een kansrijke samenwerking (Hunt et al., 2008; Schruijer, 2011).

2.2.1.1 *Vertrouwen en waakzaamheid (Vermogen tot verbinden)*

In iedere samenwerking is vertrouwen en waakzaamheid een actueel onderwerp. Waar individuen in groepsverband samenwerken zijn hun persoonlijke werkstijlen, kennis, vaardigheden van invloed op de kwaliteit en uitkomsten van een samenwerkingsverband. De vraag is in welke mate zij zich kunnen 'overgeven' aan de samenwerkingsrelatie en in welke mate zij zichzelf of achterbannen moeten beschermen tegen eventuele risico's van die samenwerking. Meerkerk en Edelenbos (2014) concluderen dat de boundary spanner, zij die opereren op het grensvlak van de organisaties, erg belangrijk zijn.

“Because of the complex, multi-actor, and compounded character of these networks, the role of people who intentionally aim at crossing organizational borders and connecting people and organizations is highly important. .. We have shown in our research that their connecting activities are important in realizing network performance and trust building.” (Meerkerk & Edelenbos, 2014, p.28)

McKnight en Chervany (2001) hebben in hun overzichtsartikel Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time op basis van 56 definities een model geconstrueerd dat de veelzijdigheid van het begrip vertrouwen zichtbaar maakt. Ze onderscheiden daarin, vertrouwen als dispositie, institutioneel vertrouwen en interpersoonlijk vertrouwen.

Vertrouwen als dispositie is het algemene vertrouwen in de mensheid. Institutioneel vertrouwen is geworteld in de sociologie. Burgers, de samenleving zijn gebaat bij instituties die zorg dragen voor bijvoorbeeld veiligheid en ordehandhaving op macroniveau, zoals de politie. Medewerkers van zo’n instituut of organisatie worden vertrouwd zonder dat je deze medewerkers persoonlijk kent. Dit geldt ook voor scholen, openbaarvervoer, artsen enzovoort.

Interpersoonlijk vertrouwen is anders dan de twee voorgaande niet algemeen of anoniem, maar gekoppeld aan specifieke personen. De schrijvers onderscheiden drie varianten: ten eerste verwachtingen die mensen hebben van de ander op het terrein van, imago, reputatie of andere karakteristieken, de zogenaamde trusting beliefs.

Als tweede de trusting intentions, de mate waarin je bereid bent om je lot in de handen van de ander te leggen. De laatste variant is trusting related behaviour, vanuit een relatief gevoel van zekerheid wordt de ander vertrouwd. Deze varianten zijn de conceptuele kijkrichting van het begrip vertrouwen.

Lewicki, Mc Allister en Biest (1998), spreken over trust en distrust. Zij behandelen vertrouwen (trust) en wantrouwen (distrust) als twee aparte begrippen en minder als elkaars tegengestelden. Ze beschrijven beide begrippen als verschillende drijfveren in een samenwerkingsrelatie in ontwikkeling. Vertrouwen (trust) zegt iets over de samenwerkingsrelatie en hoe de ander ten gunste van jou zal besluiten, meedenken of helpen. Dit kan goed samengaan met waakzaamheid (distrust) (mate van vertrouwen), met inschatting hoe de ander zou kunnen handelen, als deze door omstandigheden of onder druk van zijn organisatie of achterban, ten nadele van jou zal acteren.

De vraag is welke afwegingen je maakt in samenwerkingsrelaties of je je makkelijk overgeeft in samenwerkingsrelaties of vooral waakzaam bent. Zoals hierboven al geschreven is een combinatie van beide mogelijk. Veel vertrouwen in goede resultaten, in de wetenschap dat de partner zich ook onvoorspelbaar kan gedragen.

Zij confronteren in hun model de verschillende dimensies van vertrouwen en wantrouwen met elkaar. Zie hun integratie trust and distrust kwadrant figuur 2.2.

<p>High trust</p> <p>Characterized by Hope, Faith, Confidence, Assurance, initiative</p>	<p>High-value congruence</p> <p>Interdependence promoted Opportunities pursued New initiatives</p>	<p>Trust but verify</p> <p>Relationships highly segmented and bounded</p> <p>Opportunities pursued and down-side risks/ vulnerabilities continually monitored</p>
<p>Low trust</p> <p>Characterized by: No hope, No faith No confidence, Passivity hesitance</p>	<p>Casual Acquaintances</p> <p>Limited interdependence</p> <p>Bounded, arms-length transactions Professional courtesy</p>	<p>Undesirable eventualities expected and feared</p> <p>Harmful motives assumed Interdependence managed Pre-emption; best offense is a good defense Paranoia</p>
	<p>Low distrust</p> <p>Characterized by: No fear Absence of scepticism Low monitoring No vigilance</p>	<p>High Distrust</p> <p>Characterized by: Fear Scepticism Cynism Wariness and watchfulness Vigilance</p>

Figuur 2.2 Integrating Trust and Distrust uit “Trust and distrust: New relationships and realities” door Lewicki, R.J., McAllister, D.J. & Bies, R.J., 1998, *Academy of management review* 23: 438 – 458.

In het model worden trust en distrust geïntegreerd tot ‘alternative social realities’. High en low trust versus low en high distrust. De kwadranten als uitkomst van de voorgenoemde confrontatie geven aan welke condities ontstaan aan de hand van de specifieke kenmerken van de samenwerkingsrelatie en kunnen een voorspellende waarde hebben ten aanzien van de effectiviteit van de interpersoonlijke relaties.

Zodoende ontstaat in het kwadrant links boven High-value congruence, hoog (persoonlijk) vertrouwen en lage waakzaamheid. De relatie wordt gekenmerkt door gezamenlijke ambities en doelstellingen en is gebaseerd op positieve ervaringen. Er wordt voortdurend gezocht om de relatie te ontwikkelen en te verrijken. Conversaties zijn diepgaand en waardering over de relatie en samenwerking wordt uitgesproken. De frequente interactie zorgt ervoor dat bij problemen er directe feedback is om eventuele conflicten op te lossen.

Rechtsboven is het kwadrant van Trust but verify, hoog (persoonlijk) vertrouwen en hoge waakzaamheid. Er is reden om de samenwerking, de andere partij te vertrouwen, maar tegelijkertijd zijn er redenen om bedachtzaam te zijn vanwege de grote belangen of afbreukrisico. De partijen accepteren van elkaar dat op bepaalde terreinen wordt samengewerkt, maar op andere niet. De relatie kent een mate van ambiguïteit, die varieert afhankelijk van positieve of negatieve ervaring in de relatie. Het afspreken van spelregels en de controle daarop is van groot belang voor beide partijen.

Het kwadrant linksonder is dat van het Casual acquaintances, laag (persoonlijk) vertrouwen en lage waakzaamheid in de relatie. Er is geen groot vertrouwen in de relatie of samenwerking, maar ook geen reden om erg waakzaam of voorzichtig te zijn.

In het begin zal het om een zeer beperkt aantal onderwerpen gaan en worden vertrouwelijke onderwerpen vermeden. Deze relaties komen veel voor in lossere netwerken, professionele ontmoetingen of bila's rondom kennisdeling. Bij positieve ervaringen in de samenwerking kan de relatie doorgroeien naar trust but verify.

Het laatste kwadrant rechtsonder is het kwadrant van Undesirable eventualities expected and feared, groot wantrouwen en laag vertrouwen. Vanwege negatieve ervaringen zijn de conversaties voorzichtig en oppervlakkig, verborgen agenda's en politiek spel spelen een belangrijke rol. Controles, monitoring en procedures moeten de samenwerking 'bewaken'. De persoonlijke relaties zijn ondergeschikt aan de samenwerking en worden vermeden.

Een van de 'spoilers' in samenwerkingsverbanden waardoor vertrouwen wordt versterkt of ondermijnd is onder andere opportunisme. Opportunisme is de negatieve zijde van eigenbelang. "In the original transaction cost literature, opportunism is defined in general terms as 'self-interest-seeking with guile'" (Wathne & Heide, 2000, p.41).

De auteurs hebben de verschillende vormen van opportunisme en hun gevolgen als volgt geclassificeerd:

- Evasion (ontduiking) de verplichtingen worden niet nagekomen met lange termijn schade voor alle partners en de samenwerking.
- Refusal to adapt (weigering zich aan te passen) inflexibel gedrag zonder kostenvoordeel. Lange termijn schadelijk voor de samenwerking.
- Violation (overtreding) bestaande spelregels en afspraken overtreden waardoor wantrouwen in de samenwerkingsrelatie ontstaat.
- Forced renegotiation (heronderhandeling) nieuwe omstandigheden worden aangegrepen om de onderhandelingen te heropenen om gunstigere afspraken te bereiken. De samenwerkingsrelatie komt hierdoor onder druk te staan en kan leiden tot vertrouwensbreuk.

De ontstaanskans voor opportunisme is, informatie-asymmetrie (gelimiteerde mogelijkheid om opportunisme te ontdekken) en Lock-in situatie (de partner moet opportunisme tolereren vanwege verplichte samenwerking).

Langzaam maar zeker doet zich de vraag voor of vertrouwen 'maakbaar' is. In het artikel 'Maakbaarheid van vertrouwen in organisaties' (Buitendijk, Hoekstra & Timmerman, 2008) komen de auteurs tot de conclusie dat vertrouwen op zekere hoogte maakbaar is. Een hoofdgedachte van het creëren van vertrouwen is:

"Accepteren dat de kiemen van wantrouwen in elke organisatie aanwezig zijn; Onderkennen dat er meerdere vormen van vertrouwen zijn; Herkennen van de (verschillende) behoeften aan en de context waarin vertrouwen aan de orde is; Situationeel handelen en oog hebben voor meerdere betekenissen." (Buitendijk, Hoekstra en Timmermans, 2008, pp.282-283)

Het risico van schade is dus een wezenlijk element van vertrouwen volgens de auteurs. Vertrouwen kent meerdere dimensies, in het artikel noemen ze negen vormen van vertrouwen die in tabel 2.1 zijn uitgewerkt.

Tabel 2.1 Vormen van vertrouwen

Vormen van vertrouwen	typering	Werken aan deze vorm van vertrouwen door:
1. Traditioneel	Tradities, cultuur	de juiste waarden worden nageleefd.
2. Procedureel	Regels, procedures	Opstellen en bewaken van regels, procedures.
3. Leiderschaps-	Rolmodellen, prototypes	Betrouwbaar (voorspelbaar) en consistent leiderschap
4. Materieel	Middelen, inputs	Kwaliteit van processen en procedures te verbeteren.
5. Informatieel	Betrouwbare informatiebronnen	Valide, transparante, heldere en up-to-date informatievoorziening.
6. Conditioneel	Externe condities, productiewijze	Vergroten van inzicht in organisatie beïnvloedende factoren.
7. Competentie	Vaardigheden, kennis, methoden	Aan individuele en organisatorische vaardigheden om risicodragend te kunnen opereren.
8. Intentioneel	Doelen, aandacht, inzet	Bevorderen van gedrag m.b.t. transparantie, impliciete verwachtingen en het kwetsbaar opstellen.
9. Pragmatisch	Relevantie, omgang ambigue situaties	Omgang met ambigue situaties van vertrouwen en wantrouwen. Laten leiden door relevantie en verbondenheid.

Noot: Vormen van vertrouwen en werken aan deze vormen (vrij naar Maakbaarheid van vertrouwen in organisaties, door Buitendijk, D., Hoekstra, P., & Timmermans, V. (2008). *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 62 (3/4), 281 – 290.)

Zij hebben voor het werken aan vertrouwen een ‘potentieel kansrijke aanpak’ gekoppeld aan bepaalde vormen van vertrouwen. Ze noemen dit de vier basisstrategieën.

De vier basisstrategieën zullen hieronder achtereenvolgens behandeld worden, de nummers tussen de haken verwijzen naar tabel 2.1.

Basisstrategie 1. Versterken van (infra)structuur en verantwoording.

In situaties waarin de rollen, prestaties en verantwoordelijkheden onduidelijk zijn, kan deze strategie worden ingezet. Vertrouwen kan onder deze omstandigheden niet floreren.

Het betreft de vormen van vertrouwen: procedureel (2), materieel (4), conditioneel (6) en informatieel (5). Het betreft met name de ‘harde’ structuur kant. Interventie zal vooral gericht zijn op het verbeteren van de structuur, kwaliteit van processen en de informatievoorziening.

Basisstrategie 2. Verbeteren van het productievermogen van de organisatie.

Van toepassing bij organisaties die niet optimaal presteren vanwege laag zelfvertrouwen en reactieve houding. Het betreft het versterken van de vertrouwensvormen: conditioneel (6), materieel (4), informatieel (5) en competentie (7). Interventies zullen vooral gericht zijn op het bevorderen van risico nemen, stimuleren van uitdagingen en belonen van (extra) prestaties. Door deze investeringen neemt de onzekerheid af en het zelfvertrouwen toe.

Basisstrategie 3. Bevorderen van cultuur en gemeenschap.

Van toepassing bij organisaties die een issue hebben op het terrein van vertrouwen in mensen, sfeer en samenwerking ofwel cultuur waarbij de ‘human factor’ onvoldoende is belicht (te veel maatregelen, procedures, reorganisaties, controle en beheersing e.d.).

Vanwege het ontbreken van onder andere autonomie en discretie (street-level public servant) van de professional door de vele regels, procedures en controles, ontstaat er 'operational powerlessness' dat leidt tot beleidsvervreemding (Tummers, 2011).

In deze basisstrategie betreft het versterken van de vertrouwensvormen: traditioneel (1), intentioneel (8), pragmatisch (9). Interventies zullen zich bevinden in de sfeer van experimenten en actief aanbieden van leerprocessen.

Basisstrategie 4. Versterken van leiderschap.

In situaties waar een hoge mate van onzekerheid zich voordoet en er een grote dynamiek is in maatschappelijke ontwikkelingen. Het betreft het versterken van de vormen van vertrouwen: intentioneel (8) en leiderschap (3). Interventie is gericht op het 'zichtbaar leiderschap' en heldere koersbepaling. "Vertrouwen kan wisselen al naargelang de kenmerken en behoeften van de gever en ontvanger van vertrouwen" (Buitendijk et al., 2008, p.288). Vertrouwen is daarmee situationeel, maar daarmee ook persoonsgebonden. En., vertrouwen komt te voet en gaat te paard.

Andere wetenschappers belichten de tegenkant van de nadruk op vertrouwen.

Edelenbos (2002) komt in zijn artikel 'vertrouwen in interorganisatiele samenwerking', tot de conclusie dat vertrouwen als het 'hoera-element' in samenwerking, hoe meer vertrouwen hoe beter, voorbij gaat aan de schaduwzijden van (teveel) vertrouwen. Hij noemt er enkele:

Te grote groepsbinding; Partijen klampen zich aan elkaar, ontstaan van groepsdenken/groepsbinding, verkokering en eenzijdigheid. Vanwege de goede samenwerking wordt er niet meer gekeken naar samenwerking buiten de groep. Bovendien is het gevaar om los te komen staan van ontwikkelingen in de 'buitenwereld'. De kans is groot om in dezelfde denkpatronen te blijven 'hangen'. Door op dezelfde manier naar problemen te kijken wordt het probleemoplossend vermogen misschien wel het 'probleemoplossend onvermogen'. De samenwerking mist dan het onverwachte, creatieve en 'out of the box' denken.

Vertrouwde regimes; teveel institutioneel vertrouwen zorgt voor het niet opgeven van bestaande bekende rollen de opgebouwde posities en bevoegdheden. Publieke organisaties zullen niet snel het 'primaat van beslissen' uit handen willen geven. Publiek private samenwerkingsverbanden zullen daardoor veelal op contractbasis worden gebaseerd, waarbij alle risico's verdeeld zijn conform klassieke rolverdeling (publieke organisatie opdrachtgever en budgethouder, private organisatie opdrachtnemer, risicodragers en uitvoerder).

Ongezond vertrouwen; blind vertrouwen kan zorgen voor het nalaten van elkaars handelen kritisch te volgen. Zo kunnen misverstanden ontstaan die op zich weer kunnen leiden tot frictie of tot wantrouwen. Gezond wantrouwen of waakzaamheid kan in een samenwerkingsrelatie het middel zijn om elkaar 'scherp' te houden.

2.2.1.2 Verbindend leiderschap/ Collaborative leadership

Kaats en Opheij (2014) menen dat, van de vele leiderschapsstijlen die voorhanden zijn, de leiderschapsstijlen collaborative, collective en connective leadership de meest bruikbare zijn in een samenwerkingsrelatie. Ze zijn gericht op het kijken over de grenzen van de organisatie heen. De leiderschapsstijlen distributief, gedeeld, participatief en dienend leiderschap zijn vooral gericht op de interne organisatie.

In deze paragraaf zal verbindend leiderschap/ (collaborative leadership) in samenwerkingsrelaties verder worden uitgewerkt.

Samenwerkingsrelaties vragen een ander soort leiderschap dan we normaal gewend zijn. Leiderschap binnen organisaties is gebaseerd op hiërarchie/ positiemacht. Leiderschap in samenwerkingsrelaties of interorganisationale relaties is meerduidig, complex en ambigue. Tevens is er sprake van instabiliteit van het aantal deelnemende organisaties, aan- of afhaken, of deelnemende actoren vanwege wisselende vertegenwoordiging. Bovendien wordt de samenwerking meestal aangegaan voor onbepaalde duur (Schruijer,2011). In een samenwerkingsrelatie werken onafhankelijke partijen aan een gezamenlijk doel en aan hun eigen belangen. Het wordt “gekenmerkt door win-lose gedrag, politieke spelletjes en wantrouwen” (Schruijer, 2011, p.76). Maar ook door de relationele dynamiek. Leiderschap in een samenwerkingsrelatie vereist de vaardigheid van het waarborgen van het proces, de interactie en behouden van geduld (Kaats & Opheij,2014).

De verbindend leiderschapsrol is over het algemeen die van een individu, projectleider, procesmanager, maar kan ook een organisatie betreffen. Naast deze formele rollen zijn er ook informele leiderschapsrollen, namelijk die van sponsor en champion.

De sponsor zet zijn macht en middelen in om samenwerking te bevorderen, de champion is degene die de energie levert om de samenwerking doorgang te laten vinden (Crosby & Bryson, 2010). Alle deelnemers (representanten) vervullen een leiderschapsrol als boundary spanner. Zij brengen zaken in een overleg in en mobiliseren en activeren hun achterbannen. In die zin zou je kunnen spreken van collectief leiderschap (Schruijer,2011).

