

Cultuur- en identiteitsverschillen binnen Hogeschool Rotterdam



“Ah, the creative process is the same secret in science
as it is in art. They are all the same absolutely” (Albers, z.d.)

Rotterdam School of Management – PMB

Pieter Job Monhemius

Juliana van Stolberglaan 34

3051 CH Rotterdam

Studentnummer: 518776

Mobiel: 06-82058866

Email: peter.monhemius@gmail.com

Rotterdam School of Management

Erasmus Universiteit

Cultuur en identiteitsverschillen binnen Hogeschool Rotterdam

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde

Juli 2020

Door Pieter Job Monhemius

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij P.J. Monhemius, auteur.

Deze scriptie is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan die waarnaar verwezen is in de tekst en die zijn opgenomen in de literatuurlijst.

De inhoud van deze scriptie is de verantwoordelijkheid van de auteur.

Voorwoord

Mijn naam is Pieter Job Monhemius, roepnaam Peter, ik ben interim-(verander)manager en interim financieel directeur/senior business controller. Momenteel voer ik een interim opdracht uit bij Hogeschool Rotterdam.

Voor u ligt mijn onderzoeksrapport over cultuur- en identiteitsverschillen binnen de Hogeschool Rotterdam. Het onderzoek is uitgevoerd als afsluiting van de studie Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam en duurde van 1 februari tot 1 juli 2020.

Voor het schrijven van mijn scriptie heb ik alle medewerking gekregen van directie, managers en medewerkers van alle onderdelen van de Hogeschool Rotterdam, daarvoor wil ik hen graag bedanken.

Vanuit de universiteit werd ik ondersteund door Dr. M. Flory (Marja) en Dr. S.A. Maas (Stephanie) als 2^e lezer. Het grondige onderzoek heeft geleid tot beantwoording van de centrale onderzoeksvraag en ik heb zowel de Hogeschool Rotterdam als de Willem de Kooning Academie kunnen voorzien van adviezen om de ontstane cultuurclash na de fusie af te wenden.

Tenslotte bedank ik familie en vrienden voor hun geduld tijdens mijn studie en het afstudeerproces. Zonder hun steun was het niet gelukt.

Ik wil mijn vriendin in het bijzonder bedanken voor haar reflectie en geduld.

Pieter Job (Peter) Monhemius

Rotterdam, 1 juli 2020

Samenvatting

Dit onderzoek naar de manier waarop de heersende cultuurclash bij de Hogeschool Rotterdam (HR) in goede banen geleid moet worden spitst zich toe op sturingsmogelijkheden en behoud van identiteit. Het is uitgevoerd bij HR, waarvan de Willem de Kooning Academie (WdKA) de kunstacademie is. De kerntaak van HR is om studenten klaar te maken voor de wereld van morgen.

De fusie tussen WdKA en HR in de huidige vorm is al meer dan 10 jaar geleden. WdKA past op slechts zeer geringe wijze in de onderwijsmethodiek van HR en nog minder binnen de systemen die binnen HR integraal voor alle instituten wordt gebruikt. De vele verschillen en interpretaties van acties van 'de andere partij' hebben geleid tot ontevredenheid, weerstand en conflicten. Er is een cultuurclash ontstaan.

Dit rapport bevat de resultaten van het onderzoek naar de manier waarop de heersende cultuurclash binnen HR in goede banen kan worden geleid, zodat de organisatie gestuurd en beheerst kan worden en WdKA de eigen identiteit kan behouden.

De centrale onderzoeksvraag is:

Op welke manier kan de heersende cultuurclash binnen HR in goede banen worden geleid, zodat de organisatie gestuurd en beheerst kan worden en WdKA de eigen identiteit kan behouden?

Om deze vraag te beantwoorden is literatuuronderzoek uitgevoerd en zijn wetenschappelijke artikelen en interne documenten bestudeerd. Er zijn ook websites bestudeerd die de juridische kant van fusies belichten. Er zijn medewerkers, managers en leidinggevenden van zowel WdKA als HR formeel en informeel geïnterviewd. Met het onderzoek is getracht oplossingen te vinden voor de cultuurclash en zijn factoren die hierop van invloed zijn onderzocht. Er blijken meerdere oplossingen voor een cultuurclash. Uiteindelijk is het geheim dat voorafgaand aan de fusie, de verandering, gezocht moet worden naar gezamenlijkheid, naar dezelfde waarden met als basis het hebben van begrip voor de standpunten van de andere organisatie en de bereidheid tot het sluiten van compromissen.

Een cultuurclash ontstaat door conflicten, die op hun beurt ontstonden door medewerkers die in de weerstand gingen. De wens van WdKA om zoveel mogelijk de eigen identiteit te kunnen behouden zorgde ook voor het ontstaan van conflicten. Er was onbegrip vanuit de kant van HR omdat WdKA zich niet wilde aanpassen en WdKA voelde zich niet gezien, begrepen of gehoord. Nu is de nieuwe

organisatie in een impasse beland en het is nodig dat er echt gewerkt gaat worden aan een nieuwe organisatie met een passende cultuur waarbij de keuze gemaakt moet worden in hoeverre aan elkaars verwachtingen kan worden voldaan. Er zijn op kleine schaal al initiatieven ontstaan om beter te kunnen samenwerken, maar er zijn voor beide organisaties meer integratiemogelijkheden te noemen.

Hogeschool Rotterdam ontvangt advies over de mogelijkheden van het in goede banen leiden van de cultuurclash. Het is nu van belang om goede afspraken te maken, een verandermanager aan te stellen die het vertrouwen heeft van beide organisaties, dat de manager zijn rol als motivator en de communicatie oppakt en dat de medewerker bereid is in gesprek te gaan.

Het is aan de mensen van WdKA en HR om voor samenwerking te kiezen. Als niet voor meebewegen wordt gekozen, dan is de fusie mislukt. Met alle gevolgen van dien.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding.....	8
1.1 Organisatie.....	8
1.1.1 Missie en visie	8
1.2 Aanleiding	9
1.3 Probleemanalyse	11
1.4 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	11
1.5 Doelstelling en relevantie	12
1.6 Afbakening en scope.....	13
1.7 Leeswijzer	13
2. Theoretisch kader	14
2.1 Het fusie en/of overnameproces.....	14
2.1.1 Fusie en overname bij hogescholen.....	15
2.2 Cultuur	16
2.2.1 Cultuurverschillen en cultuurclash.....	17
2.2.2 Conflicterende belangen	19
2.3 Identiteit en fusie.....	20
2.4 Rol van het management	21
2.5 Gedrag van de medewerker	22
3. Onderzoeksmethode.....	25
3.1 Inductief onderzoek.....	26
3.2 Kwalitatief onderzoek.....	26
3.2.1 Etnografisch onderzoek.....	26
3.3 Casestudie.....	27
3.4 Kwalitatief onderzoek.....	28
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	30
3.6 Data-analyse	30
4. Resultaten	31
4.1 Ontstaan en gevolgen cultuur clash	31
4.2 Succesvolle rol van partijen bij fusie op het gebied van identiteit en cultuur.....	32
4.3 Voorwaarden samenwerking door bedrijfsvoering, sturing en verslaglegging	32
4.4 Bereidheid tot samenwerken	33
5. Discussie	35

5.1 Conclusie	35
5.2 Bevindingen	36
5.3 Praktische implicaties	37
5.3.1 Limitatie.....	38
Literatuurlijst.....	40
Bijlage 1: coderingstabel formele interviews.....	46
Bijlage 2: managementgesprekken.....	60
Bijlage 3: samenvatting observaties en gesprekken.....	78

1. Inleiding

1.1 Organisatie

Bij Hogeschool Rotterdam, hierna genoemd HR, studeren bijna 40.000 studenten die bij hun studie worden ondersteund door ongeveer 4.000 medewerkers. HR biedt bachelor-, master- en associate-degree opleidingen aan op economisch, sociaal en technisch gebied. Het onderwijs aan HR is goed planbaar en van tevoren strak gestructureerd. HR is sterk verbonden met Rotterdam en de omliggende regio. “Het onderwijs van HR is nauw verweven met de stedelijke en regionale ontwikkelingen en vraagstukken. De school focust vanuit haar maatschappelijke rol op twee gebieden: het opleiden van voldoende hbo’ers voor de arbeidsmarkt en het bijdragen aan de ontwikkeling van beroepsuitoefenaars in de regio” (Hogeschool Rotterdam, 2019). Onderdeel van HR is de Willem de Kooning Academie.

De Willem de Kooning Academie, hierna WdKA, is “een internationaal georiënteerde en toonaangevende kunstacademie voor bachelor- en masteropleidingen in media, art, design, leisure en education. WdKA draagt bij aan een kleinschalige en hoogwaardige maakindustrie op het gebied van kunst, mode, product en media. De academie draagt daarbij ook bij aan de ontwikkeling van Rotterdam als broedplaats voor (jongeren)beeldcultuur en toegepast artistiek onderzoek”. De lesmethodes zijn gericht op het ontwikkelen en uitbreiden van interesses van de student op autonomie, sociaal en commercieel gebied. De studenten van WdKA werken niet op één specifieke, voorgeschreven manier maar zij bepalen dat grotendeels zelf door een eigen wijze te kiezen binnen een onderwijsperiode. Per 1 oktober 2019 waren er 2.262 studenten ingeschreven bij WdKA (WdKA, 2019).