Leiderschap in samenwerkingsrelaties spelen zich af op verschillende niveaus. Essentieel voor succesvolle samenwerking is volgens Schruijer en Vansina (2007) leiderschap dat kan omgaan met diversiteit, psychologische dynamiek (conflict, wantrouwen en machtsspelletjes) en (sociale) beïnvloedingstactieken.

Huxham en Vangen (2004) benoemen vier ondersteunende terreinen; embracing, empowering, involving en mobilizing waarin verbindend leiderschap (collaborative leadership) zich uit. In onderstaande tabel 2.2 worden de ondersteunende activiteiten getoond.

Tabel 2.2 Ondersteunende activiteiten bij verbindend leiderschap

Embracing the ‘right’ kind of members	Empowering members to enable participation	Involving and supporting all members	Mobilizing members to make things happen
Example challenges -embracing those who like to be involved when representation of stakeholders is problematic -Embracing all those who are needed or required though some may be reluctant -Fostering collaborative activity in situations where members are not fully ‘on board’	Example challenges -Creating infrastructure through which all members can be enabled to participate in spite of inevitable differences in skill levels. -keeping communication flowing effectively when members are physically professionally and culturally dispersed -Providing specific help to individuals when all members need support	Example challenges -Involving all members although they have unequal role and power positions in the collaboration -equalizing the commitment to all members even though personal position may be strongly linked other members organization	Example challenges -Encouraging members to work on behalf of the collaboration while recognizing that they need something in return -Moving to collaborative agenda forward when members’ incentives may pull in different directions -Energizing members even though they will have different levels of commitment -mobilizing activity even though some members must be expected to be ill-informed

Noot: uit *Doing things collaboratively: realizing the advantage or succumbing to inertia?* Huxham, C. & Vangen, S. (2004). *Organizational Dynamics* 33(2): 190 – 201.

Bij leiderschap binnen samenwerking gaat het niet alleen om dienen en verbinden, met als tegenstelling executie- en doorzettingsmacht. Het eerste leidt alleen maar tot apathie en stilstand. De vraag is of dienen, verbinden en executie- en doorzettingsmacht twee losse tegengestelde zaken zijn. In zijn boek 'Power & Love' beschrijft Kahana (2010) complexe samenwerkingsprocessen, zoals de overgang van apartheid naar een democratie in Zuid-Afrika. Twee krachten ziet hij bij het kiezen van interventies: power & love. Beide zijn op zich neutraal, maar er is een productieve kant aan macht en liefde en een schadelijke kant aan macht en liefde. Productieve macht (macht tot) is het vermogen om resultaten te bewerkstelligen, vooruitgang te boeken. De schadelijke macht (macht over) uit zich in misbruik en negatieve effecten. Productieve liefde verbindt, maakt integratie en harmonie mogelijk. Schadelijke liefde manifesteert zich door gebrek aan ontwikkeling en een voorzichtigheid die geen verbinding als resultaat heeft.

Het punt dat Kahana maakt is dat macht en liefde wel te onderscheiden zijn, maar ze in samenhang moeten worden beschouwd. Leiderschap in samenwerking vraagt om bewuste inzet van de productieve kant van macht en van jezelf.

2.2.2 Organisatie-/ cultuur-verandervermogen

Ruim 70% van de veranderingsprocessen bij Nederlandse organisaties bereiken niet het beoogde doel of resultaat. Ze lopen vroegtijdig vast of komen niet tot (de gewenste) uitvoering, met als gevolg dat medewerkers en management in verwarring achter blijven (Boonstra, 2000). Het gaat om ingrijpende organisatorische wijzigingen die betrekking hebben op verzelfstandiging of privatisering, cultuurveranderingen, bedrijfsproces wijzigingen en dergelijke. Of betrokken stakeholders/ actoren zijn achteraf ontevreden omdat de eindsituatie of het eindproduct, sterk afwijkt van de oorspronkelijke bedoeling. Het zijn veranderingen die een beroep doen en effect hebben op samenwerkingspatronen en relaties in en op het werk.

In het klassieke verandermanagementperspectief gaat het ten eerste om de inhoudelijk 'fit' van de nieuwe organisatiestructuur met de markt en dergelijke. Ten tweede om de 'uitrol' meestal bedacht door niet directbetrokkenen. Volgens het klassieke model geldt "mensen veranderen komt neer op het aanreiken van de veranderdoelstellingen, het geven van duidelijke werkinstructies en het uitleggen van hoe men precies moet veranderen. Naar aanleiding daarvan komen de ontvangers als vanzelf in beweging." (Homan, 2006, p.14). Als het implementatie proces van de verandering niet snel genoeg verloopt is er sprake van weerstand. Bij het klassieke verandermanagementperspectief is sprake van het vooral gericht zijn op veranderplannen en de bijbehorende interventies, het buitenkantperspectief. Er is weinig of geen aandacht voor emotionele of cognitieve effecten van de verandering en het veronderstelt maakbaarheid en beheersbaarheid. Homan (2014) komt tot de conclusie dat veelal de systemische visie op organisatieverandering wordt gehanteerd, het 'oude' beeld in een nieuw jasje. Het gaat daarbij om de maakbaarheid en de beheersbaarheid van veranderingen en personen waarbij termen als mind shifts, teambuilding en mobiliseren van passie worden gebezigd. Het gaat om een vooraf geconstrueerde en ingerichte organisatie, waar medewerkers zaken uitvoeren, die haaks staan op de "micro-practices witch generate stabilized effects such as truth, knowledge, individuals and organizations" (Chia, 1996, p.31).

Ook Boonstra (2000) spreekt hierover in zijn oratie bij het aanvaarden van het ambt van 'bijzonder hoogleraar Management en veranderingen in organisatie' over de eerste-, tweede- en derde-orde van organisatieverandering.

- Eerste orde veranderen is de ontwerpaanpak waarbij het management initieert, controleert en het hele proces stuurt. De adviseur is de verander-expert. Zinvol inzetbaar in situaties die stabiel zijn en het probleem in bestaande context kan worden opgelost.
- Tweede orde veranderen is de ontwikkelaanpak waarbij een analyse van de problemen en oplossingsrichtingen waar alle betrokkenen worden geraadpleegd. Zinvol bij inzet van verbeteringen die maatwerk vergen in bestaande context. De adviseur is facilitator.
- Derde orde veranderen is “.. nieuwe vormen van organiseren ontstaan en vernieuwingen in gang worden gezet op weg naar een onbekende toekomst. Het gaat dan om strategisch-communicatieve oplossingsrichtingen waarbij actoren met elkaar interacteren, betekenissen construeren en nieuwe contexten creëren” (Boonstra, 2000, p.20).

Boonstra vervolgt met:

Het veranderen van de organisatiecultuur vraagt om diepgaande verandering op het niveau van betekenisgeving. Over het algemeen wordt er gestreefd naar organisatie-brede consensus, ‘alle neuzen dezelfde kant op’ principe. Joanne Martin (in Boonstra, 2014), stelt het differentiatie- en fragmentatie-perspectief er tegenover. Differentiatie-/ fragmentatie-perspectief wil zoveel zeggen als, dat de subafdelingen of beroepsgroepen (conflicterende) subculturen zijn. “Deze subculturen zijn eilanden van consensus en de rest van de organisatie is een zee van ambiguïteit” (Boonstra, 2014, p.14).

Deze gedachte sluit aan bij, wat het binnenkantperspectief van de verandering wordt genoemd. Het binnenkantperspectief is de lokale werkelijkheid die door dagelijkse conversaties, wie we zijn hoe we denken over en reageren op en dergelijke, grotendeels wordt bepaald. Zo ontstaan er lokale (sociale) clusters en informele netwerken. Deze informele netwerken kunnen op den duur gedrag- en betekenisvormingen tot een perspectief ontwikkelen dat een onderscheid kan maken tussen relevante en niet-relevante zaken die op zo’n lokale structuur afkomen (lees organisatieveranderingen e.d.). Samen vormen de clusters de lokale binnenwereld van een organisatie. Binnen de lokale clusters wordt, door de discussie en gesprekken, betekenis gecreëerd. Dit wordt de betekeniswerkplaats genoemd waar nieuwe werkwijzen, visies en betekenisgevingen ontstaan. Overigens kunnen werknemers deelnemer zijn aan verschillende lokale clusters en clusters interacteren ook weer met elkaar (Homan, 2009,2014).

Van Oss en van ’t Herk (2014) komen tot gelijksoortige bevindingen. Veranderen is op de toekomst gericht maar moet in het heden worden uitgevoerd. Robuuste context is het vermogen om in de kern van de organisatie hetzelfde te blijven, door flexibel te reageren op veranderingen in eisen uit de omgeving. Het (robuuste) ‘sociale weefsel’ van een organisatie, zijn de patronen die mensen al pragmatisch handelend met elkaar opbouwen en die bepalend zijn voor hun gedrag en door herhaling verworden tot gewoontes. Deze gewoontes geven voorspelbaarheid en stabiliteit en een basis om op voort te bouwen (van Oss & van ’t Hek, 2008).

Zo worden bij veranderingen, geen abstracties geïmplementeerd, maar worden welbewuste keuzes gemaakt die lokaal werkzaam zijn. Ze noemen dit het pragmatisch vermogen van een organisatie. In hun boek 'Onderweg', wordt de abstracte logica van de verandering verbonden met de pragmatische (lokale) logica (robuuste context). Deze wijze van kijken naar organisatieverandering vraagt om een speciaal soort veranderaandacht. Drie voorwaarden worden genoemd "1. Je aansluit bij de pragmatische vermogens van de lokale robuuste contexten; 2. Je als veranderaar je eigen pragmatische vermogens inzet tijdens de verandering; 3. Je het veranderproces zodanig inricht, dat die pragmatische vermogens ook onderdeel van de verandering kunnen zijn." (Van Oss & van 't Hek, 2014, p.19).

Tijdens het veranderproces is pragmatisch veranderen vooral belangrijk daar waar de verandering en het dagelijkse werk elkaar ontmoeten. Het is het moment waar de lokale logica de abstracte logica (lokaal) werkend probeert te krijgen. In samenwerking met elkaar (interactie) wordt betekenis gecreëerd of wel is er sprake van betekenisproductie door nieuwe betekenissen met elkaar te 'produceren' die bepalend zijn voor (nieuw) organisatiegedrag. In het Engels wordt misschien daarom ook wel voor betekenisgevingsproces het woord *sensemaking* gebruikt.

Karl E. Weick heeft veel over sensemaking ofwel betekenisgeving in organisaties geschreven en benadrukt het belang ervan. Hij verwoordt het als volgt:

"The seemingly transient nature of sense making belies its central role in the determination of human behaviour, whether people are acting in formal organizations or elsewhere. Sensemaking is central because it is the primary site where meanings materialize that inform and constrain identity and action" (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005, p.409).

Een andere en verrassende invalshoek om naar organisatie/ cultuur-verandering te kijken en de weerstand daartegen is wat Vann (2004) de 'Clashing of Grammars' noemt. Hij komt tot de conclusie in zijn onderzoek naar aanleiding van het falen van grootschalige IT-projecten, dat het elkaar niet verstaan zoals in de Babylonische spraakverwarring, een van de diepere oorzaken is.

2.2.3 Kansrijke samenwerking

Samenwerking kan om tal van redenen worden aangegaan, zoals kennisontwikkeling, kostenoverwegingen, winstgevendheid, bescherming tegen concurrenten, gedeelde waarden en dergelijke. Kansrijke samenwerking is niet vanzelfsprekend, veel samenwerkingen zijn niet succesvol. (Hunt, Lambe & Wittman, 2002).

Kaats en Opheij (2014, p.47) hebben als visie op een succesvolle-/ kansrijke- samenwerking: "Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Het is de grote opgave om daarvoor de juiste condities te scheppen". Verbinden en samen zijn de sleutelwoorden. Je wilt in de samenwerking iets bereiken dat je alleen niet kunt bereiken.

Samenwerken kent bepaalde kenmerken, zoals onduidelijk machtscentrum, ambiguïteit in hiërarchie, afwezigheid formele leider. Voor een deel wordt de autonomie opgegeven en is er sprake van wederzijdse beïnvloeding door onderhandeling. Ook veel zaken moeten 'opnieuw' worden 'uitgevonden', zoals het inrichten van structuren en systemen.

Osborn en Hagedoorn (1997) herkennen ambigüiteit in samenwerking. In het artikel van 'The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks' brengen zij een fascinerende en soms verwarrende wereld in beeld van verschillende achtergronden, methodische benaderingen en complexiteit van interorganisatiele netwerken en allianties. Ze verwoorden dit als volgt:

"One more robust and realistic view of alliances and networks might be built on a foundation of dualities. Our review suggests but a few of these." (Osborn & Hagedoorn, 1997, p.274)

Ook Boonstra (2007) ziet verschillende knelpunten in samenwerking in allianties en netwerken. Overigens ziet hij het als een succesvoorwaarde als deze spanningen en verschillen in een samenwerking worden benoemd of gesignaleerd. Een voorbeeld is Bedrijfseconomische betekenis versus Maatschappelijk betekenis. Gaat het om economische motieven of om een bijdrage aan het oplossen van een maatschappelijk probleem?

In hun publicatie 'Strategisch management van publieke organisaties: De overheid in paradoxen' beschrijven De Wit, Meyer en Breed (2000) overeenkomstige gedachten als die van Boonstra. Zij zijn voorstander van het definiëren van problemen als paradoxen. De "...gesignaleerde tegenstrijdigheden, om te buigen tot een bron van creativiteit en vernieuwing. Want juist door de tegenstrijdige invalshoeken tegelijkertijd op een probleem los te laten, komen vaak verborgen mogelijkheden en niet eerder vermoede oplossingen aan het licht". De auteurs noemen dit de 'Paradox benadering' (De Wit et al., 2000, p.18,19)

2.2.4 Tot zover

In deze paragraaf overzien we de verzamelde wetenschappelijk theorieën en modellen en komen we tot een beargumenteerde bijstelling c.q. beperking van de theoretische lens waardoor wij naar onze casus zullen kijken.

Gedurende het bestuderen van de wetenschappelijke literatuur werd duidelijk dat voor de onafhankelijke variabele Relatie-vraagstukken (bij samenwerking) de kenmerken vertrouwen en verbindend leiderschap betekenisvol zijn voor deze variabele.

Vertrouwen is een belangrijke bepaler van succes of kansrijke samenwerking blijkt uit onderzoek naar 'Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory' (Wittman et al., 2009).

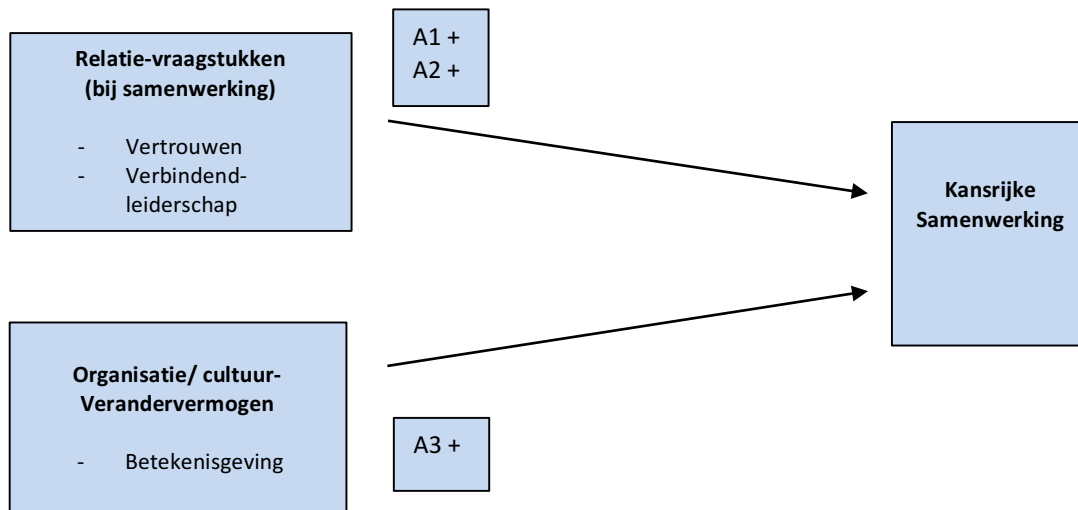
Evenals verbindend leiderschap in samenwerking dat geheel anders is dan de conventionele leiderschapsconcepten (Schruijer, 2011). Leiderschap in samenwerking speelt zich af op verschillende niveaus (Schruijer & Vansina, 2007) en verschillende terreinen (Huxham & Vangen, 2004) en mede daardoor onmisbaar en kritische succesfactor in een samenwerking. De onafhankelijke variabele Organisatie/ cultuur-verandervermogen bestrijkt een enorm onderzoeksgebied. Vanwege recent verschenen literatuur op het terrein van betekenisgeving als dé bepalende factor voor een succesvolle organisatie/ cultuurverandering is er gekozen voor betekenisgeving als kenmerk van de onafhankelijke variabele Organisatie/ cultuur-verandervermogen (Homan, 2014; Weick et al., 2005; Cameron & Quinn, 2012; van 't Hek, 2014).

Overigens betekenen deze keuzes niet dat de bovenstaande genoemde theoretische kijkrichtingen de enige of beste zijn. We sluiten aan op zorgen uit de organisatie aan de ene kant, de gevonden theorie daarbij en de wetenschap dat voor dit onderzoek tijd en gelegenheid beperkt zijn.

De afhankelijke variabele Kansrijke samenwerking zal worden gedefinieerd in zijn mogelijkheden (kansen), ambiguïteit en paradoxen (dualiteiten).

2.3 Definitief conceptueel model

Onderstaand Figuur 2.3 geeft, naar aanleiding van de conclusies uit de voorgaande paragraaf, het definitieve conceptueel model (theoretische lens) schematisch weer.



Figuur 2.3 Definitief conceptueel model

Het definitief conceptueel model (de theoretische lens), figuur 2.3, geeft de volgende verwachte relaties weer:

- A1 +: de 'mate van vertrouwen' heeft een positief effect op de 'mate van kansrijke samenwerking'.
- A2 +: de 'mate van verbindend leiderschap' heeft een positief effect op de 'mate van kansrijke samenwerking'.
- A3 +: de 'mate van betekenisgeving' heeft een positief effect op de 'mate van kansrijke samenwerking'

3 Methoden

3.1 Onderzoeksopzet

In dit onderzoek wordt een verschijnsel of sociaal proces onderzocht, de samenwerking tussen twee publieke (onderwijs) organisaties in een samengestelde (nieuwe) organisatie namelijk Techniek college Rotterdam. Vanwege het specifieke karakter van het onderzoek en het beperkt aantal actoren is gekozen voor een (single) casestudie. Omdat de focus van dit onderzoek slechts één samengestelde organisatie betreft, waarbinnen gekeken wordt naar het proces van samenwerking, wordt als strategie de zogenaamde intensieve benadering gekozen. Bij een casestudie is er altijd sprake van een afbakening naar tijd, plaats en omstandigheden waarin het verschijnsel wordt onderzocht (Swanborn, 2013). Bij een casestudie richt de aandacht zich op opinies, waarden en normen, gedrag, motieven, verwachtingen van betrokken personen en de verschillen daartussen van de betrokkenen. En niet (alleen) op het vaststellen van gemiddelden van bijvoorbeeld, ben je voor of tegen de samenwerking. “We willen de wereld ontdekken zoals deze wordt gezien door insiders, de participanten in het systeem.” (Swanborn, 2013, p.47). Het is door het voorgaande een kwalitatief praktijkgericht casestudie onderzoek.