In 1989 was de juridische fusie tussen HR en WdKA, maar de beide instellingen werkte los naast elkaar er was geen sprake van een fusie of enige vorm van samenwerking. Het is pas van de laatste 10 jaar dat men heel sterk samenwerkt in de huidige vorm, veel dichter tegen elkaar aan, waarbij WdKA veelal volgend behoort te zijn aan HR. Dit onderzoek richt zich op de samenwerking in de huidige vorm, zoals deze 10 jaar geleden is gestart en waardoor de huidige onvolkomenheden in de samenwerking zijn ontstaan. HR biedt in totaal 80 opleidingen, verdeeld over elf instituten (Hogeschool Rotterdam, 2019).

1.1.1 Missie en visie

HR heeft als missie om dé kennisinstelling van en voor de regio te zijn. Dit wil zij doen door elke student onderwijs te bieden waarbij hij of zij wordt gezien en gekend en wordt uitgedaagd om het

beste van zichzelf te laten zien. Hierin maakt het docententeam het verschil. Zowel docenten als onderzoekers en ook werkveldprofessionals leren van elkaar waardoor studenten van actueel en uitdagend onderwijs worden voorzien. “Een student met een diploma van HR is klaar voor de wereld van morgen” (Hogeschool Rotterdam, 2020).

1.2 Aanleiding

Er zijn sinds de samenvoeging van WdKA en HR, zeker de laatste 10 jaar, grote verschillen geconstateerd. Cok en Verhage (2019) noemen Hogeschool Rotterdam “een bekend merk door z’n omvang en aanbod, de zichtbare aanwezigheid in de stad op meer dan vijftien locaties en de eenduidigheid van één merk: iedere opleiding voerde dezelfde herkenbare ‘stijl van het huis’. Met de kunstacademie Willem de Kooning als uitzondering op de regel”. WdKA blijkt niet te functioneren binnen het systeem van HR en er zijn daarnaast meerdere cultuurverschillen tussen beide entiteiten geconstateerd. Hierdoor blijft volledige integratie van WdKA lastig te realiseren.

WdKA is als instituut aangesloten bij HR maar is nooit volledig geïntegreerd. De centrale systemen van HR kunnen door deze academie niet volledig worden gebruikt en dit knelt de laatste 10 jaar steeds meer aangezien er centraal met behulp van deze systemen wordt gestuurd. Vanuit heel onderwijsland, zowel in Nederland als in het buitenland, worden de ontwikkelingen van WdKA op onderwijsgebied op de voet gevolgd. Binnen de organisatie HR was WdKA vanaf het begin een vreemde eend in de bijt, maar was HR wel zeer geïnteresseerd in de manier van onderwijs van WdKA.

HR waardeert het imago van WdKA enorm voor de (internationale) allure, naam en faam.

Volgens OECD (2010, p. 99) heeft WdKA een nationale en internationale reputatie op het gebied van “advertising and design”. De kosten per student, ten opzichte van de andere instituten van HR, zijn bij WdKA echter veruit het hoogste als gevolg van de oriëntatie op de persoonlijke ontwikkeling van de student, de opbrengst is daarentegen ook het hoogst dus dit zou elkaar in evenwicht moeten brengen maar doet dit niet volledig. Daarnaast kent het kunstonderwijs een afwijkende cao en bekostigingssystematiek en werkt men veel met tijdelijke aanstellingen uit het nationale en internationale speelveld. Dit alles heeft tot gevolg dat andere instituten minder te besteden hebben dan WdKA. Daarnaast is er nagenoeg geen enkel systeem, wat binnen HR centraal wordt gebruikt, één op één in te zetten bij WdKA.

Aangezien het kunstonderwijs niet is ingericht voor de centrale systemen, wordt het voor het driekoppige College van Bestuur van HR, lastig te sturen en de organisatie als geheel te beheersen.

Dit geldt ook voor de mensen die vanuit HR de systemen bijhouden in het kader van bijvoorbeeld overhead, omdat WdKA de systemen niet altijd op dezelfde wijze als de andere instituten vullen¹. WdKA heeft eigen systemen ontwikkeld en men houdt er eigen manieren van werken op na, zoals een eigen ICT-afdeling, het herschrijven van teksten voor de eigen website, een eigen rapportagemanier en een eigen studenten inschrijfsysteem. Deze andere manieren van werken brengt hogere kosten voor ondersteuning met zich mee, ten opzichte van andere instituten van HR, aangezien er extra inspanningen geleverd moeten worden om beide systemen op elkaar aan te laten sluiten. De systemen van HR zijn ingericht volgens de “80/20 regel”, tachtig procent van de opleidingen past in de standaardssystemen en rapportages en twintig procent niet. WdKA valt in deze laatste categorie.