3.2 Interviews

Het afnemen van een interview is de voor dit onderzoek meest passende vorm. Het interview biedt de mogelijkheid om dieper in te gaan op een complexe zaak als die van samenwerking. Vandaar dat er gekozen is voor een open interview. Om toch de interviews enigszins te structureren, is aan elke geïnterviewde vooraf een vragenlijst gegeven. Deze was tevens bedoeld om tijdens het interview een mogelijke verdieping aan te brengen. Er is sprake van een semigestructureerd interview, omdat tevens gebruik gemaakt wordt tijdens het interview van een korte vragenlijst t.b.v. het interview en de onderzoek-analyse fase.

Het onderzoek is uitgevoerd in een groep van 25 medewerkers, die zowel een vragenlijst hebben ingevuld en ook zijn geïnterviewd. Deze groep is samengesteld uit zowel Albeda alsmede Zadkine medewerkers. Het betrof medewerkers behorend bij het management (11), staf (3), seniordocenten (11). Deze medewerkers zijn bewust voor wat hun functieniveau betreft gekozen en min of meer onbewust voor wat betreft hun eventueel verwachte inhoudelijke bijdrage aan dit onderzoek. Elk interview is individueel gehouden. De geïnterviewden zijn allen direct betrokken bij de samenwerking. De respondentgroep docenten (23) is niet geïnterviewd, maar zijn wel de betreffende vragenlijst afgenomen. Het onderzoek heeft plaats gevonden in de directe werkomgeving van de betreffende collega's.

3.3 Wijze van data verzamelen

Documenten over de samenwerking en/ of stuurgroep bijeenkomsten worden bestudeerd als voorbereiding op de interviews en probleembeschrijving. Tijdens het interview wordt de meeste data verzameld (zie literatuurlijst, onderdeel niet wetenschappelijke bronnen).

Het bestuderen van documenten en media, interviews met sleutelpersonen of informanten, deelnemers en eventueel deskundigen, en observaties de gebruikelijke databronnen bij een casestudie. In dit onderzoek worden ook deze databronnen gebruikt.

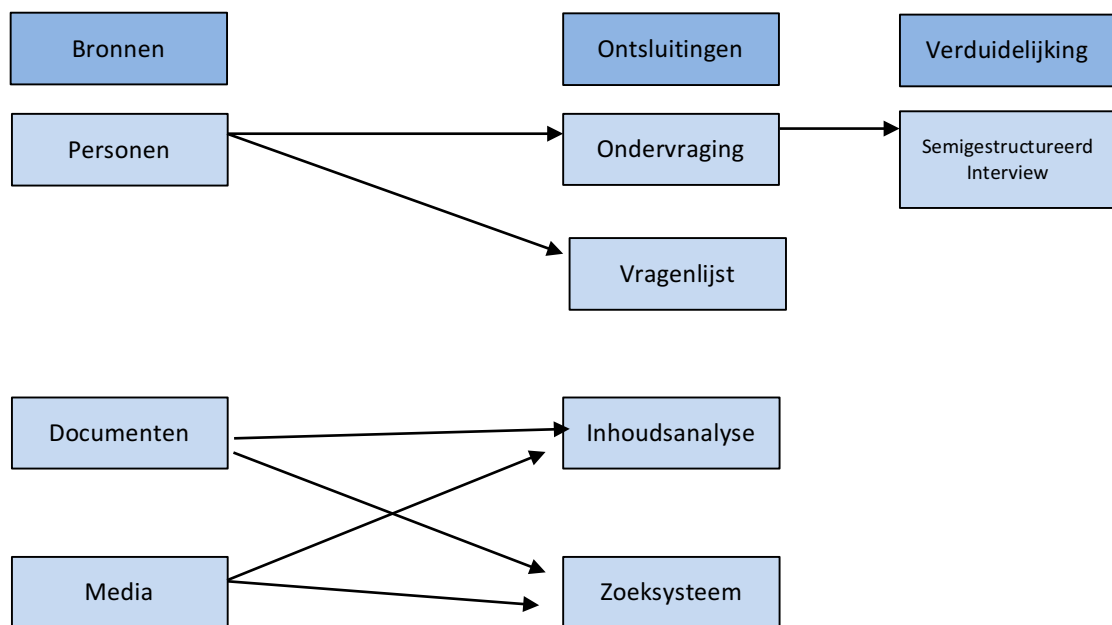
In bijlage 1 wordt het interviewprotocol beschreven. Het protocol is ook een soort 'gids' om de doelstelling en centrale-/ deelvragen niet uit het oog te verliezen.

3.3.1 Soorten gegevens en bronnen

Verschuren & Doorewaard (2015) beschrijven de objecten van onderzoek, personen of groepen van personen en situaties, voorwerpen of processen. Vervolgens benoemen ze de bronnen van informatie, personen, media, werkelijkheid, documenten en literatuur en de gebruiksmogelijkheden per bron. In de inrichting van het onderzoek (technisch ontwerp) volgen we voor een groot deel deze zienswijze.

3.3.2 Ontsluiting van bronnen

Een praktische weergave van de ontsluiting van bronnen, ofwel hoe haal je op de slimste manier informatie uit je bron, beschrijven Verschuren en Doorewaard (2015). Welke technieken zijn mogelijk of het best passend. In figuur 3.1 zijn de voor dit onderzoek relevante benoemd.



Figuur 3.1 Ontsluiting van bronnen

Ook Swanborn (2013) noemt de bronnen en de wijze van ontsluiting.

3.4 Onderzoekspopulatie

Personen zijn dé bron bij een single casestudie, vanwege het interview. Swanborn (2013) benoemt de mogelijkheden om dit type onderzoek te verrijken door verschillende niveaus en/of invalshoeken te betrekken bij het kwalitatief onderzoek. Hij spreekt dan over sub-eenheden.

In het onderzoek zijn drie onderscheiden sub-eenheden te weten:

- Seniodocenten
- Stafleden
- Management

Vanwege privacy en directe herkenbaarheid zal de sub-eenheid management, niet verder worden uitgesplitst. Een andere sub-eenheid is die van werkgever, Albeda of Zadkine. Waar zinvol zal het onderscheid worden meegenomen.

Daarnaast zijn de vragenlijsten afgenomen aan drieëntwintig docenten van de diverse (ICT)-onderwijsteams, om enig inzicht te krijgen wat de daadwerkelijke uitvoerders ervan vinden en zo mogelijk verdieping te krijgen in de analyse. Deze docenten zijn niet geïnterviewd. Het zijn de indicatoren van de kenmerken:

Vertrouwen (indicatoren: vertrouwen in jezelf; transparantie; betrouwbaar gedrag; waakzaamheid.)

Verbindend leiderschap (indicatoren: verbinden & relaties; belangen; persoonlijk samenwerken; professioneel organiseren).

Betekenisgeving (indicatoren: weerstand; robuustheid).

Kansrijke samenwerking (indicatoren: gedeelde ambitie; belangen; persoonlijke samenwerking; professioneel georganiseerd).

De daadwerkelijke deelnemers worden in een aparte bijlage benoemd en zijn beschikbaar. Ze worden echter om privacy redenen niet opgenomen in deze master thesis. Geciteerde uitspraken zijn dan direct herleidbaar naar een persoon en dat vindt de onderzoeker niet wenselijk, omdat anders niet vrijuit en openhartig gesproken zou kunnen worden. De privacybescherming is daarmee gewaarborgd. Uiteraard zijn de namen wel beschikbaar voor de begeleider en/of examencommissie.

3.4.1 Kwaliteitsborging en beperkingen

3.4.1.1 Validiteit

Validiteit gaat over of gemeten wordt wat bedoeld was om te meten. Bij validiteit gaat het ook om interpretatie van de waarneming (Boeije, 2014). Zijn de conclusies daadwerkelijk gebaseerd op de onderzoeksresultaten. Dat is voor dit onderzoek het geval. De tekstfragmenten zijn gelabeld op basis van variabele kenmerk en bijbehorende indicatoren. Daarmee is de interpretatie vrijheid van de onderzoeker beperkt. Tevens waren de kwantitatieve gegevens eveneens een aanvullende bron om de interpretatie vrijheid van de onderzoeker te beperken.

Er is bronnentriangulatie toegepast. Er zijn verschillende respondent groepen geïnterviewd, literatuur en documenten bestudeerd.

Het onderzoek betreft een single casestudie bij de samenwerkingschool Albeda en Zadkine in het mbo-onderwijs. Vanwege het specifieke karakter en de beperkte onderzoeksomvang zijn de resultaten van dit onderzoek niet generaliseerbaar naar andere vergelijkbare situaties, desalniettemin geven ze wel nuttige informatie over de samenwerking. Het kan tevens de opstap zijn voor een kwantitatief vervolgonderzoek.

3.4.1.2 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid gaat over dat bij herhaling van de waarnemingen deze “tot een gelijke uitkomst leiden, indien wat we meten onveranderd is gebleven” (Boeije, 2014, p.150). De waarnemingen zijn dan zo min mogelijk beïnvloed door toevallige fouten.

Zowel de vragenlijsten die de geïnterviewde invulde, alsmede de interviewvragen zijn gestandaardiseerd en toegepast op elke geïnterviewde en herhaalbaar. Tevens is er tijdens de interviews gebruik gemaakt van een handleiding. De betrouwbaarheid is tevens vergroot door meerdere respondent groepen te benaderen.

Aan het begin van elk interview is nadrukkelijk vermeld dat zowel de geluidsopname alsmede de transcriptie na het afstuderen zouden worden vernietigd en tevens aan niemand anders beschikbaar zouden worden gesteld. Dat gaf de geïnterviewden de gelegenheid om zo openhartig mogelijk te antwoorden. Concluderend kan worden gesteld dat dit onderzoek betrouwbaar is.

3.4.1.3 *Controleerbaarheid*

De opzet van dit onderzoek en de resultaten daarvan zijn te controleren in de volgende bijlagen:

- Literatuurlijst
- Interview protocol (bijlage 1)
- Vragenoverzicht en stellingenoverzicht (bijlage 2)
- Geluidsopnamen interviews (worden na afronding van dit onderzoek vernietigd)
- Transcripties interviews (losbladige bijlage)
- Interviewcodering (losbladige bijlage)
- Respondentenoverzicht (losbladige bijlage)

3.4.1.4 *Algemeen*

Begrippen als leiderschap, vertrouwen, betekenisgeving, verandervermogen en dergelijke, zijn multi-interpretabel. Gepoogd is door, de geïnterviewden vooraf een vragenlijst te laten invullen met aanvullende uitleg, dit deels te ondervangen. Deels omdat ervan uit is gegaan dat de antwoorden tijdens het interview en op de vragenlijsten naar 'waarheid' zijn ingevuld. Het bijkomende effect van de vragenlijst was de geïnterviewde te 'focussen' op de samenwerking. Als nadeel daarvan zou kunnen worden genoemd, het mogelijk creëren van een 'narrow mindset'. Belangrijk is ook nog om te vermelden dat de geïnterviewden, uitgezonderd de docenten, meer dan de gemiddelde werknemer op de hoogte of betrokken zijn bij de samenwerking.

De verzamelde kwantitatieve gegevens zijn gebruikt als ondersteuning van dit kwalitatieve onderzoek. In de vragenlijst werd niet alleen gevraagd of de betreffende vraag of stelling met ja of nee kon worden beantwoord, maar tevens of het betreffende verschijnsel ook zichtbaar of merkbaar was in het eigen werk of team. Dit is uitgedrukt in gemiddelden en/ of percentages. Er zijn geen grote statistische analyses toegepast op de verzamelde kwantitatieve data, anders dan gemiddelde en percentage berekeningen.

3.5 Operationalisatie

3.5.1 Operationalisatie

Operationaliseren wil zeggen het concreet en meetbaar maken van de variabelen uit de onderzoeksvraag, om vast te kunnen stellen in welke mate kenmerken van deze variabelen van toepassing zijn. In de bijlagen wordt de ‘vertaling’ naar vragen/ stellingen geconcretiseerd, evenals de wijze van afname. Eveneens in de bijlagen zijn voorbeelden opgenomen van de gebruikte vragenlijst, stellingen en interviewvragen. Met behulp van coderingen zijn deze weer te herleiden naar de variabelen. In bijlage 2 worden de bij de indicator behorende onderzoeksvragen of stellingen beschreven voor alle variabelen.

3.5.1.1 Relatie-vraagstukken (bij samenwerking)

De onafhankelijke variabele Relatie-vraagstukken worden gekenmerkt door vertrouwen en verbindend leiderschap. In tabel 3.1 worden de kenmerken en bijbehorende indicatoren uitgewerkt.

Tabel 3.1 Kenmerk en Indicatoren van de onafhankelijk variabele Relatie-vraagstukken

Kenmerk	Indicator	Toelichting
Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oprechte dialoog ▪ Vertrouwen in jezelf ▪ Transparantie ▪ Betrouwbaar gedrag 	Ik ben oprecht geïnteresseerd. Ik kan instaan voor mijzelf en mijn org. Kaarten op tafel en kwetsbaar zijn. Samenwerken, het delen van informatie, het accepteren van invloed, toekennen van autonomie, bevorderen betrouwbaar gedrag.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Waakzaamheid 	Voorzichtigheid vanwege nieuwigheid, ervaringen of reputatie partner.
Verbindend leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbinden en relaties 	Het verbinden van (groepen van) individuen in een context van tegengestelde belangen om voortgang en resultaat te boeken.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doorzettingsmacht 	Productieve doorzettingsmacht om gedeelde resultaten te bereiken.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Talent en kwaliteit 	De leider ‘ziet’ kwaliteit en talent en kan dit inzetten.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversiteit 	Om kunnen gaan met psychologische dynamiek van conflict, wantrouwen, machtspeletjes en sociale beïnvloedingsprocessen.

Noot: vrij naar uit *Leren samenwerken in organisaties: Allianties, netwerken, ketens, partnerships*. Door Kaats, E.A.P. & Opheij, W. (2014). Deventer: Kluwer, Vakmedianet. En vrij naar *Handboek strategisch omgevingsmanagement: Met de casus: Maasvlakte 2 door Ronald Paul (3^e dr.)*. Door Wesselink, M. & Paul, R. (2015). Deventer: Vakmedianet.

3.5.1.2 Organisatie-/ cultuur-verandervermogen

De onafhankelijke variabele Organisatie/ cultuur-verandervermogen wordt gekenmerkt door betekenisgeving. Betekenisgeving creëert zinvolle werkomgevingen (Weick, 1995).

“Managers construct, rearrange, single out, and demolish many ‘objective’ features of their surroundings. When people act they unrandomize variables, insert vestiges of orderliness, and literally create their own constraints.” (Weick, 1995, p.243)

Vanuit met name het werk van van Oss & van 't Hek (2008, 2014) en Homan (2009, 2014) worden de indicatoren van betekenisgeving in tabel 3.2 benoemd.

Tabel 3.2 Kenmerk en Indicatoren van de onafhankelijk variabele Organisatie-/ cultuur-verandervermogen

Kenmerk	Indicator	Toelichting
Betekenisgeving	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bekendheid en zichtbaarheid ▪ Veranderaandacht ▪ Weerstand ▪ Robuustheid 	<p>De samenwerking is zichtbaar in het dagelijkse werkt en staat in de ‘spotlights’.</p> <p>Er is oog voor de lokale kennis, ervaringen en oplossingen.</p> <p>De reactie op de samenwerking c.q. verandering. Is het weerstand (emotionele reactie van afzetten uit mogelijk onwil, angst en onzekerheid).</p> <p>Het is het vermogen van de organisatie om in de kern hetzelfde te blijven. (flexibiliteit of inertie)</p>

Noot: vrij naar uit *Onderweg: Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties* door Oss, L. van & Hek, J. van 't (2014). Deventer: Vakmedianet.

3.5.1.3 Kansrijke samenwerking

De afhankelijke variabele kansrijke samenwerking wordt gekenmerkt door de volgende definitie: “Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Het is de grote opgave om daarvoor de juiste condities te scheppen” (Kaats & Opheij, 2014, p.47). In tabel 3.3 worden het kenmerk en de bijbehorende indicatoren benoemd.

Tabel 3.3 Kenmerk en Indicatoren van de afhankelijk variabele Kansrijke samenwerking

Kenmerk	Indicator	Toelichting
Kansrijke samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gedeelde ambitie ▪ Belangen ▪ Persoonlijk samenwerken ▪ Professioneel organiseren 	<p>Er wordt recht gedaan aan wederzijdse belangen.</p>

Noot: vrij naar uit *Leren samenwerken in organisaties: Allianties, netwerken, ketens, partnerships*. Door Kaats, E.A.P. & Opheij, W. (2014). Deventer: Kluwer, Vakmedianet.

4 Empirie (Onderzoeksresultaten en Analyse)

In bijlage 4 is het analyse protocol onderzoekresultaten beschreven. Vanwege de inrichtingen van de operationalisatie en onderzoek-instructie, is het mogelijk om zowel kwalitatieve alsmede kwantitatieve gegevens te betrekken bij de analyse, zie bijlage 3 voor een nadere uitleg.

4.1 Algemeen

De samenwerking tussen Albeda en Zadkine mondt uit in de samenwerkingschool Techniek College Rotterdam (TCR). Na meer dan 20 jaar elkaars concurrent te zijn geweest moeten de onderwijsteams en ondersteunende diensten nu intensief gaan samenwerken. Dat dit geen sinecure is, zal duidelijk zijn. Op verschillende terreinen zijn daarbij problemen te verwachten. In de volgende paragrafen worden de onderzoeksresultaten van de variabelen aan de hand van hun kenmerken en indicatoren beschreven en in de laatste paragraaf geanalyseerd. Waar nodig en nuttig worden uitspraken van geïnterviewden toegevoegd, tussen “ ”. Overigens worden de benaderde medewerkers geïnterviewden of respondent groep(en) genoemd.