Wat het nog lastiger maakt is dat er geen documenten zijn opgesteld voorafgaand, tijdens of na de fusie over hoe er moet worden samengewerkt. Ook zijn er geen afspraken gemaakt waaraan de betrokken partijen zich moeten houden en waarvoor getekend werd. Dat maakt dat partijen elkaar niet op afspraken kunnen aanspreken. Daarnaast was er voor, tijdens en na het fusieproces geen begeleider aanwezig. Gezien de huidige ontstane impasse was dit achteraf wel gewenst. Wat ook onvoldoende heeft bijgedragen aan het vormen van de nieuwe samenwerking en nieuwe cultuur was de rol van het management binnen zowel WdKA als HR.

Smit (2015, p. 30) beschrijft dat uit onderzoek van Deloitte in 2001 is gebleken dat het “negeren van culturele verschillen het recept zijn voor het mislukken” van een fusie. Volgens Mullins (2007) zijn de prestaties van een organisatie voor 70% afhankelijk van die heersende cultuur en volgens diezelfde Smit (2016) is deze heersende cultuur het meest bepalend voor fusiesucces. Bückner, Siegert, Bom en De Haan (2015, p. 4) stellen dat het succes van veranderingstrajecten afhangt van “de betrokkenheid en steun van alle organisatieleden”.

Dat een fusie van hogescholen niet per definitie een geslaagd proces is blijkt wel uit Rechtspraak.nl (2009), de uitspraak in cassatie over de fusie tussen de HES en de HvA. De nieuwe hogeschool HvA zou er nooit komen. De reden dat het mis ging bij deze fusie lag volgens de directie aan heersende cultuurverschillen (Pinkster, 2012).

¹ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van HG/WdKA

1.3 Probleemanalyse

Van WdKA wordt het laatste decennia verwacht dat zij zich volledig aan de richtlijnen houdt die voor de gehele organisatie (HR) gelden. Daarnaast zal WdKA binnen de financiële kaders moeten opereren. Deze voorgenoemde zaken gelden voor alle instituten die aangesloten zijn bij HR en zijn genoemd in de handboeken van HR op intranet. Hierdoor kan WdKA geen betere positie claimen dan de andere instituten van HR. Vanaf de werkvloer wordt de indruk gegeven dat WdKA zich enkel focust op persoonlijk onderwijs, dat aanpassen aan systemen bijzaak is en dat WdKA daar waarschijnlijk ook niet toe in staat is: “dat komt zeker van die kunstenaars, laat die lekker knutselen dan denken wij wel na over processen etc.”, aldus een manager van HR. Bij andere instituten bestaat het gevoel dat WdKA zich niet wil committeren aan de spelregels die voor iedereen gelden. Bij WdKA heerst juist het idee dat men geen vrijheid van handelen heeft gekregen, maar dat vrijheid van handelen de afgelopen jaren juist meer is beperkt in de mogelijkheden, volgens een onderwijsmanager. De verwachting was dat de kunstacademie meer geld beschikbaar zou krijgen om zich te profileren in de kunstwereld. Deze extra gelden komen er niet: “De komende jaren zal er minder geld beschikbaar komen voor het onderwijs en het kunstonderwijs in het algemeen” aldus een bestuurslid van WdKA.

De directie van HR heeft de indruk dat WdKA een subjectieve weerstand heeft om zich te schikken in het bestaande systeem en weerstand om (een deel van) de eigen identiteit, cultuur, wensen en imago los te laten. De directie en het management van WdKA is van mening dat zij zelf enorm inschikkelijk is en voldoende medewerking biedt om zich aan te passen.

Kortom, door de moeizame en lange integratie is een duidelijke cultuurclash ontstaan, dat al jaren bestaat en ieder jaar groter lijkt te worden. Een cultuurclash ontstaat volgens De Dreu (2012, p. 9) “als bedrijven op hun eigen cultuur gebaseerde wijze invulling geven aan een procedure of voorschrift”, waaruit een conflict ontstaat. Smit (2016, p. 5) definieert cultuurclash als “intensieve cultuurconflicten die ontstaan tussen twee partijen”. Zowel door HR als door WdKA zijn verschillende pogingen gedaan en onderzoeken uitgevoerd om deze clash te overbruggen maar deze hebben tot nu toe tot niets geleid. Dit probleem heeft geleid tot de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek.

1.4 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

De centrale onderzoeksvraag is:

Op welke manier kan de heersende cultuurclash binnen HR in goede banen worden geleid, zodat de organisatie gestuurd en beheerst kan worden en WdKA de eigen identiteit kan behouden?

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden zijn vier deelvragen opgesteld:

1. Hoe ontstaat een cultuurclash bij fusie of overname en wat zijn de gevolgen als deze niet wordt opgelost?
2. Op welke manier kunnen te fuseren partijen op het gebied van identiteit en cultuur een succesvolle rol spelen bij fusie of overname?
3. Welke voorwaarden kunnen worden verbonden aan de samenwerking tussen HR en WdKA op het gebied van bedrijfsvoering, sturing en verslaglegging?
4. Welke bereidheid is er bij zowel HR en WdKA om ondanks de verschillen te kunnen samenwerken binnen één organisatie?