4.2 Relatie-vraagstukken

Kenmerk vertrouwen

Onderzocht wordt de relatie (A1):

De ‘mate van vertrouwen’ heeft een positief effect op de ‘mate van kansrijke samenwerking’.

Het kenmerk vertrouwen wordt gedefinieerd door de indicatoren, oprechte dialoog, vertrouwen in jezelf, transparantie en waakzaamheid en worden per indicator besproken.

Oprechte dialoog

Belangrijk in het bevorderen van kansrijke samenwerking is de oprechte dialoog, dit wil zeggen de ander echt begrijpen (intenties en drijfveren) en of er sprake is van dezelfde taal c.q. hetzelfde vertrekpunt. De respondent groepen zijn over het algemeen gelijkgestemd als het de oprechte dialoog betreft. Er is sprake van gelijke taal en men begrijpt elkaars belangen. Toch is er wel onderscheid tussen de respondent groepen. De seniordocenten zijn het meest positief, zij zien kansen “ieders sterke punten naar voren laten komen.. veel vernieuwende dingen wat we misschien niet hadden verwacht” en “het betekent dat je moet leren luisteren, dat je het hele proces van relatie opbouw moet ondergaan”. De respondent groepen staf en management zijn terughoudender. Deels beamen ze dat er sprake is van een dialoog, maar of die oprecht is? Enkelen betwijfelen dit. “Ja, ik word wel gehoord, maar willen de bestuursvoorzitters wel?” “Zijn er verborgen agenda’s? Albeda moet Zadkine [financieel] in de lucht houden”. Anderen binnen deze groep benoemen het verleden (eerdere afgeketste samenwerking, bijvoorbeeld in de avondschool) als reden om terughoudend te zijn.

Als sterk wordt door de respondent groep seniordocenten ervaren dat de implementatie van de samenwerking parallel loopt met de herziening van het onderwijs-curriculum, de zogenaamde herziening kwalificaties-structuur. Daarmee is gelijk een manier gevonden om op ‘natuurlijke’ wijze te gaan samenwerken, met name op teamniveau, “Ik denk niet dat het tussen Zadkine en Albeda veel verschilt. Het gaat om invulling en interpretatie en het groeit aardig naar elkaar.”.

Waakzaamheid

Waakzaamheid zegt iets over hoe je persoonlijk in relaties c.q. de samenwerking staat. De respondent groepen variëren in antwoorden.

De respondent groep seniordocenten ervaart weinig waakzaamheid c.q. wantrouwen. Er is enige sprake van waakzaamheid, maar dan vanwege niet-tijdige of onduidelijke communicatie. En vanwege onduidelijke inrichting van de organisatie. De groep staf en management is meer uitgesproken wantrouwend “niet iedereen laat alles zien”, “We zijn nog lang niet zover dat we dingen met elkaar delen, je moet nog terug kunnen.”, “als je niet op past, ga je wantrouwen inpassen in alles wat je ziet.”.

De antwoorden van de indicatoren vertrouwen in jezelf, transparantie en betrouwbaar gedrag, worden samengenomen en vormen de verticale as (persoonlijk) vertrouwen in het kwadranten-model van Lewicki et al. (1998). De horizontale as wordt gevormd door de antwoorden op de interviewvragen over waakzaamheid (wantrouwen).

De indeling in high en low is gedaan op basis van scores op zichtbaar/ merkbaar voor collega's en antwoorden vanuit de interviews.

Afgezet in dit kwadrantenmodel scoren 11 van de 25 geïnterviewden, dit is 44% van het totaal aantal geïnterviewden, in het kwadrant High value congruence. Dit wil zeggen dat er gewerkt wordt aan de gezamenlijke ambities, er sprake is van gezamenlijke ontwikkeling en verdiepende dialogen en nieuwe initiatieven. De overige 14 geïnterviewden, dit is 56%, scoren in het kwadrant Trust but verify. In dit kwadrant is de samenwerkingsrelatie rationeel, is er sprake van een zakelijke dialoog en gecontroleerde afhankelijkheid. Het merendeel beweegt zich in het kwadrant Trust but verify, waarbij het persoonlijk vertrouwen hoog is, maar wantrouwen (waakzaamheid) ook. Dit komt overeen met wat de geïnterviewden onder andere noemden als reden voor waakzaamheid, onduidelijkheid in besluitvorming en communicatie, niet op orde zijn van gezamenlijke systemen, gezamenlijke voorlichting maar wel elkaars concurrenten bij inschrijving van studenten en de vrees van “mogelijk wordt alsnog de stekker eruit getrokken”, zoals gebeurd is met de samenwerking Albeda en Zadkine breed. Dit zorgt ervoor dat men in de samenwerking terughoudend is (waakzaam) en er niet “vol” voor gaat, “Misschien speelt ook nog wel een beetje mee, het kan altijd alsnog mislukken. Dus ik moet nog ergens op terug kunnen vallen. We moeten niet al te grote stappen zetten”.

In het voorgaande worden alle indicatoren van het kenmerk vertrouwen van de onafhankelijke variabele relatie-vraagstukken aangetroffen. Zoals beschreven, reageren de respondent groepen verschillend op de indicatoren. Deze positieve of negatieve reacties hebben directe uitwerking op de samenwerking tussen Albeda en Zadkine, blijkt uit de onderzoeksresultaten. Samenwerking als een van de indicatoren van de afhankelijke variabele kansrijke samenwerking is duidelijk gerelateerd aan het kenmerk vertrouwen blijkt uit de onderzoeksresultaten van dit kenmerk. De respondent groep seniordocenten ervaart dit als uitermate positief, in hun directe samenwerking. De respondentgroepen management en staf ervaren dit negatiever. Ze worden minder betrokken bij de samenwerking. Tevens zien zij meer ‘verborgen agenda's’, dit heeft ook te maken met de andere indicator van kansrijke samenwerking, belangen. Evenals de niet tijdige of onduidelijke communicatie en het niet op orde zijn van systemen, de indicator professioneel organiseren. Hiermee is de invloed van het kenmerk vertrouwen op de afhankelijke variabele kansrijke samenwerking getraceerd.

Kenmerk Verbindend leiderschap

Onderzocht wordt de relatie (A2):

De ‘mate van verbindend leiderschap’ heeft een positief effect op de ‘mate van kansrijke samenwerking’.

Het kenmerk verbindend leiderschap kent de indicatoren verbinden, doorzettingsmacht, talent & kwaliteit en diversiteit. De onderzoeksresultaten zijn met name gebaseerd op de vragenlijst en in mindere mate op de interviewresultaten.

Verbinden

Is de leidinggevende in staat om mensen met elkaar te verbinden, te betrekken bij de samenwerking en in staat om, om te gaan met tegengestelde belangen. Ja, antwoordt 84% van de respondent groepen (management, staf en seniordocenten) en het is voor het grootste deel ook zichtbaar in werk en team. De geënquêteerde respondent groep docenten is daar nog positiever over en vindt het goed zichtbaar. Een enkele geïnterviewde verzucht dat, "ik denk dat je als leider meer je eigen keuzes moet maken."

Doorzettingsmacht

Doorzettingsmacht wil zoveel zeggen als, de leidinggevende is in staat om de productieve kant van macht in te zetten om resultaten te bereiken. 60% van de geïnterviewden beantwoordt dit met ja, waarbij het voor 76% niet of bijna niet zichtbaar is in het werk. Voor de respondent groep docenten is dit beduidend anders, zij antwoorden 93% ja en voor 63% zichtbaar. Een opmerkelijk verschil.

Talenten en kwaliteiten

De leidinggevende signaleert talenten en kwaliteiten van ondergeschikten en kan deze benutten ten behoeve van de samenwerking. Het grootste gedeelte (88%) van de geïnterviewden beaamt dit en vindt dit ook redelijk zichtbaar 56%.

Het bijzondere is dat vanuit de interviews van de respondent groepen management- en staf-respondent dit veel negatiever naar voren komt. "Wordt geen gebruik van gemaakt", "ik kan veel meer betekenen dan onderwijsteamleider alleen".

De respondent groep docenten vindt dit veel minder juist (61% ja) maar dat is dan wel ook zichtbaar.

Diversiteit

Kan de leidinggevende omgaan met conflicten, tegengestelde belangen en dergelijke. Ja, antwoordt 88% van de geïnterviewden en het is redelijk zichtbaar. De respondent groep docenten vindt dit in gelijke mate als de geïnterviewden (88%) en iets beter zichtbaar.

De indicatoren voor het kenmerk leiderschap van de onafhankelijke variabele relatie-vraagstukken, zijn aangetroffen. Zoals hiervoor beschreven zijn er met name verschillen tussen de respondent groepen geconstateerd bij de indicatoren doorzettingsmacht en talenten/ kwaliteiten. Met name als het gaat om inzet en gebruik van kwaliteiten, hebben invloed op de deelname en inzet bij de samenwerking en het slagen daarvan. Dit zijn de indicatoren samenwerking en professioneel organiseren van kansrijke samenwerking. En daarmee is de invloed van het kenmerk verbindend leiderschap op de afhankelijke variabele kansrijke samenwerking getraceerd.

Voor de beide kenmerken vertrouwen en leiderschap van de onafhankelijke variabele relatie-vraagstukken, geldt dat alle indicatoren zijn aangetoond evenals de invloed van deze onafhankelijke variabele relatie-vraagstukken op de afhankelijke variabele kansrijke samenwerking.

4.3 Organisatie-/ cultuur-verandervermogen

Kenmerk betekenisgeving

Onderzocht wordt de relatie (A3):

De 'mate van betekenisgeving' heeft een positief effect op de 'mate van kansrijke samenwerking'.

Het kenmerk betekenisgeving kent de volgende indicatoren, bekendheid en zichtbaarheid, veranderaandacht, weerstand en robuustheid.

Bekendheid en zichtbaarheid

Bekendheid en zichtbaarheid beantwoordt de vraag, welke betekenis heeft de samenwerking voor jou en voor je dagelijkse werk. Wat blijft en wat wordt anders.

Voor de groep seniordocenten, blijkt uit de interviews, dat de samenwerking betekenis heeft voor en in het dagelijkse werk en daarmee ook een positief effect heeft op de uitkomst van de samenwerking. Enkele citaten uit de interviews, "Het is een goede en belangrijke ontwikkeling", en "Er is een intensievere vorm van samenwerking ontstaan in ons eigen team.". Dit geldt met name voor die seniordocenten die direct betrokken zijn bij het herontwerp van de kwalificatiestructuur van de opleidingen 2016 – 2017 en verder. Soms hebben de effecten van de samenwerking positieve uitwerking op het team en is er binnen het eigen team een intensievere samenwerking ontstaan, "door samenwerking je een sterkere opleiding krijgt". De noodzaak van de samenwerking, overleven en elkaar versterken, is voor de meeste geïnterviewden ook duidelijk. Voor de geïnterviewde seniordocenten die niet in de herontwerp groep van de kwalificatiestructuur zitting hebben, is de samenwerking meer op afstand. Zij zijn wat sceptischer "samenwerken is slecht voor de concurrentie, concurrentie houdt je scherp."

De respondent groepen management en staf geven een beduidend negatiever signaal af. De samenwerking is als een kudde olifanten, het is log en sjokken wat voort. Er is sprake van veel overleg met weinig genomen besluiten. Sommigen vragen zich af of het niet een soort overname is door Albeda van Zadkine. Op zijn minst lijkt Albeda leading te zijn. "Albeda leading is en dat je in feite alleen nog maar ja en amen mag zeggen". Weer anderen noemen het rommelig en weinig concreet of stellen vragen bij wat erover is van de ambitie, "grote ambitie, flinterdun resultaat". Een enkeling uit deze groep ziet ook de positieve kant van de samenwerking "Als je met je gedoodverfde concurrent toch de samenwerking aangaat en je ziet dat bij de andere ROC ook gewone mensen werken..., dat is voor mij een enorme dynamiek, dat vind ik bijzonder".

Veranderaandacht

Veranderaandacht gaat over, is er ruimte voor oplossingen die bij jou of je team passen, heb je invloed en wordt er een beroep gedaan op jouw kennis en ervaring. Zijn er systemen, procedures, werkwijzen die wel en niet moeten veranderen.

De respondent groep seniordocenten vindt dat er sprake is van veranderaandacht door ruimte te geven voor oplossingen die bij de geïnterviewde of het team passen. Sterker nog er is genoeg drive om van elkaar te leren. Even leek er een soort drempel te zijn dat alles uniform werd, maar die werd al gauw weggenomen. Die zou het individu of het lokale team tekort doen.

Tevens is er ruimte voor de eigenheid van studentenpopulaties, die heel verschillend kunnen zijn en ook dus een eigen aanpak vergen. Dit geldt ook voor de best mogelijk gekozen oplossing binnen de aanwezige kwaliteiten.

Het gaat over elkaar leren kennen, ook in termen van kennis en kunde. Er is dus wel degelijk aandacht voor de aanwezige kennis en talenten/ kwaliteiten, “wat kan je, wat doe je, wat zijn jouw capaciteiten”. Toch zou dit nog beter kunnen worden benut volgens de geïnterviewden. Hetzelfde geldt voor de invloed op allerhande processen en gebruik van systemen. Samenwerking vraagt ook om fijngevoeligheid, “Maar het is de manier van aanspreken, die dan vaak niet soepel gaat. Ik verwacht nog dit wordt dan gezegd, maar er is nooit een aanleiding geweest om dat te verwachten!”.

De staf- en management respondent groepen vinden dat ze weinig tot geen invloed hebben op het proces van samenwerking. Er wordt niet echt geluisterd en het proces sjokt maar voort, “opdracht is geformuleerd zonder daar eerst mensen in mee te nemen”. Zorg is er ook of met het vertrek van de directeur(en), de feitelijke trekkers van de samenwerking, het idee niet zal wegebben.

Weerstand

Vanuit de vragenlijst, voorgelegd aan alle geïnterviewden, op de vraag of de stelling over organisatie/ cultuur-verandervermogen ook in het team speelt, zijn de resultaten:

- Kunnen
Hebben mensen de vaardigheden en vermogens die in de nieuwe situatie van hen gevraagd worden? De stelling speelt enigszins, redelijk binnen het team.
- Willen
Zijn mensen bereid om mee te bewegen naar de nieuwe situatie en willen ze de oude situatie wel veranderen? De stelling speelt zeker in het team.
- Durven
Durven mensen de stap naar onzekerheid te zetten en op pad te gaan? De stelling speelt zeker in het team
- Moeten
Als mensen mee moeten, is de overlevingsangst hoog. Niet meegaan is dan geen optie.
De stelling speelt enigszins, redelijk in het team.

Vanuit de interviews antwoorden de respondent groepen seniordocenten alsmede de staf- en managementgroep dat veranderen een ingewikkeld proces is. Mensen willen eigenlijk niet veranderen. De respondent groep docenten geeft aan dat op alle deelgebieden, kunnen, willen, durven en moeten, de stellingen enigszins spelen. Ze zijn daar dus positiever in op de terreinen van willen en durven dan de geïnterviewde groepen management, staf en seniordocenten.

Robuustheid

Robuustheid gaat over het verandervermogen van een organisatie. Er zijn zeven om zeven tegengestelde stellingen voorgelegd. Het gaat om stellingen die elkaar uitsluiten. Ze gaan over, sta je flexibel in de verandering of is er sprake van inertie, het houden bij het oude vertrouwde.

De voorgelegde stellingen aan de geïnterviewden geven de volgende resultaten:

De stellingen die de flexibiliteit en het verandervermogen van de organisatie uitdrukken en de stellingen die de inertie uitdrukken, worden ongeveer evenveel ingevuld door de geïnterviewden. Flexibiliteit 49% en inertie 51% van de aangekruiste stellingen.

De top 3 van meest aangekruiste stellingen, in volgorde van score hoog naar laag, die betrekking hebben op Flexibiliteit zijn:

- Mensen werken met het besef dat hun werk invulling van invloed is op anderen
- Mensen beleven plezier aan het samen oplossen van problemen
- Fouten worden snel gesignaleerd en opgelost

De top 3 van meest aangekruiste stellingen, in volgorde van score hoog naar laag, die betrekking hebben op Inertie zijn:

- Veranderingen duren lang, kennen bureaucratische procedures
- Mensen zijn alleen gericht op eigen handelen, weinig bewust groter geheel
- Mensen richten zich op eigen werk, weinig samenwerking

Vanuit de interviews zijn de respondent groepen, management, staf en seniordocenten, redelijk gelijkgericht en sluiten aan bij bovengenoemde constatering.

De respondent groep docenten kennen een andere verdeling tussen flexibiliteit en inertie namelijk, 66% flexibiliteit en 34% inertie. De top-drie stellingen waren ook enigszins verschillend. De top 3 van meest aangekruiste stellingen, in volgorde van score hoog naar laag, die betrekking hebben op flexibiliteit zijn:

- Fouten worden snel gesignaleerd en opgelost.
- Er wordt gestuurd op het vermogen om problemen effectief op te lossen.
- Er wordt tijd genomen om problemen op te lossen. Urgentie in lijn met probleem.

De top 3 van meest aangekruiste stellingen, in volgorde van score hoog naar laag, die betrekking hebben op inertie zijn:

- Mensen zijn alleen gericht op eigen handelen, weinig bewust groter geheel
- Mensen richten op eigen werk, daar worden ze op afgerekend.
- Veranderingen duren lang, kennen bureaucratische procedures.

In het onderzoek zijn alle bovenstaande indicatoren aangetroffen zoals blijkt uit de voorafgaande onderzoeksresultaten. De respondent groepen verschillen in de beoordeling van deze indicatoren. De onderzoeksresultaten van de indicatoren bekendheid en zichtbaarheid kunnen worden gerelateerd aan de indicatoren gedeelde ambitie, belangen en samenwerking van de afhankelijke variabele kansrijke samenwerking. Door “samenwerking ontstaat er een sterkere opleiding”. Maar ook, “Albeda is wel erg ‘leading’” en “grote ambitie, flinterdun resultaat”. Veranderaandacht als indicator van betekenisgeving wordt gerelateerd aan de indicator professioneel organiseren en samenwerken van de afhankelijke variabele kansrijke samenwerking. Geluiden als “Wat kan je, wat zijn jouw capaciteiten?”, wat is de best mogelijke oplossing, maar ook het proces sjokt maar voort. De indicatoren weerstand en robuustheid van het kenmerk betekenisgeving hebben een directe relatie met de indicatoren samenwerking en professioneel organiseren van de afhankelijke variabele kansrijke samenwerking. Ze bepalen in grote mate hoe mensen in de samenwerking staan en wat er nodig is om dit kansrijk te maken. Met het voorgaande is de invloed van de onafhankelijke variabele organisatie/ cultuur-verandervermogen met het kenmerk betekenisgeving op de afhankelijke variabele kansrijke samenwerking getraceerd.