1.5 Doelstelling en relevantie

Het doel van dit afstudeeronderzoek is om de rollen van zowel HR als WdKA te beschrijven in het licht van fusie en overname. Voor het onderzoek heeft de opdrachtgever als uitgangspunt gesteld dat WdKA beter zal moeten passen in het geheel van HR, beter voorspelbaar zijn, beter te managen zijn en bovenal goedkoper onderwijs geven, conform de andere onderdelen van HR, zonder de eigen identiteit te verliezen. Het bereiken van dit doel is volgens HR alleen mogelijk als gezorgd wordt dat alle onderdelen van HR gebruik gaan maken van de standaard centrale systemen, zonder al te veel aanpassingen. Het doel van dit onderzoek is daarnaast om HR handvatten te geven voor het oplossen van de nu heersende cultuurclash. Het onderzoek richt zich specifiek op de fusie, de cultuurclash en identiteit.

De zakelijke opdracht is meer inhoudelijk van aard, maar ligt wel in het verlengde van het onderzoeksdoel:

“Een overzichtelijk en transparant besturingsmodel verkrijgen in de volle breedte, dus op het vlak van HR-processen, het curriculum, financieel resultaat, kwaliteit medewerkers, voldoen aan wet- en regelgeving, administratieve organisatie en het correct gebruiken van alle HR-tools en systemen zodat vergelijkende cijfers gemakkelijker te maken zijn.”

In het onderzoek worden meerdere oplossingen gevonden om een cultuurclash in goede banen te leiden, zoals een samenwerkingsovereenkomst (Verheijen, 2016) of een rol van de medewerker aan de vergadertafel Homan (2012) of wederzijdse waardering. Deze zouden uiteindelijk, tezamen met de invloed van managers op medewerkersgedrag, tot de bedoelde samenwerking moeten leiden. Synergie moet worden nagestreefd met verandering als constante factor.

In de literatuur is veel geschreven over clashes en cultuur- en identiteitsverschillen tussen bijvoorbeeld landen en volkeren. Echter, hoe medewerkersgedrag een cultuurclash in goede banen kan leiden is nog weinig onderzocht. Helemaal interessant kan zijn te onderzoeken welke aspecten van de eigen identiteit kunnen worden ingezet om dit te bereiken.

1.6 Afbakening en scope

Voor het onderzoek worden de andere (onderwijs)instituten en het onderwijs van HR zelf buiten beschouwing gelaten. Ook wordt strikt onderscheid gemaakt tussen de zakelijke opdracht en het onderzoek zelf. De doelstelling van de zakelijke opdracht van HR is meer gericht op de financiële en meer bredere kant van de organisatie, terwijl het afstudeeronderzoek gericht is op fusie en overname, identiteit en cultuurclash.

1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt de theoretische onderbouwing van het onderzoek geschetst. Er wordt uitleg gegeven aan de kernbegrippen van het onderzoek: fusie en overname, cultuur en cultuurclash en identiteit. In hoofdstuk drie worden de onderzoeksmethodes beschreven, inductief onderzoek, kwalitatief onderzoek, de casestudie en de data-analyse. Hoofdstuk vier geeft de resultaten van het onderzoek weer, inclusief conclusies en aanbevelingen. Het laatste hoofdstuk geeft de discussie, conclusie en bevindingen weer. Het onderzoeksrapport wordt afgesloten met een literatuurlijst en is voorzien van 3 bijlagen.

2. Theoretisch kader

2.1 Het fusie en/of overnameproces

Onder fusie of overname wordt het samenvoegen van twee organisaties verstaan. Bij een fusie of overname gaat het om twee bedrijven die eerst onafhankelijk van elkaar waren en die na het fusiemoment gezamenlijk een nieuwe organisatie vormen, een economische eenheid (Gubbels, z.d.). De twee te fuseren organisaties hebben bepaalde kenmerken gemeenschappelijk (Bultsma, 2004). Hoewel de termen fusie en overname door elkaar worden gebruikt, is het aannemelijk dat bij een fusie twee gelijkwaardige organisaties worden samengevoegd en bij een overname een kleinere organisatie wordt ingelijfd door een grotere organisatie. Deze laatste situatie is een bedrijfsfusie, waarbij de ene entiteit de activiteiten van de ander overneemt (Koopal, 2001) en is afhankelijk van de grootte van de organisaties. Het accent bij fusies ligt voornamelijk op financiën en de inhoud (Smit, 2016).

Bij een fusie of overname zijn er, naast de juridische afwikkeling van de fusie, afspraken nodig over “financiën, benoemingen en huisvesting” (Bultsma, 2004, p.11). Omdat er na fusie of overname een nieuwe organisatie gevormd moet worden, is het nodig dat er tijdig een veranderingsproces op gang wordt gebracht (Bultsma, 2004). Het is wenselijk hier ruim voor de fusiedatum mee te starten (Keizer, 2017). Keizer (2017) beschrijft het veranderingsproces als een samenhang van factoren zoals het aanbrengen van een nieuwe structuur, een andere manier van werken en nieuwe rollen en taken. Het fusieproces is volgens Smit (2016) voornamelijk gericht op financiën en inhoud, waaraan cijfers en kengetallen gekoppeld kunnen worden. Een nieuwe organisatie samenstellen zonder dat hier een economisch doel aan gekoppeld is, heeft volgens Bultsma (2004) echter weinig kans van slagen. Toch wordt een fusie niet alleen uitgedrukt in cijfers of getallen, maar ook door minder meetbare factoren zoals veranderingsbereidheid, leiderschap en inzet. Organisaties bestaan tenslotte uit mensen.

Maar om te kunnen begrijpen hoe veranderingen in organisaties werken, is het belangrijk om een aantal definities van verandering te noemen. Verandering is een proces of een handeling waardoor iets anders wordt (Van Langen, 2019). Verandering is een steeds terugkerend element in organisaties, waarbij verandermanagement een echte managementvaardigheid is geworden (Schultz, 2018). Hieruit blijkt dat verandering kortstondig kan zijn of steeds terugkerend. Weick en Quinn (1999, p. 363) beschrijven verandering als “[...] a set of behavioral science-based theories, values, strategies, and techniques aimed at the planned change of the organizational work setting for the purpose of enhancing individual development and improving organizational performance, through

the alteration of organizational members on-the-job behaviors". Deze definitie toont het belang van gedrag en specifiek het gedrag van de medewerker in het veranderingsproces aan om de prestaties van de organisatie in te richten, danwel te verbeteren.

Binnen organisaties, en dus ook bij een nieuwe, gefuseerde organisatie, zijn veranderingen gepland of ongepland (Weick & Quinn, 1999), oftewel episodisch. Weick en Quinn (1999) maakten voor hun onderzoek onderscheid tussen episodisch veranderen en constante verandering. Episodisch veranderen betekent volgens Thetjo (2008) dat de verandering weer eindigt en een vaste periode behelst. Lewin (1951) is de grondlegger van episodische verandering, waarbij hij fasen benoemt waarbij interventies worden ingezet om het veranderproces te beïnvloeden (Stoker, 2005). Hier tegenover staat continu veranderen of verbeteren, wat betekent dat de organisatie zich op allerlei gebieden wil blijven ontwikkelen en verandering als een stabiele factor in de bedrijfsvoering heeft opgenomen. Continue veranderen is een ontwikkeling en het is incrementeel, waarmee wordt bedoeld dat er sprake is van toegevoegde waarde aan een bedrijfsproces of -processen. Homan (2011, p. 24) noemt medewerkers, die het niet eens zijn met de veranderingen, bij het ontstaan van een conflict, "de tegenpartij die weerstand biedt".

Een fusieproces zal beter verlopen als de medewerkers al gewend zijn aan veranderingen. Dat kan er namelijk voor zorgen dat het aanpassen aan de nieuwe organisatie makkelijker gaat. Veranderingen in organisaties zullen dan ook alleen werken als werknemers deze aanvaarden en zich aanpassen (Van Raes et al., 2009). Dit geldt ook voor fusies en overnames bij hogescholen.

2.1.1 Fusie en overname bij hogescholen

Louw (2011, p. 52-53) spreekt bij fusies en overname van instellingen, zoals een hogeschool, van bestuursoverdracht: de overdracht van een instelling naar een andere rechtspersoon zonder winstoogmerk. Het samenvoegen van twee hogescholen is een institutionele fusie.

De Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek, afgekort WHW (2020), hoofdstuk 16, gaat over overgangsvoorzieningen, onder meer in verband met de invoering van de wet en voorschriften in verband met fusie, omzetting, splitsing, verplaatsing en bestuursoverdracht in het hoger onderwijs. De wet is door de overheid in het leven geroepen om de grootte van de onderwijsorganisatie te kunnen beïnvloeden en regelt uitsluitend de bestuursoverdracht (Barkhuysen & Claessens, 2013; Louw, 2011, p. 54). De wet wordt bijna jaarlijks aangepast, toegevoegd of gewijzigd. In 2010 is een fusietoets toegevoegd (Eerste Kamer der Staten-Generaal, 2010), waarin voorschriften zijn gesteld aan fusies bij hogescholen en daardoor als wet relevant zijn voor het onderwerp binnen dit onderzoek. Organisaties die willen fuseren dienen namelijk eerst toestemming te krijgen van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Bij de aanvraag dient

een hogeschool een fusie-effectenrapportage aan te leveren, waarin de motieven en de fusiedoelen worden aangegeven.