4.4 Kansrijke samenwerking

Kansrijke samenwerking wordt in dit onderzoek bepaald door de indicatoren gedeelde ambitie, belangen, (persoonlijk) samenwerken, professioneel organiseren.

Gedeelde ambitie

Is er sprake van een gedeelde en gedragen ambitie. De respondent groepen beantwoorden deze vraag met ja (94%), waarbij het ook nog goed zichtbaar is 54%. De groep docenten is iets minder enthousiast. Ja zegt 71% op deze vraag en vindt het maar voor 29% zichtbaar in werk en samenwerking.

Belangen

Wordt er recht gedaan aan wederzijdse belangen.

Vanuit de interviews zijn de respondent groepen eenstemmig niet zo positief. “Het is verdraaid lastig voor beide Cvb’s om op een lijn te komen, ze moeten elkaar steeds opnieuw vinden” en “er is een ambivalent evenwicht dat snel verstoord kan worden”. Er wordt aan gezamenlijke voorlichting ten behoeve van nieuwe studenten gedaan, maar bij inschrijvingen zijn beide ROC’ s ineens weer concurrenten want dan spelen studentenaantallen per team weer een rol. Een enkeling ziet het nog somberder in “het is een stille coup”, Albeda neemt ons ‘over’. Als we kijken naar de antwoorden op de vragenlijst dan scoren de respondent groepen management, staf en seniordocenten groep 83% op ja en is het voor 63% zichtbaar. De respondent groep docenten scoort 75% op ja en is het voor 25% zichtbaar. Voor de laatste dus veel minder zichtbaar.

(Persoonlijke) Samenwerking

Bij samenwerking gaat het om de vraag, is deze positief te noemen. De respondent groepen management, staf en seniordocenten zijn gematigd, binnen de herontwerp groep van de kwalificatiestructuur is deze positief te noemen. Er klinken ook negatievere geluiden “Albeda is wel erg leidend. Er worden oplossingen gezocht waar Albeda blij mee is en Zadkine mee kan leven”.

De vragenlijst beantwoording geeft 79% antwoord ja en is het voor 91% zichtbaar. De respondent groep docenten scoren 83% ja en is het 37% zichtbaar. Voor de laatste dus veel minder zichtbaar.

Professioneel organiseren

De samenwerking is qua vorm, besluitvorming en dergelijke professioneel georganiseerd.

Het professioneel organiseren levert aardig wat gespreksstof op. Vanuit de interviews gaat het over heldere besluitvorming, “wat gestructureerder te werk gaan betekent de eindstreep tot aan het begin gedefinieerd hebben”, maar ook over de veelheid van zaken die wel of niet worden teruggekoppeld naar de juiste personen. Systemen vooraf niet op orde en wisselende berichten bijvoorbeeld over huisvesting. Interventies en blokkades vanuit OR’ en, stuurgroep doet een enkeling verzuchten, “wie is opdrachtgever van de samenwerking?”. De respondent groepen management, staf en seniordocenten zijn hier eenduidig over. Vanuit de vragenlijsten antwoorden de groep geïnterviewden 75% ja en is het voor 47% een beetje zichtbaar en voor 28% zichtbaar. De groep gewone docenten beantwoordt ja met 54% en vindt het voor 25% een beetje zichtbaar en voor 37% zichtbaar.

4.5 Analyse

De onderzoeksresultaten worden per variabele kenmerk en bijbehorende indicatoren geanalyseerd.

4.5.1 Relatie-vraagstukken analyse

4.5.1.1 Kenmerk vertrouwen

Oprechte dialoog

De respondent groep seniordocenten is opvallend positiever over de oprechte dialoog dan de respondent groepen management en staf. Voor de seniordocenten geldt dat door de herziening van het onderwijs-curriculum er een natuurlijke vorm van samenwerking/ samenspreking op het eigen vakgebied is. Daar is weinig ruimte, mogelijkheid en behoefte aan verborgen agenda's, het is een ontmoeting van professionals. Op de echelons van staf en (hoger)-management is dit blijkbaar anders, gezien de onderzoeksresultaten. Mogelijk brengt hun taak en rol met zich mee, dat zij een meer politieke/ strategische kijk en invulling van de samenwerking hebben?

Waakzaamheid

Voor de indicator waakzaamheid zien we dezelfde uitkomst als voor oprechte dialoog. Management en staf hebben groter wantrouwen dan de seniordocenten. En als er al sprake is bij de laatste groep van waakzaamheid/ wantrouwen, dan komt dit door slechte of niet tijdige communicatie en onduidelijkheden over bijvoorbeeld huisvesting.

Vertrouwen in jezelf, transparantie en betrouwbaar gedrag

De combinatie van waakzaamheid en vertrouwen in jezelf, transparantie en betrouwbaar gedrag, maakt het mogelijk het kwadrant van Lewicki et al. (1998) in te vullen. Het grootste deel van de respondenten 'scoort' in het kwadrant trust but verify. Blijkbaar geeft onduidelijkheid over systemen, gezamenlijkheid of toch concurrenten, voortgang en het verleden, aanleiding om wel samen te werken maar dit wel gecontroleerd te doen op zakelijke en rationele basis.

4.5.1.2 Kenmerk (verbindend) leiderschap

Verbinden

Integraal zijn de respondent groepen management, staf, seniordocenten en de groep docenten positief over hun leidinggevende en is deze in staat om mensen te verbinden en te betrekken bij de samenwerking. Bovendien is dit ook daadwerkelijk zichtbaar in het werk/ team.

Doorzettingsmacht

De respondent groepen management, staf en seniordocenten vinden dat doorzettingsmacht met 60% ja aanwezig maar niet zichtbaar 76% in het werk is. De respondent groep docenten verschilt enorm. Zij vinden dit voor 96% ja en voor 63% ook daadwerkelijk zichtbaar. Mogelijk is het verschil te verklaren dat er hier sprake is van verschillend echelon leidinggevende.

In geval van de docenten en seniordocenten gaat het om de onderwijsteamleider, in de andere gevallen om de kwartiermaker, directeur of bestuursvoorzitter.

Bij de onderwijsteamleider is er sprake van een meer tactisch, operationeel leiderschap, bij de andere meer strategisch leiderschap en daardoor misschien meer een bestuurlijk/ politiek gerichte vorm van leiderschap. Deze laatste vorm vraagt misschien meer om compromissen binnen een complexvraagstuk van samenwerking.

Talenten en kwaliteiten

De respondent groepen management, staf en seniordocenten, beamen vanuit de vragenlijst dat de leidinggevende kwaliteiten en talenten signaleert en ook weet in te zetten (88% ja). De

respondent groep docenten signaleert dit veel minder (61% ja). Mogelijk is er minder aandacht, gelegenheid bij de laatste groep om daarmee bezig te zijn vanwege operationele werkzaamheden.

Opmerkelijk is dat, ondanks de hoge 88% ja score in de respondent groep management en staf, deze zelfde groep negatiever is over het gebruik van hun talenten en kwaliteiten, als je de interviews bestudeert. Het lijkt erop dat de vragenlijst op dit punt meer 'sociaal wenselijker' is ingevuld dan de beantwoording tijdens het interview.

Diversiteit

Alle respondent groepen beamen dat de leidinggevende om kan gaan met tegenstelde belangen, conflicten en dergelijke.

4.5.2 Organisatie-/ cultuur-verandervermogen analyse

4.5.2.1 Kenmerk betekenisgeving

Bekendheid en zichtbaarheid

De respondent groep seniordocenten beantwoordt de vraag positief, als het gaat om de vraag of de samenwerking persoonlijk en in het dagelijkse werk betekenis heeft. Zij zien vele voordelen, met name diegene die betrokken is bij het herontwerp nieuw onderwijs-curriculum. Dit in tegenstelling tot de respondent groepen management en staf. Die lijken alleen de negatieve zijde van samenwerking te zien. Deze groepen zijn volledig betrokken bij de samenwerking en daardoor beter geïnformeerd of is juist het niet direct betrokken zijn het probleem?

Veranderaandacht

De respondent groep seniordocenten vindt dat er aandacht is voor aanwezige kennis en ervaring en dat daarop een beroep wordt gedaan. Bovendien is er ruimte voor de op het team afgestemde oplossingen. De respondent groepen management en staf vinden dat ze niet worden meegenomen in de besluitvorming en er bijna geen beroep wordt gedaan op hun kennis en ervaring.

Weerstand

Weerstand in termen van kunnen, willen, durven en moeten speelt wat de respondent groep docenten betreft enigszins een rol. De respondent groepen management, staf en seniordocenten noemen willen en durven als zeker spelend. Dit wil zeggen dat veiligheid, zichtbaarheid en begripelijkheid wat deze groepen betreft, aandacht behoeven.

Robuustheid

Er zijn verschillen tussen de respondent groepen management, staf en seniordocenten en de respondent groep docenten. De eerste groep beoordeelt dat er sprake is van meer inertie dan flexibiliteit als het om veranderen gaat. Terwijl de docenten groep meer flexibiliteit ziet en minder inertie. De stellingen van beide respondent groepen over inertie, zijn nagenoeg dezelfde. De top 3 bij flexibiliteit is bij de respondent groep docenten meer gericht op het adequaat probleemoplossend vermogen en bij de respondent groepen management, staf en seniordocenten iets meer gericht op het grote geheel en samen.

4.5.3 Kansrijke samenwerking analyse

4.5.3.1 *Kansrijke samenwerking*

Gedeelde ambitie

Er is een groot verschil tussen de respondent groep docenten en de anderen. Er is een gedeelde ambitie (71% ja) maar die is bijna niet zichtbaar (29%). Is er sprake van het klassieke verschil tussen management en plannen en de werkelijkheid van de 'werkvloer'?

Belangen

De respondent groepen zijn eenduidig in hun beantwoording van de vragenlijsten. Ja er wordt recht gedaan aan wederzijdse belangen. Echter voor de respondent groep docenten is het weinig zichtbaar of merkbaar in het werk, namelijk maar 25%. Vanuit de interviews zijn de respondent groepen management, staf en seniordocenten, eenduidig minder positief. Of er daadwerkelijk recht wordt gedaan aan wederzijdse belangen is volgens hen de vraag. Ook hier dus de tegenstelling tussen de antwoorden op de vragenlijsten en die tijdens de interviews.

(Persoonlijke) samenwerking

De respondent groepen management, staf en seniordocenten zijn zeer positief over de samenwerking en het is zeer merkbaar/ zichtbaar in hun werk. Evenals de respondent groep docenten, voor hen is het wel veel minder zichtbaar. Albeda lijkt meer leidend dan Zadkine in de samenwerking.

Professioneel organiseren

De respondent groepen uitgezonderd de docenten, antwoorden ja op de vraag maar vinden het weinig zichtbaar. Er zijn te veel losse eindjes en te veel zaken nog niet op orde. Ook hier weer verschil tussen de antwoorden op de vragenlijst en de antwoorden vanuit de interviews. Van de respondent groep docenten antwoordt maar 57% ja en vindt het iets zichtbaarder.

5 Conclusie

5.1 Algemeen

In dit slothoofdstuk van deze master thesis wordt alle informatie uit de voorgaande hoofdstukken bij elkaar gebracht. Door de centrale vraag en deelvragen te beantwoorden en het geven van aanbevelingen, wordt zodoende de doelstelling van dit onderzoek bereikt.

5.2 Deelvragen

Deelvragen verbijzonderen de centrale vraag en leiden uiteindelijk toe tot een antwoord op de centrale vraag. De deelvragen worden nogmaals genoemd.

Deelvraag 1:

Wat wordt verstaan onder een samenwerkingschool en hoe ziet die eruit bij Albeda/Zadkine?

Een samenwerkingschool is in het bestuursmodel van de minister van onderwijs, een mogelijkheid om vergaande samenwerking te realiseren tussen twee mbo-onderwijsinstellingen. De beide mbo-onderwijsinstellingen zijn in deze samenwerkingschool samen volledig eigenaar en verantwoordelijk. De minister biedt echter de mogelijkheid om administratief en organisatorisch zo'n samenwerkingschool als een entiteit te beschouwen. Ze zal belemmeringen, onder andere op het gebied van leerling registratie bij DUO en Inspectie wegnemen. Voor Albeda en Zadkine komt deze vorm van samenwerking het dichtst bij het ideaal van een volledig zelfstandig te vormen college, los van beide onderwijsinstellingen (moeders). Een zelfstandig college was politiek niet haalbaar. Deze vorm is echter wel gedurende een lange tijd als ambitie gehandhaafd. De samenwerking resulteert in de samenwerkingschool Techniek College Rotterdam, herkenbaar en ondersteunt door het beroepenveld. Beide onderwijsinstellingen streven ook naar fysieke herkenbaarheid, daarom wordt er voor het Techniek College Rotterdam een eigen logo ontwikkeld, locaties ingericht en verhuizingen voorbereid. Ook ondersteunende diensten en onderliggende systemen worden aangepast. Dat dit geen sinecure is zal duidelijk zijn, ook al niet vanwege de verschillende culturen van beide onderwijsinstellingen.

Deelvraag 2:

Wat wordt verstaan onder een (kansrijke) samenwerking?

Samenwerking of kansrijke samenwerking wordt in de literatuur gedefinieerd als mensen en organisaties zich weten te verbinden in een betekenisgevend proces, dat recht doet aan relaties en belangen. Ze zijn gericht op een gezamenlijke betekenisvolle ambitie. Je wilt in de samenwerking iets bereiken dat je alleen niet kunt bereiken.

Deelvraag 3:

Welke relevante inzichten geven de bestuurskundige-/ verandermanagement-theorieën over samenwerking op het terrein van vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving?

Deze deelvraag wordt per terrein beantwoord.

Vertrouwen

In elke samenwerking in ontwikkeling is vertrouwen en wantrouwen een actueel onderwerp. Lewicki et al. (1998), ziet vertrouwen (trust) en wantrouwen (distrust) minder als elkaars tegengestelden.

Hij spreekt eerder over drijfveren in de samenwerking en noemt daarom wantrouwen, waakzaamheid als een mate van vertrouwen. Zijn kwadrantenmodel, waarin trust en distrust worden geïntegreerd, heeft als uitkomst 'alternative social realities'

Leiderschap

In samenwerkingsrelaties is leiderschap van cruciaal belang. Leiderschap is de verbindende factor in een samenwerkingsproces. Huxham en Vangen (2004) kenmerken verbindend leiderschap als actief op de terreinen van 'embracing, empowering, involving en mobilizing'. Daarnaast is de productieve kant van macht (doorzettingsmacht) nodig om resultaten te bereiken (Kahana, 2010). Essentieel is dat de leidinggevende kan omgaan met diversiteit en psychologische dynamiek (Schruijer & Vansina, 2007).

Betekenisgeving

Betekenisgeving als werkbaar alternatief voor het klassieke verandermanagementperspectief, waarin maakbaarheid en beheersbaarheid wordt verondersteld.

"Sensemaking is central because it is the primary site where meanings materialize that inform and constrain identity and action" (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005, p.409). Onder andere van Oss en van 't Hek (2008) sluiten hierbij aan en noemen dit het pragmatisch vermogen van een organisatie. Het pragmatisch vermogen of de pragmatische (lokale) logica vraagt om een andere veranderaandacht dan de abstracte logica van verandering (het klassieke verandermanagementperspectief).

Deelvraag 4:

Welke problemen in de samenwerking spelen op het terrein van vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving in deze samenwerkingsschool en welke invloed hebben ze op de kansrijke samenwerking, volgens de medewerkers van Albeda en Zadkine?

Vertrouwen

Het kenmerk vertrouwen, van de onafhankelijke variabele relatie-vraagstukken, is aantoonbaar aangetroffen. Op alle indicatoren wordt gescoord. Op de indicatoren oprechte dialoog en waakzaamheid wordt door de respondent groep seniordocenten positiever gescoord dan door de respondent groepen management en staf. Dit heeft ook directe invloed op de afhankelijke variabele kansrijke samenwerking. Bij de respondent groep seniordocenten is er sprake van een directe positieve ervaring in de samenwerking vanwege herziening van het onderwijs-curriculum. Bij deze samenwerking is er geen sprake van waakzaamheid. Deze positieve ervaring bevordert de oprechte dialoog en vermindert de waakzaamheid. Daarmee wordt de samenwerking aanzienlijk kansrijker. De respondent groepen management en staf zijn minder positief. De dialoog is niet altijd even oprecht en waakzaamheid is geboden, mogelijk vanwege hun taak en rol. Tevens leven er in deze groep ook nog vragen over, verborgen agenda's, neemt Albeda Zadkine over en dergelijke. Het gevolg is dat voor deze respondent groepen de samenwerking minder kansrijk is. De indicatoren vertrouwen in jezelf, transparantie en betrouwbaar gedrag, worden gecombineerd met waakzaamheid. Zodoende kan het kwadrant van Lewicki et al. worden ingevuld. De grootste groep geïnterviewden scoort in het kwadrant 'trust but verify'. Vooral samenwerken maar blijf waakzaam. Met wat we in het voorgaande van kenmerk vertrouwen aantreffen, is de invloed getraceerd op de indicatoren samenwerking, belangen en professioneel organiseren van de afhankelijke variabele kansrijke samenwerking.

Leiderschap

Het kenmerk (verbindend) leiderschap van de onafhankelijke variabele relatie-vraagstukken, is aantoonbaar aangetroffen. De indicatoren verbinden en diversiteit treffen alle respondent groepen aan en worden positief ervaren. Deze beïnvloeden op een positieve wijze de kansrijke samenwerking. De indicator doorzettingsmacht wordt door de respondent groepen management, staf, seniordocenten en de respondent groep docenten sterk verschillend aangetroffen. De eerste groep vindt deze indicator niet zichtbaar en de tweede groep juist wel. Mogelijk dat het verschillend niveau van leiderschap (operationeel/ tactisch versus strategisch/ bestuurlijk) dit verschil verklaard. De indicator talenten en kwaliteiten wordt door de respondent groepen aangetroffen. Er is wel een verschil tussen de respondent groep seniordocenten en de andere respondent groepen. Bij de eerste groep worden de talenten/ kwaliteiten gezien en ingezet, bij de respondentgroep docenten minder gezien en ingezet. Bij de respondentgroepen management en staf worden ze niet gezien en niet ingezet. Voor deze laatste respondent groep is dit een 'rode draad' door de interviews heen. Uit de interviews blijkt dat niet gezien worden in talenten/ kwaliteiten een negatief effect heeft op de inzet voor de samenwerking en daarmee deze minder kansrijk maakt. Uit het voorgaande is de invloed op de indicatoren samenwerking en professioneel organiseren van de afhankelijke variabele kansrijke samenwerking getraceerd. Resumerend kan gezegd worden dat de onafhankelijke variabele relatie-vraagstukken (kenmerken vertrouwen en verbindend leiderschap) van invloed is op de afhankelijke variabele kansrijke samenwerking.