Bij fusies tussen hogescholen is eveneens sprake van een bestuurlijke fusie (Barkhuysen en Claessens, 2013): de privaatrechtelijke rechtspersonen houden hun eigen scholen in stand, maar fuseren. Er verandert in principe niets aan waar de student zich inschrijft of aan de aanspraak op bekostiging van de school. Al de, tot nu toe, besproken vormen van fusie houden nagenoeg geen rekening met enige vorm van interpretatie, gevoel, gedrag of cultuur.

2.2 Cultuur

Bückner et al. (2015, p. 4) geven als definitie van organisatiecultuur die van Spencer-Oatey (2000): “Cultuur is een ongrijpbare (fuzzy) verzameling van attitudes, opvattingen, gedragsconventies en basisaannamen en waarden, die door een groep mensen wordt gedeeld en die het gedrag van ieder van de groepsleden en ieders interpretatie van de betekenis van het gedrag van andere mensen beïnvloedt”. Schein (2010, p. 27) definieert (organisatie)cultuur als: “a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that had worked well enough to be considered valid, and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relations to those problems”. Beide definities geven het menselijk gedrag aan en hoe mensen elkaar beïnvloeden, met andere woorden: mensen maken de heersende cultuur.

Nulft (2014) toonde aan dat die betrokkenheid zal moeten blijken uit de motivatie, loyaliteit, integriteit en gedeelde normen en waarden van medewerkers. De sociaal psychische en cultuur dynamische processen die hieraan verbonden zijn, zijn minder herkenbaar en minder stuurbaar als de formele beheersmaatregelen, zoals financiën wat kan worden gemeten door cijfers. Echter, aanpassen aan een nieuwe organisatiecultuur is volgens Toetenel (2007) een keuze: meebewegen of stilstaan.

“Bedrijfscultuur is de mate van de spreiding van normen en waarden over alle leden van de organisatie” Mazeland (2005, p. 6). Cultuur bevindt zich volgens hem in de hoofden van die leden, het individu, en ontstaat als er voldoende overeenstemming is met anderen, dus met gelijkgestemden. Op het moment dat gelijkgestemdheid ontstaat door medewerkers in een organisatie, ontstaat de nieuwe organisatiecultuur. Vraag is dan of die gelijkgestemdheid gebaseerd is op oude of nieuwe waarden. Oude waarden leiden in dit geval tot stilstand, nieuwe waarden tot beweging. In een nieuwe organisatie, of na fusie of overname, wordt getracht deze

gelijkgestemdheid opnieuw te bereiken. Medewerkers maken de keuze zich wel of niet te vereenzelvigen met de kernwaarden van de nieuwe organisatie, ook wel missie en visie genoemd.

Coenraad (2010) heeft onderzocht hoe medewerkers betekenis geven aan deze kernwaarden op de werkvloer. Betekenis geven is afhankelijk van hoe de kernwaarden van een organisatie zich door de jaren heen hebben ontwikkeld, de fusie zelf en hoe deze is uitgevoerd, de wijze waarop het leidinggevend kader met kernwaarden omgaat, de onderlinge relatie tussen management en collega's onderling, de werkplek en hoe een individu zelf invulling geeft aan de kernwaarden als gevolg van de veronderstellingen die iemand persoonlijk heeft. Op het moment dat een medewerker meer binding heeft met de organisatie waarvoor hij of zij werkt, levert de medewerker een positieve bijdrage aan de organisatie. Van Raes et al. (2009) noemen dit affectieve betrokkenheid: de werknemer wil zelf graag bij de organisatie werken, gelooft in de kernwaarden daarvan en aanvaardt de nieuwe organisatie met zijn doelstellingen. De medewerker uit dit door zijn inzet te tonen en een eigen bijdrage te leveren aan het geheel, gevoed door de wens om bij de organisatie te behoren (Coenraad, 2010). De mate van de wens om erbij te horen wordt vaak beïnvloed door een verschil of overeenkomst in organisatiecultuur.

2.2.1 Cultuurverschillen en cultuurclash

Op verschillen tussen culturen ligt vaker de nadruk dan op overeenkomsten tussen culturen. Volberda en Bosma (2011) hebben geconstateerd dat 75% van het (innovatie)succes van organisaties voortkomt uit sociale innovatie, waarbij cultuur cruciaal blijkt. Wat een organisatie verder helpt is niet 'we hebben het altijd zo gedaan...' maar 'we moeten onszelf opnieuw uitvinden'. Dit kan ontstaan als medewerkers vanuit alle lagen van de organisatie anders gaan denken: nieuwe oplossingen bedenken, een andere klantbenadering en/of anders samenwerken.