Betekenisgeving

Het kenmerk betekenisgeving van de onafhankelijke variabele organisatie/ cultuur-verandervermogen, is aantoonbaar aangetroffen in dit onderzoek. De indicatoren bekendheid en veranderaandacht worden door de respondent groep seniordocenten positief ervaren. De samenwerking heeft betekenis in hun dagelijks werk en er wordt beroep gedaan op hun professionele kennis en ervaring. Voor de respondent groepen management en staf is dit minder positief. Zij vinden dat ze niet worden meegenomen in en betrokken bij de samenwerking. Daardoor heeft de samenwerking voor deze groepen minder betekenis. De indicatoren weerstand en robuustheid worden door de respondent groepen aangetroffen. De respondent groep docenten zijn meer flexibel en gericht op het probleemoplossend vermogen dan de andere respondent groepen. Mogelijke weerstand tegen de samenwerkingsverandering wordt iets meer bij de respondent groepen management, staf en seniordocenten aangetroffen. Duidelijk is wel dat de indicatoren van het kenmerk betekenisgeving, directe invloed hebben op een kansrijke samenwerking. Dit toont de invloed aan op de indicatoren gedeelde ambitie, belangen, samenwerking en professioneel organiseren van de afhankelijke variabele kansrijke samenwerking. Resumerend kan gezegd worden dat de onafhankelijke variabele organisatie/ cultuur-verandervermogen (kenmerk betekenisgeving) van invloed is op de afhankelijke variabele kansrijke samenwerking.

Deelvraag 5:

Hoe dragen de inzichten vanuit deze theorieën (en de empirie) bij aan de mogelijke oplossingen van de problemen van samenwerking in de samenwerkingschool Albeda/ Zadkine (TCR) op het terrein van vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving?

Vertrouwen

De respondent groepen management en staf zijn wantrouwer over de samenwerking dan respondent groep seniordocenten. Mogelijke oorzaak kan zijn dat ze dichter bij 'het vuur

zitten' en daardoor beter geïnformeerd zijn en meer de bestuurlijke werkelijkheid kennen en politieker/ strategischer moeten handelen. In mijn opinie denk ik ten eerste dat, vanwege hun functie op grotere afstand van de dagelijkse onderwijspraktijk, het directe contact met onderwijs minder aanwezig is. De respondent groep seniordocenten spreken direct over hun vak met hun collega's. Zij kunnen kennis delen en nieuwe inzichten op doen. Zijn dus ook minder of niet met strategieën bezig en volledig betrokken. En dat kan een tweede oorzaak zijn dat uit dit onderzoek naar voren komt.

De respondent groepen management en staf, voelen zich voor een groot deel niet gehoord of gezien in hun kwaliteiten. Ze vinden zich niet of niet volledig meegenomen in de proces- en besluitvorming, hier kan mogelijk ook sprake zijn van beleidsvervreemding.

Vanuit de vertrouwen/ waakzaamheid kwadrant analyse blijkt dat onduidelijkheid over diverse zaken en een stuk verleden, reden te zijn om met name in het kwadrant 'trust but verify' te verblijven. Wel samenwerken maar met waakzaamheid. Overigens niet zo bedreigend als je dit kwadrant tevens zou kunnen beschouwen als doorgroeimodel.

Leiderschap

Opvallende uitschieter is het aspect doorzettingsmacht van leiderschap. Dit wordt meer gezien door de respondent groep docenten, dan door de andere respondent groepen. De conclusie is gerechtvaardigd om te veronderstellen dat de docenten met een meer operationeel, tactische leidinggevende hebben te maken en de andere groepen met een meer strategisch/ tactisch leidinggevende. Hoewel je zou verwachten dat, wat je verwacht van ondergeschikt leidinggevend, zelf ook toepast. De vraag is gerechtvaardigd om je af te vragen hoe doortastend de leidinggevend zijn.

Tevens lijkt er een verschil tussen de antwoorden op de vragenlijst en de interviewantwoorden te zijn. De respondent groepen management en staf antwoorden namelijk op het aspect signaleren en inzetten talenten en kwaliteit volmondig zeker ja en tijdens de interviews is men daar veel negatiever over. Mogelijk dat op de vragenlijst meer sociaal wenselijk is geantwoord. Verbindende en betrekken kwaliteiten bij de samenwerking en omgang met diversiteit daarover beschikken de huidige leidinggevend, vinden de respondent groepen integraal. Er is dus in zekere mate sprake van verbindend leiderschap en ook in meer of mindere mate zichtbaar in de samenwerking. Dat leiderschap van invloed is op de samenwerking blijkt uit bovenstaande.

Betekenisgeving

Het kenmerk betekenisgeving en de bijbehorende indicatoren zijn in meer of mindere mate aanwezig. Voor de respondent groep seniordocenten zijn ze positieve impulsen voor de samenwerking. De respondent groepen management en staf blijven daarin in achter en zijn wat minder positief. Met name het in minder van invloed kunnen zijn op het samenwerkingsproces, blijft hen 'achtervolgen'. Het positieve hieraan is dat deze groep graag meer betrokken zou willen worden bij het samenwerkingsproces. Mogelijk dat hier sprake is van 'operational powerlessness' of beleidsvervreemding.

De belangrijke indicatoren weerstand en robuustheid, die van betekenis zijn op het individuele en teamniveau van de samenwerking, vraagt om aandacht op het terrein van veiligheid, zichtbaarheid en begrijpelijkheid van de samenwerking. Positief is te noemen dat de respondent groep docenten positiever is over deze indicatoren en er vooral probleemoplossend en flexibel in staat. De conclusie is dan ook gerechtvaardigd dat er mogelijk hier sprake is van lokale pragmatische logica van de 'werkvloer' versus de abstracte logica van het management, het zogenaamde klassieke verandermanagementperspectief.

5.3 Centrale vraag

Welke invloed hebben de samenwerkingsproblemen, op het terrein van vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving, op de kansrijke samenwerking tussen Albeda en Zadkine?

De verwachte relaties tussen vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving en hun invloed op een kansrijke samenwerking, kunnen door de resultaten van dit onderzoek worden verklaard en bevestigd. Daarnaast dat op elk terrein van vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving bij de tot standkoming van de samenwerkingsschool Albeda/ Zadkine, inzichten zijn verkregen die tot oplossingen kunnen leiden van de problemen op deze terreinen.

De conclusie is tevens gerechtvaardigd dat de onderzochte respondent groepen seniordocenten en docenten het meest positief staan op bijna alle terreinen. Ze zijn bovendien de meest 'hands on' werkers die de samenwerking moeten doen slagen. Daarnaast is de conclusie gerechtvaardigd dat een groot deel van de respondent groepen management en staf gehinderd worden door de idee van niet of te weinig betrokken te zijn bij de samenwerking. Ze hebben het idee te weinig in hun kracht te worden gezet om een positieve bijdrage te kunnen leveren aan een kansrijke samenwerking. Is hier sprake van beleidsvervreemding? Ook dit geldt voor alle terreinen van de samenwerking.

Tevens kan geconcludeerd worden dat onduidelijkheid over onderwerpen zoals huisvesting, ondersteunende diensten en onderliggende systemen, betrokkenheid Cvb's, maar ook nog steeds gescheiden studentenstromen en verleden, redenen zijn tot terughoudendheid en waakzaam gedrag. Dit geldt voor alle respondent groepen.

In tabel 5.1 is een samenvattend-overzicht per terrein dat is onderzocht namelijk, vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving.

Tabel 5.1 Samenvattend-overzicht conclusies per terrein en respondent groep en het effect op een kansrijke samenwerking.

Respondent groep	Management & staf (vragenlijst & interview)	Seniordocenten (vragenlijst & interview)	Docenten (ICT) (vragenlijst)
Terrein			
Vertrouwen	Niet gezien, niet gehoord worden; waakzaam	Professionele ontmoeting; vertrouwen	Professionele ontmoeting; vertrouwen
	Onduidelijkheden issues; waakzaam.	Onduidelijkheden issues; waakzaam	Onduidelijkheden issues; waakzaam
Leiderschap	Doorzettingsmacht niet aanwezig; verbinder wel; talenten zijn niet in beeld en wordt geen beroep op gedaan.	Doorzettingsmacht en verbinder aanwezig; talenten zijn in beeld en wordt beroep op gedaan.	Doorzettingsmacht en verbinder aanwezig; talenten zijn iets minder in beeld en wordt minder een beroep op gedaan.
Betekenisgeving	Geen of weinig invloed op besluitvormingsproces;	Invloed op uitvoeringsproces;	Invloed uitvoeringsproces;
	Veiligheid, zichtbaarheid en begrijpelijkheid samenwerking is issue.	Veiligheid, zichtbaarheid en begrijpelijkheid samenwerking is issue.	Veiligheid, zichtbaarheid en begrijpelijkheid samenwerking enigszins issue.
	Flexibiliteit en inertie gelijkelijk aanwezig.	Flexibiliteit en inertie gelijkelijk aanwezig.	Meer flexibiliteit dan inertie aanwezig.

Probleem	Enigszins probleem	Geen probleem/ positief
----------	--------------------	-------------------------

De onderzochte terreinen worden afgezet tegen de respondent groepen management & staf, seniordocenten en docenten. De kleurcodering geeft het effect op de kansrijke samenwerking. De cel op de kruising terrein en respondent groep geeft de inhoud weer. Bijvoorbeeld, het terrein leiderschap met de respondent groepen management en staf. De cel-kleur (zalm) geeft aan dat er sprake is van een probleem in termen van het effect op een kansrijke samenwerking. De cel-inhoud geeft de reden; doorzettingsmacht leidinggevende niet aanwezig, is wel een verbinder, talenten zijn niet in beeld en wordt ook geen beroep op gedaan. Dit laatste is voor deze groep een enorm punt sowieso, maar zeker in het kader van kansrijke samenwerking en kan deze in de weg staan.

5.4 Aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was een bijdrage te leveren aan het inzicht in problemen die spelen bij een samenwerkingsschool op de terreinen van vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving. Tevens om een bijdrage te leveren aan mogelijke oplossingen daarvan, die volgen hieronder.

Op het terrein van relatie-vraagstukken bij samenwerking:

Kenmerk vertrouwen.

Uit het onderzoek blijkt het grootste deel van de respondenten zich bevindt in het kwadrantenmodel vertrouwen/ wantrouwen 'Trust but verify', vanwege onduidelijkheden op vele terreinen. Daarnaast wordt de respondent groepen management en staf niet of niet voldoende gezien of gehoord.

De aanbevelingen aan de directie van het Techniek College Rotterdam zijn dan ook:

1. Zet de potentiële kansrijke aanpak basisstrategie 3 in, het bevorderen van cultuur en gemeenschap. De aanpak waarin de cultuur, de 'human factor' weer beter wordt belicht.
2. Daarnaast is helderheid geven over diverse onderwerpen zoals, huisvesting, ondersteunende systemen en daadwerkelijk commitment van de CvB's, zeer gewenst.

Kenmerk leiderschap

Bij leiderschap valt onder andere op dat doorzettingsmacht minder aanwezig schijnt te zijn bij het hogere management. Daarnaast is opvallend dat het signaleren en inzetten van talenten en kwaliteiten negatief wordt beoordeeld door de categorie management en staf.

De aanbevelingen aan de directie van het Techniek College Rotterdam zijn dan ook:

3. Onderzoek in welke mate leidinggevend in staat zijn om bij te dragen aan de nieuwe sociale werkelijkheid, namelijk de samenwerking. En of daarbij de inzet van de productieve kant van macht zinvol is.
4. Onderzoek op welke wijze management en staf beter ingezet kunnen worden op hun kwaliteiten en talenten, om beleidsvervreemding te voorkomen. (Deze aanbeveling is te combineren met de eerste aanbeveling.) Tevens hoe dit voor de groep docenten kan worden bevorderd.

Op het terrein van organisatie-/ cultuur-verandervermogen:

Kenmerk betekenisgeving

Bij betekenisgeving is de grote vraag of er een beroep gedaan wordt op de aanwezig kennis en ervaringen. De groep management en staf vindt van niet.

Daarnaast is er een verschil als het gaat over veranderen op individueel en teamniveau. De docentengroep schat dit positiever in dan de management-, staf- en seniordocenten-groepen.

De aanbevelingen aan de directie van het Techniek College Rotterdam zijn dan ook:

5. Gebruik de aanwezige kennis en ervaring. (Zie ook aanbeveling 4)
6. Doe een breed onderzoek naar weerstand, kunnen, willen, durven en moeten evenals naar de robuustheid van de teams en management en staf. Beide als eerste stap op weg naar pragmatisch/ betekenisgevend (en daardoor) succesvol veranderen.

Algemeen

Tijdens het onderzoek werkten de respondenten graag mee en vonden ze het plezierig om gehoord te worden. Ook vonden ze de vragen niet vreemd of niet passend. Mogelijk is dit een aanzet om verder met elkaar in gesprek te komen over de samenwerking.

De aanbeveling aan de directie van het Techniek College Rotterdam is dan ook:

7. Onderzoek of er een vorm en gelegenheid te vinden is, dat mensen met elkaar in gesprek raken over de samenwerking om deze nog kansrijker te maken.

5.5 Reflectie

Tijdens dit onderzoek is veel gesproken over beelden. Beelden of gedachten die mensen hadden bij de samenwerking, het eigen functioneren of dat van een team of leidinggevende. Beelden of gedachten zijn percepties van een beleefde of geïnterpreteerde werkelijkheid. Daar was de onderzoeker ook naar op zoek. De onderzoeker keek daarnaar door de zogenaamde theoretische lens en dat zorgde voor beperking. Aan de ene kant prettig om een houvast te hebben in de overweldigende wereld van sociale constructie. Aan de andere kant beperkend omdat er ook nog andere zaken werden gesignaleerd.

Toch was de gekozen theoretische lens plezierig om mee te werken en treffend in ieder geval afgaand op de reactie van de geïnterviewden. Zij vonden integraal, de vragen relevant en 'to the point'. Bovendien gaven ze aan graag mee te werken en zodoende 'gehoord' te worden. Ook voor de onderzoeker was het een verrijkende ervaring om in sommige gesprekken op een dieper en breder niveau naar de samenwerking te kijken. Het leverde verrassende perspectieven op.

Wat opmerkelijk was, en dat is deels zichtbaar in de aanbevelingen, dat sommige variabelen qua indicatoren dicht bij elkaar lagen. Zoals indicator veranderaandacht van het kenmerk betekenisgeving en indicator talenten en kwaliteiten van het kenmerk leiderschap. Een mooie ervaring voor toekomstig onderzoek, om indicatoren nog scherper te definiëren.

Wat zeer prettig was de combinatie van tekstfragmenten en kwantitatieve gegevens. Prettig omdat zodoende 'ontdekt' kon worden dat de respondenten openhartiger waren in de interviews dan bij het invullen van de vragenlijsten. Was hier sprake van sociaal wenselijke antwoorden? Of was het juist de inrichting van het interview dat zorg droeg voor grote openhartigheid of misschien de interviewer ☺? Prettig ook omdat het de onderzoeker iets meer van 'harde' feiten voorzag.

'Kill your darlings' was van toepassing op dit onderzoek (uitspraak van Dr. Peter Scholten over het beperken van het theoretisch kader). Vele tabellen en pagina's theorie zijn geschrapt na ongeveer dezelfde discussie met Mr. Dr. Jacko van Ast, om ballast te laten verdwijnen en het onderzoek te verbeteren en beheersbaar te houden. En zeker niet in de laatste plaats om deze

thesis ook leesbaarder te maken. Over beheersbaarheid gesproken, de insteek van dit onderzoek om vanuit meerdere theorieën de casus te bestuderen is achteraf gezien wel sprake van enige overkill. Vanuit de theorieën vertrouwen/ wantrouwen, betekenisgeving of sensemaking, kansrijke samenwerking en leiderschap is naar de casus gekeken. De theorieën over belangen, onderhandelen waren al geschrappt. Mogelijk had verdere beperking van theorieën hierin een nog verdiepend resultaat kunnen opleveren. Aan de andere kant heeft de brede opzet gezorgd voor een redelijk evenwichtig beeld op drie belangrijke terreinen van een kansrijke samenwerking. Mogelijk dat dit onderzoek genoeg aanknopingspunten heeft om, indien gewenst, verdiepend (kwantitatief) onderzoek te doen.

Vanwege de beperking in tijd en doorlooptijd van dit onderzoek, kreeg de onderzoeker soms het gevoel dat de 'zee' aan theoretische kennis, slechts beperkt kon worden ingezet, bekertje voor bekertje. Bijvoorbeeld het eye-openend denken over betekenisgeving en wat dat zou kunnen betekenen voor inrichting van het dagelijkse werk en erkenning van kwaliteiten en ervaringen van individuele en groepen collega's is enorm. In dit onderzoek werd alleen een van de eerste, inventariserende, stappen op weg naar zo'n betekeniswerkplaats geduid.

De theorie over verbindend leiderschap was zodanig 'versmald' ten behoeve van dit onderzoek, dat het collectief leiderschap (Schruijer, 2011) c.q. persoonlijk leiderschap, ieder is ook zijn eigen leidinggevende, tijdens de interviews niet aan de orde is geweest. Een werkelijk gemiste kans.

Vertrouwen en waakzaamheid waren eigenlijk theoretisch nog het meest ingewikkeld vanwege de diverse niveaus en de interpretatie van de begrippen. De vragenlijst gaf daar deels uitkomst. De geïnterviewden echter vonden dit onderdeel het minst relevant, omdat ze daar over het algemeen geen probleem mee ondervonden in de samenwerking. De gekozen theoretische verfijning was daarmee ook minder van belang.

Het aantal interviews dat is afgenomen is 25, ver boven het minimum van 14. Toch was dit prettig om zodoende een grotere spreiding en meerdere respondenten per onderscheidende categorie te verkrijgen. De verwerking was een enorm werk. Halverwege ontdekte de onderzoeker het instrument Kodani om kwalitatief onderzoek te verwerken, als ik dat eerder had geweten, had dit mij veel werk en tijd kunnen besparen.

Voor wat betreft de vragenlijsten, zou nog meer aandacht voor de wijze van stellen welkom zijn, om interpretatieverschillen zoveel mogelijk te voorkomen. Het ingewikkelde was dat de respondenten uit zeer uiteenlopende categorieën bestonden. Zeer praktisch was dat niet alleen gevraagd werd om ja of nee in te vullen, maar tevens of het zichtbaar/ merkbaar was in het dagelijkse werk of team.

De positieve invloed vanuit de interview antwoorden en eventuele suggesties voor verbetering zijn niet opgenomen. De uitkomsten van deze analyses zouden te veel de interpretatie zijn van de onderzoeker en minder die van de respondenten. Daarmee zou de validiteit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek, negatief worden beïnvloed.

Desalniettemin, was de gekozen theoretische lens, voor dit onderzoek binnen deze populatie en in de setting van de samenwerking, de juist passende. Eveneens integraal zijn alle geïnterviewden nieuwsgierig naar het eindresultaat van deze master thesis en ontvangen daar graag een digitaal exemplaar van.

5.6 Aanbevelingen onderzoek agenda

In navolging van de reflectie en dit onderzoek volgen hier nog enkele aanbevelingen voor nader onderzoek dat mogelijk zou kunnen helpen om de terreinen van vertrouwen, leiderschap en betekenisgeving te verbeteren en daarmee de samenwerking kansrijker maken.

Tijdens het onderzoek naar het kenmerk leiderschap werd duidelijk dat het Techniek College Rotterdam geen daadwerkelijk beeld of profiel heeft ontworpen van welk type leiderschap past bij deze samenwerking. Uit dit onderzoek en andere onderzoeken blijkt dat leiderschap wel een belangrijke bepaler van verandering en dus ook samenwerking is. Vanuit het theoretisch kader van dit onderzoek lijkt de grootste kanshebber verbindend leiderschap te zijn. Bovendien is er tijdens dit onderzoek niet gekeken naar collectief of persoonlijk leiderschap. Reden genoeg om de volgende onderzoeksvragen te stellen:

- Welke type leiderschapsstijl is het best passend bij de samenwerkingsschool Techniek College Rotterdam?
- Welke leiderschapsstijlen zijn aanwezig en op welke wijze kunnen deze transformeren naar de gewenste leiderschapsstijl?
- Welke rol speelt collectief of persoonlijk leiderschap binnen de samenwerkingsschool Techniek College Rotterdam?

Eveneens tijdens dit onderzoek kwam betekenisgeving als een belangrijk ingrediënt naar voren om veranderen succesvol te laten zijn. Een nieuwe kijk in termen van pragmatisch veranderen speelde daarin een rol, maar was vanwege de beperkte tijd niet verder onderzoekbaar. De aanbeveling is dan ook hier nader onderzoek naar te doen.

- In hoeverre kan onderzoek naar veranderen volgens de inzichten van betekenisgeving en pragmatisch veranderen, de samenwerking binnen de samenwerkingsschool Techniek College Rotterdam nog kansrijker maken?

Literatuurlijst

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen (2^e dr.)*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: UvA-DARE. (Inaugural lecture).

Boonstra, J.J. (2007). Ondernemen in Allianties en Netwerken. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie Themanummer 3/4*, 5 – 35.

Boonstra, J.J. (2014). *Leiders in cultuurverandering: Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties (3^e dr.)*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Buitendijk, D., Hoekstra, P., & Timmermans, V. (2008). Maakbaarheid van vertrouwen in organisaties. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie 62 (3/4)*, 281 – 290.

Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2015). *Onderzoeken en veranderen van Organisationscultuur (3^e herz. dr.)*. Amsterdam, Boom uitgevers.

Chia, R. (1996). The problem of reflexivity in Organisational Research: Towards a Postmodern Science of Organisation. *Organization articles Volume 3(1)*: 31 – 59, London: Thousand Oaks and New Delhi.

Cosby, B. C. & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation an maintenance of cross-sector collaborations. *The leadership Quarterly 21*: 211 – 230.

Covey, S. R., Merrill, A. R. & Merrill, R. R. (2001). *Prioriteiten: Effectieve keuzes in leven en werk*. Amsterdam: Business contact.

Edelenbos, J. (2002). Vertrouwen in interorganisationele samenwerking. *Bestuurswetenschappen, 56(4)*, 298-322.

Gomes-Casseres, B. (2003). Competitive advantage in alliance constellations. *Strategic Organization vol 1(3)*: 327 – 335.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 4, Special Issue: Editor's Choice (Apr.,1998)*, pp. 293-317

Homan, T. (2014). *Organisatiedynamica: Theorie en praktijk van organisatieverandering (13^e dr.)*. Den Haag: BIM Media B.V.

Homan, T. (2006). *Wolkenridders. Over de binnenkant van organisatieverandering*. Heerlen: Open Universiteit.

Homan, T. (2013). *Et-cetera principe: Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Den Haag: BIM Media, Academic Service.

Hunt, S.D., Lambe, C.J. & Wittman, C.M. (2002). A Theory and Model of Business Alliance Success. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1(1) 17-35.

Huxham, C. & Vangen, S. (2004). Doing things collaboratively: realizing the advantage or succumbing to inertia? *Organizational Dynamics* 33(2): 190 – 201.

Kaats, E.A.P. & Opheij, W. (2011). Over 'vermogen tot verbinden' gesproken. Succesvolle verbinders aan het woord over hun handelingsrepertoire in allianties en netwerken. *M&O Tijdschrift voor management en organisaties* 65(1):51-68

Kaats, E.A.P. & Opheij, W. (2014). *Leren samenwerken in organisaties: Allianties, netwerken, ketens, partnerships*. Deventer: Kluwer, Vakmedianet.

Kahana, A. (2012). *Power & Love: Een strategie voor blijvende verandering*. Den Haag: SDU-uitgevers bv.

Kessels, J.P., Boers, H. & Mostert, P. (2002). *Vrije Ruimte, Filosoferen in Organisaties: Klassieke scholing voor hedendaagse praktijk*. Amsterdam, Boom.

Lewicki, R.J., McAllister, D.J. & Bies, R.J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management review* 23: 438 – 458.

McKnight, D.H. & Chervany, N.L. (2001). *Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time*. New York, NY: Springer.

Meerkerk, I. van & Edelenbos, J. (2014). The effects of Boundary spanners on Trust and Performance of Urban Governance Networks. Findings from Survey Research on Urban Development project in The Netherlands. *Policy Sciences*, 47 (1): 3- 24.

Osborn, R. N. & Hagedoorn, J. (1997). The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 2, *Special Research Forum on Alliances and Networks* : 261-278

Oss, L. van en Hek, J. van 't (2008). *Onveranderbaarheid van organisaties*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.

Oss, L. van & Hek, J. van 't (2014). *Onderweg: Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties*. Deventer: Vakmedianet.

Schruijer, S. & Vansina, L.S. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen: Theorie en praktijk. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisaties nummer 3/ 4*: 203 – 218.

Schruijer, S. (2011). De betekenis van interorganisatieel leiderschap. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie nummer 4*: 76 – 92.

Swanborn, Peter G., (2013). *Case studies: Wat, Wanneer en hoe?* (5^e geh. herz. dr.) Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Tummers, L. (2011). Explaining the wiliness of public professionals to implement new policies: a policy alienation framework. *International Review of administrative Sciences* 77(3) 555-581, Sage.

Vann, J. L. (2004). Resistance tot Change and the Language of Public Organisations: A look at “Clashing Grammars” in Large-Scale Information Technology Projects. *Public Organization Review: A Global Journal* 4: 47 – 73 (2004).

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek (5^e dr.)*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

Wathne, K.H. & Heide, J.B. (2000). Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing* Vol. 64. No. 4: 36 – 51.

Weick, Karl E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* Vol. 16, No 4, 409 – 421.

Wesselink, M. & Paul, R. (2015). *Handboek strategisch omgevingsmanagement: Met de casus: Maasvlakte 2 door Ronald Paul (3^e dr.)*. Deventer: Vakmedianet.

Wit, B. de, Meyer, R. & Breed, K. (2000) *Strategisch management van publieke organisaties: De overheid in paradoxen*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.

Wittmann, C.M., Hunt, S.D. & Arnett, D.B. (2009). Explaining alliances succes: competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory. *Industrial Marketing Management*, 2009 (38), 743 – 756.

Andere niet-wetenschappelijke bronnen

Position Paper Techniekonderwijs in de regio Rotterdam versie 2.2, ROC Albeda/ Zadkine, Rotterdam, 31-8-2015.

Brief Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2 juni 2014, aan de Tweede Kamer der Staten-Generaal. *Ruim baan voor vakmanschap: een toekomstgericht mbo*. Referentie 628389.

Mijlpalenoverzicht Techniek college Rotterdam, 11 april 2016, Herman Klop & Andrea Kaim, Kwartierdirectie.

Groeidocument Veranderaanpak Techniek College Rotterdam. Durven Doen”. Ingrid Halewijn, april 2016.

Bijlagen

Bijlage 1 Interview protocol

Inhoud en opzet interview

- Voorstellen
- Bedanken voor de medewerking.
- Anonieme verwerking van de uitspraken/ uitkomsten gedaan tijdens het interview.
- Er vindt geen terugkoppeling plaats, niet anders dan de (digitale) eindversie van de master thesis en dit alleen op (mail) verzoek.
- Context en doel van het interview.
 - Onderzoek naar problemen in de samenwerkingschool TCR op het terrein van vertrouwen/wantrouwen; verbindend leiderschap; cultuur-organisatie-verandervermogen specifiek betekenisgeving die invloed hebben op een kansrijke samenwerking tussen Albeda/ Zadkine.
- Bent u akkoord als ik het interview opneem? (o.a. bewijs dat ik de interviews gehouden heb) . Na gebruik en afronding van mijn studie zullen ze worden vernietigd.
- Vooraf een veertigtal vragen (zie vragenlijst bijlage 2) en 10 stellingen (bijlage 2) Deze genereren naast het interview (kwalitatieve gegevens) wat kwantitatieve gegevens op om de analyse en conclusies van dit onderzoek te ondersteunen.

Het interview

- Startvraag
 - Kunt u kort iets vertellen over uw functie, aantal jaren in deze functie/ afdeling/ ROC en uw rol in de samenwerking?
 - Welke beelden of gedachten heeft u over de samenwerking?
- Vervolg vragen conform bijlage 2 interview-vragen. Kernwoorden daarbij zijn:
 - **Op het terrein van organisatie-/ cultuur-verandervermogen**
 - Betekenisgeving samenwerking (dagelijks)
 - Wat blijft is anders geworden?
 - Invloed en regelruimte op het proces?
 - Team afhankelijke oplossingen mogelijk?
 - Worden jouw kwaliteiten ingezet?
 - Wat moet per se niet veranderen?
 - Welke procedures en systemen moeten veranderen?
 - **Relatie-vraagstukken**
 - Begrijp je de ander en zijn belangen echt?
 - Gezamenlijk vertrekpunt, taal?
 - Waakzaamheid?
 - **Kansrijke samenwerking**
 - Omgang met spanningsvelden/ paradoxen
 - Wilt u nog opmerkingen/ onderwerpen toevoegen die niet genoemd zijn in dit interview, met betrekking tot de samenwerking?
- Als je nu 3 kernproblemen bij deze samenwerking zou mogen noemen, welke zijn dit dan? Wat is hun impact?
- Heb je een suggestie wat beter zou kunnen in dit samenwerkingsproces? Is het eenvoudig of moeilijk bereikbaar en heeft het een klein of groot resultaat?
-

Afronding:

- Hartelijk bedankt voor uw medewerking.
- Heeft u voor mij nog feedback om het interview te verbeteren?
- Als u geïnteresseerd bent in het eindverslag, de master thesis, kunt u mij dit verzoeken via mijn mailadres p.dejager@zadkine.nl.

Bijlage 2 Vragen-/ stellingenoverzicht bij de variabelen

Tabel bijlage 2.1 Vragen/ stellingen bij de onafhankelijk variabele Organisatie/ cultuur-verandervermogen

Indicator	Vragen/ stellingen
Bekendheid en zichtbaarheid	1.1 Welke betekenis heeft de samenwerking voor je dagelijkse werk? 1.2 Wat blijft en wat is anders? (werk, processen) 1.3 Welke invloed heb jij op het proces van samenwerking? (Regelruimte)
Veranderaandacht samenwerking?	2.1 Is er ruimte voor oplossingen die bij jou of je team passen? 2.2 Is er een beroep gedaan op jouw kennis talent bij de 2.3 Wat moet per se niet veranderen? 2.4 Welke systemen en procedures moeten veranderen?
Weerstand	3.1 gebruik checklist 13 stellingenlijst weerstand?
Robuustheid	4.1 vijftal tegengestelde stellingen flexibiliteit vs inertie.(zie bijlage 3

Noot: vrij naar uit *Onderweg: Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties* door Oss, L. van & Hek, J. van 't (2014). Deventer: Vakmedianet.

Tabel bijlage 2.2 Vragen/ stellingen bij de onafhankelijk variabele Relatie-vraagstukken

Indicator	Vragen/ stellingen
Oprechte dialoog informatie?	1.1 Begrijp je de ander en zijn belangen echt? (intenties, drijfveren) 1.2 Is er sprake van een gezamenlijk vertrekpunt in taal en
Vertrouwen in jezelf	2.1 Ik kan instaan voor de integriteit van mijn organisatie. 2.2 Ik ben integer. 2.3 Ik ben vakkundig.
Transparantie Betrouwbaar gedrag	3.1 Ik leg mijn 'kaarten op tafel' en stel mij kwetsbaar op. 4.1 Ik ben bereid tot samenwerken. 4.2 Ik deel informatie. 4.3 Ik ben opzoek naar de best mogelijke oplossing. 4.4 Ik heb vertrouwen in de leiding.
Waakzaamheid	5.1 Ik ben voorzichtig in het aangaan van persoonlijke contacten. 5.2 Is er een rede om waakzaam te zijn?
Verbinden en relaties	6.1 Is de leidinggevende in staat om samen te werken en mensen te verbinden met elkaar? 6.2 Is de leidinggevende ook instaat om teamleden te betrekken bij de samenwerking? 6.3 Kan de leidinggevende omgaan met tegengestelde belangen?
Doorzettingsmacht	6.4 Zet de leidinggevende doorzettingsmacht in om gedeelde resultaten te bereiken?
Talent en kwaliteit	6.5 Ziet de leidinggevende talenten en kwaliteiten? 6.6 Kan de leidinggevende deze ook maximaal benutten en inzetten voor de samenwerking?
Diversiteit	6.7 Is de leidinggevende in staat om om te gaan met diversiteitsdynamiek, zoals conflicten, wantrouwen, machtsspelletjes en sociale beïnvloeding?

Noot: vrij naar uit *Leren samenwerken in organisaties: Allianties, netwerken, ketens, partnerships*. Door Kaats, E.A.P. & Opheij, W. (2014). Deventer: Kluwer, Vakmedianet. En vrij naar *Handboek strategisch omgevingsmanagement: Met de casus: Maasvlakte 2 door Ronald Paul (3^e dr.)*. Door Wesselink, M. & Paul, R. (2015). Deventer: Vakmedianet. En vrij naar, uit *De betekenis van interorganisationeel leiderschap*. Door Schruijer, S. (2011). M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie nummer 4: 76 – 92.

Tabel bijlage 2.3 Vragen/ stellingen bij de afhankelijk variabele Kansrijke samenwerking

Indicator	Vragen/ stellingen
Gedeelde ambitie	1.1 Is er een gedeelde ambitie over de samenwerking? 1.2 Wordt deze ambitie ook gedragen, concreet gemaakt?
Belangen	2.1 Wordt er recht gedaan aan de wederzijdse belangen binnen de samenwerking? (mutual gains)
Goed persoonlijk samenwerken	3.1 Hoe is de samenwerking? (constructieve groepsdynamica)
Professioneel organiseren	4.1 Is de samenwerking professioneel georganiseerd? (vorm, besluitvorming)
Betekenisgevend proces	O1.3 Welke invloed heb je op het proces van samenwerking? O2.2 Is er een beroep gedaan op jouw kennis en talent bij de samenwerking?

Noot: vrij naar uit *Leren samenwerken in organisaties: Allianties, netwerken, ketens, partnerships*. Door Kaats, E.A.P. & Opheij, W. (2014). Deventer: Kluwer, Vakmedianet.

Bijlage 3 Vragenlijst en stellingen toelichting

De in paragraaf 2.4.1 genoemde operationalisatie wordt als volgt uitgevoerd zie figuur bijlage 3.1 - 3.3:

MBO-opleiding:		dd:			
Locatie :		Leeftijd:			
Vragenlijst over de samenwerking binnen Techniek College Rotterdam		JA?	Zichtbaar?		
Code	Vraagnummer	/N	1 niet zichtbaar	2 beetje	3 zichtbaar
Kansrijke samenwerking					
k1.1	Is er een gedeelde ambitie over de samenwerking?				
k1.2	Wordt deze ambitie ook gedragen, concreet gemaakt?				
k2.1	Wordt er recht gedaan aan de wederzijdse belangen binnen de samenwerking?				
k3.1	Is de samenwerking positief te noemen?				
k4.1	Is de samenwerking professioneel georganiseerd? (vorm, besluitvorming)				
k5.1	Is er sprake van een oprechte dialoog/ win- win?				
			Aan de orde?		
Code	Vraagnummer		1 weinig	2 enigzins	3 relevant
Organisatie-/ cultuur-verandervermogen					
2	Het is niet duidelijk waarom de samenwerking nodig is.				
4	Men is erg gehecht aan de situatie van voor de samenwerking.				
6	Mensen hebben het gevoel dat ze moeten samenwerken.				
13	Mensen waren bang dat werd gevraagd te moeilijk zou zijn.				
18	Mensen wilden goede begeleiding.				
21	Mensen zagen op tegen de samenwerking, vanwege het onbekende.				
23	Als mensen niet mee willen werken, maakt dat niets uit.				
28	Mensen wilden meer duidelijkheid en uitwerking voordat ze mee wilden doen.				
29	Mensen hadden heel andere ideeën over hoe de samenwerking moest.				
36	De samenwerking zorgt zo voor een andere wijze van werken.				
38	Mensen hebben een hekel aan de verplichte samenwerkingsbijeenkomsten.				
40	Mensen willen meer weten over de samenwerking, voordat ze meewerken.				
		Ja?	Zichtbaar?		
Code	Vraagnummer	/N	1 niet zichtbaar	2 beetje	3 zichtbaar
Verbindend leiderschap					
v6.1	Is de leidinggevende in staat om mensen te verbinden met elkaar?				
v6.2	Is de leidinggevende instaat om teamleden te betrekken bij de samenwerking?				
v6.3	Kan de leidinggevende omgaan met tegengestelde belangen?				
v6.4	Zet de leidinggevende doorzettingsmacht in om gedeelde resultaten te bereiken?				
v6.5	Ziet de leidinggevende talenten en kwaliteiten?				
v6.6	Kan de leidinggevende deze ook benutten en inzetten voor de samenwerking?				
v6.7	Is de leidinggevende in staat om te gaan met diversiteitsdynamiek?				

Figuur bijlage 3.1 Vragenlijst

De vragenlijst wordt ingevuld op team-niveau door zowel Albeda alsmede Zadkine docententeams. Tevens vullen de kerndocenten en de Onderwijs(team)leiders (OTL) deze vragenlijst separaat in. Met deze vragenlijst worden (deels) de variabelen Kansrijke samenwerking, Organisatie-/ cultuur-verandervermogen (betekenisgeving) en Relatie-vraagstukken (verbindend leiderschap) onderzocht. Voor de OTL en kerndocenten is dit tevens de 'opstap' voor het interview. Iedere invuller(ster) vult de opleiding waar hij/ zij bij werkt, de locatie en zijn/ haar leeftijd in.

Stellingen zie figuur 3.2 Deze zeven tegenstelde stellingen worden tijdens het interview eveneens gevraagd. De variabele organisatie-/ cultuurverandervermogen (betekenisgeving) wordt hiermee onderzocht.

Code	MBO-opleiding:		
	Locatie:	Leeftijd:	
	Robuustheid		
	Kies één van de twee stellingen die het beste past		
Q4.1	Veranderingen lopen soepel, niet bureaucratisch waar het niet hoeft	Veranderingen duren lang, kennen bureaucratische procedures	
	Mensen voelen zich verantwoordelijk voor het grote geheel	Mensen zijn alleen gericht op eigen handelen, weinig bewust groter geheel	
	Mensen beleven plezier aan het samen oplossen van problemen	Mensen richten zich op eigen werk, weinig samenwerking	
	Fouten worden snel gesignaleerd en opgelost	Formele procedures en zoektocht naar de zondebok	
	Mensen werken met het besef dat hun werk-invulling van invloed is op anderen	Mensen richten op eigen werk, daar worden ze op afgerekend	
	Er wordt gestuurd op het vermogen om problemen effectief op te lossen	Er wordt gestuurd op regels en procedures	
	Er wordt tijd genomen om problemen op te lossen. Urgentie in lijn met probleem	Urgentie wordt gecreëerd	

Figuur bijlage 3.2 veertien stellingen

INTERVIEW

		MBO-opleiding:	dd:																
		Locatie :	Leeftijd:	Samenwerking van invloed op je werk				Suggesties? Resultaat / toepasbaar?											
Code	vraag nr.	Interview-vragen		Invloed				deel van je werk				Resultaat				Toepassing			
		Organisatie-/ cultuur-verandervermogen	kernwoorden	1 Geen	2 Enigszins	3 Invloed	4 Veel invloed	1 Geen	2 Klein	3 redelijk	4 Grootste deel	1 Geen	2 Weinig	3 Redelijk	4 Veel	1 Moeilijk	2 Klein beetje	3 Redelijk	4 Makkelijk
o1.1	1	1.1	Welke betekenis heeft de samenwerking voor je dagelijkse werk?	dagelijks															
o1.2	2	1.2	Wat blijft en wat is anders? (werk, processen)	blijft/anders															
o1.3	3	1.3	Welke invloed heb jij op het proces van samenwerking? (regelruimte)	invloed															
o2.1	4	2.1	Is er ruimte voor oplossingen die bij jou of je team passen?	team															
o2.2	5	2.2	Is er een beroep gedaan op jouw kennis talent bij de samenwerking?	kwaltiteiten															
o2.3	6	2.3	Wat moet per se niet veranderen?	niet anders															
o2.4	7	2.4	Welke systemen en procedures moeten veranderen?	systemen															
		Relatie-vraagstukken																	
r1.1	8	1.1	Begrijp je de ander en zijn belangen echt? (intenties, drijfveren)	begrijpen															
r1.2	9	1.2	Is er sprake van een gezamenlijk vertrekpunt in taal en informatie?	vertrekpunt															
r5.2	10	5.2	Is er een rede om waakzaam te zijn?	waakzaam															
		Kansrijke samenwerking																	
k6.1	11	6.1	Hoe wordt omgegaan met spanningsvelden en paradoxen?	paradoxen															

Figuur bijlage 3.3 Interview (vragen)

Het interview zie (figuur 3.3) wordt gehouden met de stuurgroep, kwartierdirectie, enkele OTI's en kern-docenten. De variabelen Organisatie-/ cultuur-verandervermogen (betekenisgeving), Relatie-vraagstukken (vertrouwen), Kansrijke samenwerking worden onderzocht.

Bijlage 4 Analyse protocol onderzoeksresultaten

Voorafgaand aan het interview worden eerst de vragenlijst en de stellingen over robuustheid ingevuld. Vervolgens wordt het interview gehouden met de interviewvragen in het achterhoofd en de reeds ingevulde vragenlijst om mogelijk te kunnen verdiepen tijdens het interview. Het interview wordt opgenomen en vervolgens wordt er een transcriptie van het interview gemaakt.

Analyse stappen van de onderzoekgegevens

In wat nu volgt wordt de wijze van analyse per variabele beschreven. Daarbij worden de gegevens vanuit de interviews en de door de geïnterviewden ingevulde vragenlijsten in combinatie gebruikt. De gegevens vanuit de vragenlijsten van de niet geïnterviewden, worden apart aan het einde geanalyseerd.

Voor elke geïnterviewde (teksten en ingevulde vragenlijst) worden de volgende stappen gevolgd:

- Stap 1: de opgenomen interviews worden eerst getranscript.
- Stap 2: de getranscripte tekst wordt onderverdeeld in relevante tekstfragmenten.
- Stap 3: de tekstfragmenten worden gecodeerd met de indicatoren per kenmerk van de variabelen. Daarbij worden de bijbehorende vragen en toelichting gebruikt als criterium.
- Stap 4: vervolgens worden de gecodeerde tekstfragmenten, lees citaten, in gevoerd in het excel 'programma' Kodani. Een tool om onderzoeksresultaten van kwalitatief onderzoek te analyseren. Met dit programma kunnen allerlei (sorteer) bewerkingen op de tekstfragmenten worden gedaan.
- Stap 5: Met behulp van Kodani worden allerlei analyses gedaan. Dit wordt per variabele per indicator gedaan en gebruikt voor de analyse.
- Stap 6: Vul, aan de hand de interview-teksten, score in op vragenblad-interview (figuur 3.3 bijlage 3 (vragen 1-7). Score op 'invloed samenwerking' en 'welk deel van je werk het betreft?'
- Stap 6b: neem gemiddelde scores en vul dit in de Excel-tabel organisatie/ cultuur-verandervermogen.
- Stap 7: Vul eventuele suggesties vanuit de interviews in de Excel-tabel en scoor die op impact en toepasbaarheid.
- Stap 8: Bereken vanuit de vragenlijst (vraag 7 – 18) de scores op 'kunnen, willen, durven en moeten' en bereken de ja/ nee score. Vul in Excel-tabel.
- Stap 9: Bereken vanaf het stellingenblad (figuur 3.4, bijlage 3) de scores per stelling. Vul in Excel tabel.
- Stap 10: Relatie-vraagstukken (vertrouwen). Vraag 6 vragenlijst en 10 interviewvragenlijst, daarvan de gemiddelde score, levert de score waakzaamheid op. Het gemiddelde van de scores vragenlijst (vraag 26 – 33) levert de gemiddelde score vertrouwen op.
- Stap 10b: vul in Excel bestand en vermenigvuldig beide waarden. Plot ze in de grafiek/ figuur vertrouwen-waakzaamheid-analyse.
- Stap 11: Relatie vraagstukken (verbindend leiderschap). Vragenlijst (vragen 19 – 25) verdeeld over 'verbinden, doorzettingsmacht, talent & kwaliteit, diversiteit' gemiddelde scores invullen Excel-tabel.

Stap 12: Kansrijke samenwerking. Vragenlijst (vragen 1 – 6) score gecumuleerd en ingevuld in Excel-tabel (zie tabel 4.2 paragraaf 4.4)

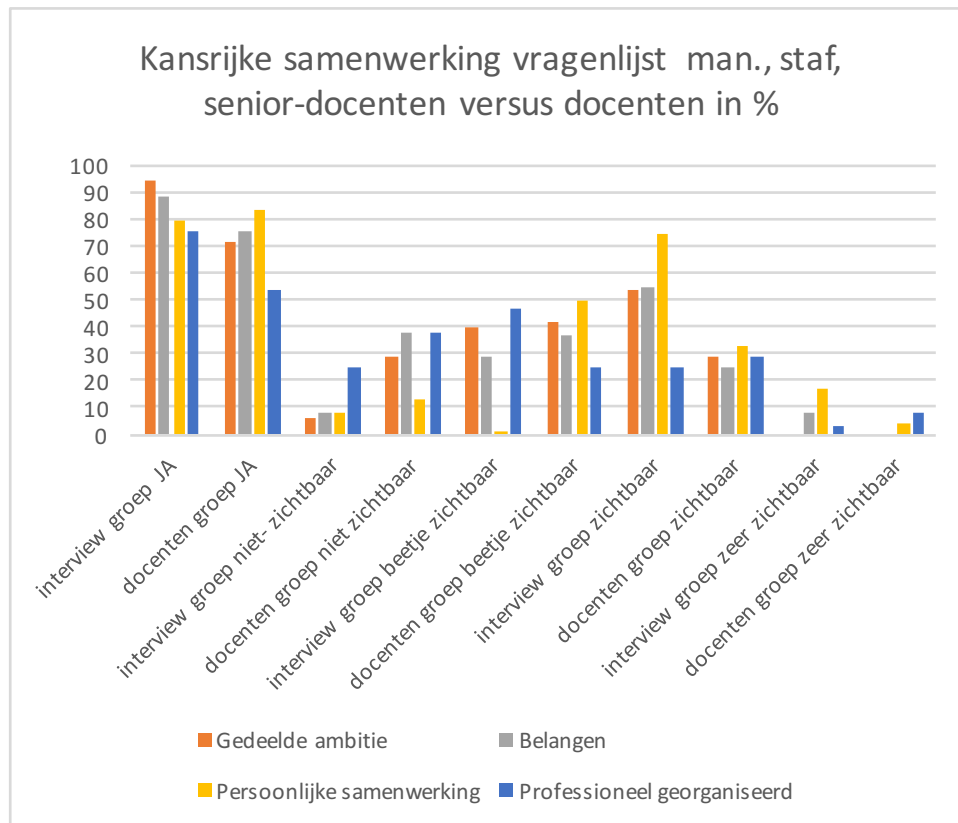
Bijlage 5 achterliggende tabellen en grafieken

Tabel bijlage 5.1 scores geïnterviewden versus docentengroep

Kenmerk	Kansrijke samenwerking antwoorden vragenlijsten geïnterviewden versus groep niet geïnterviewde ICT-docenten in %									
	% antwoord JA		niet zichtbaar		beetje zichtbaar		zichtbaar		zeer zichtbaar	
indicatoren	interview w groep	docente n groep	interview w groep	docente n groep	interview w groep	docente n groep	interview w groep	docente n groep	interview w groep	docente n groep
Gedeelde ambitie	94	71	6	29	40	42	54	29	0	0
Belangen	88	75	8	38	29	37	55	25	8	0
Persoonlijke samenwerking	79	83	8	13	1	50	74	33	17	4
Professioneel georganiseerd	75	54	25	38	47	25	25	29	3	8

In tabel bijlage 5.1 worden de indicatoren van de variabele kansrijke samenwerking in procenten van de respondent groepen management, staf en seniordocenten afgezet tegen de respondent groep docenten. De groen gearceerde cellen geven opvallende verschillen weer die in de analyse/ conclusies zijn gebruikt. In onderstaande figuur bijlage 5.1 wordt nog eens grafisch weergegeven.

In figuur bijlage 5.1 wordt bovenstaande tabel nog eens grafisch weergegeven.



Tabel bijlage 5.2 weerstand respondentgroepen management, staf, seniordocenten (geïnterviewden) versus docenten

Weerstand het kunnen-willen-durven-moeten bij verandering in %						
groepen	weerstand		kunnen	willen	durven	moeten
	ja	nee	zichtbaar?	zichtbaar?	zichtbaar?	zichtbaar?
Geïnterviewden	64	36	enigszins / zichtbaar	zichtbaar	zichtbaar	enigszins / zichtbaar
gemiddelde score			2,7	3,0	3,0	2,6
Docenten-groep	70	30	enigszins	enigszins	enigszins	enigszins
gemiddelde score			2,1	2,1	2,2	2,2

Scores gebaseerd op gemiddelden 4 puntsschaal. (1= niet zichtbaar, 2= enigszins zichtbaar, 3= zichtbaar en 4= zeer zichtbaar)

Tabel bijlage 5.3 scores Robuustheid (flexibiliteit/ inertie) respondentgroepen management, staf, seniordocenten en docentengroep

management, staf en seniordocenten (Geïnterviewden)					
	Flexibiliteit	aantal	inertie	aantal	
O4.1	Veranderingen lopen soepel, niet bureaucratisch waar het niet hoeft	7	Veranderingen duren lang, kennen bureaucratische procedures	18	1
	Mensen voelen zich verantwoordelijk voor het grote geheel	10	Mensen zijn alleen gericht op eigen handelen, weinig bewust groter geheel	15	3
2	Mensen beleven plezier aan het samen oplossen van problemen	15	Mensen richten zich op eigen werk, weinig samenwerking	16	2
3	Fouten worden snel gesignaleerd en opgelost	14	Formele procedures en zoektocht naar de zondebok	10	
1	Mensen werken met het besef dat hun werk-invoering van invloed is op anderen	17	Mensen richten op eigen werk, daar worden ze op afgerekend	10	
	Er wordt gestuurd op het vermogen om problemen effectief op te lossen	12	Er wordt gestuurd op regels en procedures	7	
	Er wordt tijd genomen om problemen op te lossen. Urgentie in lijn met problemen	12	Urgentie wordt gecreëerd	14	
	totaal	87		90	177
	procentueel	49		51	100
docentengroep					
	Flexibiliteit	aantal	inertie	aantal	
O4.1	Veranderingen lopen soepel, niet bureaucratisch waar het niet hoeft	5	Veranderingen duren lang, kennen bureaucratische procedures	6	1
	Mensen voelen zich verantwoordelijk voor het grote geheel	5	Mensen zijn alleen gericht op eigen handelen, weinig bewust groter geheel	6	2
		6	Mensen richten zich op eigen werk, weinig samenwerking	4	
1	Fouten worden snel gesignaleerd en opgelost	10	Formele procedures en zoektocht naar de zondebok	1	
	Mensen werken met het besef dat hun werk-invoering van invloed is op anderen	5	Mensen richten op eigen werk, daar worden ze op afgerekend	6	3
2	Er wordt gestuurd op het vermogen om problemen effectief op te lossen	10	Er wordt gestuurd op regels en procedures	1	
3	Er wordt tijd genomen om problemen op te lossen. Urgentie in lijn met problemen	9	Urgentie wordt gecreëerd	2	
	totaal	51		26	77
	procentuele verhouding	66		34	100

Tabel 5.3 het eerste deel betreft de respondent groepen, management, staf en seniordocenten. In de meest linkse kolom staan de top drie score van flexibiliteit benoemd en in de meest rechtse kolom de top drie score van inertie. In het tweede deel betreft het de respondent groep docenten. Ook hiervoor geldt dat de meest linkse kolom de top drie score van de meest genoemde stellingen flexibiliteit weergeeft. En de meest rechtse kolom de top drie score van inertie.

Bijlage 6 Onderzoek tijdsplanning

Onderstaand tabel 6.1 geeft een globale tijdplanning per week:

Tabel bijlage 6.1 Onderzoeksplanning

Week/ data	doel	Activiteit	opmerking
19/ 09-5 tm 15-05	Voorbereiden onderzoek	Interviews/ observatie afspreken	
20/ 16-5 tm 22-05	Voorbereiden onderzoek / start onderzoek		
21/ 23-5 tm 31-5	-- geen --	-- geen --	China-reis Zadkine
22/ 01-06 tm 05-06	Onderzoek	Interviews / vragenlijsten	
23/ 06-6 tm 12-06	Onderzoek	Interviews / vragenlijsten	
24/ 13-06 tm 19-06	Onderzoek/ scriptie	Interviews en verwerken	
25/ 20-06 tm 26-06	Scriptie	Verwerken	
26/ 27-06 tm 03-07	Scriptie + 1 concept	Verwerken / analyse/ conclusie en 3-7 1 ^e concept	Eerste ruwe versie totaal klaar 3-07-16
27/ 04-07 tm 10-07	Scriptie	Analyse/ Conclusie/ Aanbevelingen Bijwerken en aanvullen.	Concept complete versie klaar ; verzenden Jacko
28/ 11-07 tm 17-07	Scriptiebespreking 14-07-16 Jacko	Aanpassen / A-C-A 2 ^e concept	
29/ 18-07 tm 24-07	scriptie	Aanpassen -> 3 ^e concept/ naar 2 ^e lezer ??	22-7-16 akkoord 1 ^e lezer
30/ 25-07 tm 02-08	■ Geen	Doornemen en aanpassen APA proof.	Vakantie
31/ 03-08 tm 07-08	Scriptie	Naar 2 ^e lezer Dr. Arthur Edwards 3 aug 2016	02 augustus 2016 verzonden. Reactie 6 augustus 2016.
32/ 08-08 tm 14-08	Scriptie Aanmelden examen 10 aug 2016	10 aug 2016 Aanpassen nav opmerkingen 2 ^e lezer 14 aug 2016 nogmaals doorlezen en verbeteren	10 augustus 2016 verzonden 12 augustus 2016 akkoord !! Verzenden definitieve versie aan Jacko en Arthur in PDF
33/ 15-08 tm 21-08		Verzenden digitale versie in pdf tbv check plagiaat 15 augustus 2016.	
34/ 22-08 tm 28-08	Hard copy	Afdrukken, inbinden en inleveren 26-08-2016 Uiterlijk 31-08-2016	
35/ 29-08 tm 04-09 36/ 05-09 tm 11-09 37/ 12-09 tm 18-09	Examinering	Presentatie voorbereiden	
38/ 19-09 tm 25-09	Examinering	23-09-2016 vrijdag examinering	