Echter, veranderingen die moeizaam verlopen betekenen niet altijd dat medewerkers in de weerstand gaan (Smit, 2015). Wat volgens Smit het moeizame verloop typeert, zijn oude successen waarop wordt teruggegrepen en vastgeroeste werkwijzen die maar moeilijk losgelaten kunnen worden. Deze zaken blijven de dagelijkse gang van zaken bepalen en alle regels van het verleden beperken het ontstaan van energie en ruimte voor verandering. Dijk en Straathof (2012) noemen cultuurverandering bij fusies dan ook geen doel op zich. De focus moet liggen op de verandering en gezamenlijkheid. Zij noemen in dat kader cultuurdoelstellingen die gericht zijn op het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers. Cultuurverandering wordt dan een ontwikkeltraject met flexibele medewerkers die gewend zijn om te gaan met vernieuwing en verandering. De basis voor verandering komt voort uit de identiteit van de nieuwgevormde organisatie.

Medewerkers zullen bij een fusie (delen van) elkaars organisatiecultuur moeten erkennen en ervoor open moeten staan om gezamenlijk een nieuwe cultuur te vormen (Smit, 2016). Een kleinere organisatie moet na fusie of overname afscheid nemen van de eigen, unieke cultuur en zich opnieuw binden. Op zoek gaan naar gezamenlijkheid. Hoe groter het verschil in cultuur, hoe meer moeite het de medewerker zal kosten en hoe meer de partijen in omvang verschillen, hoe meer moeite de medewerkers hebben om zich aan te passen (Smit, 2016).

Een grotere binding van de medewerker met de nieuwe organisatie zorgt voor minder verloop, betere prestaties, biedt de organisatie een beter perspectief en zorgt ervoor dat de medewerker veranderingen beter aanvaardt. Een dergelijke medewerker is van onschatbare waarde bij een fusie, omdat deze meer bereid is om meningsverschillen op te lossen. Er is minder kans op een cultuurclash. Smit (2016) noemt in dit kader de definitie van Schein en Straathof: “een cultuurclash op groepsniveau komt voort uit een onderscheid in waarden tussen beide partijen wat zich manifesteert in ongewenst gedrag en verschillende vormen van onderlinge machtsstrijd”.

De Caluwé (2009) wijst erop dat het ‘niet alle neuzen dezelfde kant opstaan’ al gauw een cultuurverschil of -clash wordt genoemd. Het wordt zelfs als ongewenst gezien als er conflicten ontstaan. Grote conflicten op de werkvloer kunnen leiden tot een cultuurclash en dat kan zowel negatieve als positieve gevolgen hebben. Negatief is saboterend gedrag en in het ergste geval wordt een fusie teruggedraaid. Smit (2015) laat een andere kant zien: er kunnen ook leerprocessen ontstaan, waardoor bijvoorbeeld competenties van managers worden uitgebreid. Een cultuurclash ontstaat niet direct na het samenvoegen van twee organisaties. Er is tijd nodig waarin min of meer ‘afgetast’ wordt hoe de andere partij zich manifesteert. Daarna kunnen door het uitvoeren van taken binnen de groep als nieuwe entiteit, conflicten ontstaan. Jehn (1997) heeft in deze conflicten een indeling gemaakt:

- Taakconflict: over inhoud en doel van het werk
- Relatieconflict: gaat over onderlinge, persoonlijke relaties
- Procesconflict: de manier waarop het werk wordt uitgevoerd.

Conflicten op deze gebieden brengen de organisatie niet op het gewenste niveau en moeten worden aangepakt. De nieuwe organisatie zou als doel moeten hebben om nog beter te worden als de beide organisaties afzonderlijk waren. Synergie zou moeten worden nagestreefd met daarbij verandering als constante factor. Smit (2016, p. 8) noemt dit “best of both worlds”. Dat kan pas bereikt worden als conflicterende belangen omgezet worden naar gezamenlijke belangen.

2.2.2 Conflicterende belangen

Bij het samenvoegen van organisaties is het de bedoeling dat er een nieuwe cultuur wordt gevormd, dat goede waarden worden samengevoegd tot een nieuwe cultuur (Smit, 2016). De basis hiervoor ligt in de grondbeginselen en waarden van de nieuwe organisatie. Zoals Smit (2016) al aangaf, leidt het samenvoegen van twee organisaties door verschillen nogal eens tot onderling conflict, wat een succesvolle fusie in de weg kan staan. Hoewel een conflict over het algemeen een negatieve betekenis heeft, pleiten Homan (2012) en Smit (2015) juist voor het ontstaan van conflicten omdat hierdoor veranderingen worden gevoed. Verschillen van inzichten en belangen en de manier waarop met die conflicten wordt omgegaan leiden volgens Homan (2012) tot organisatiedynamiek en -ontwikkeling. Van belang is hoe de machtsverhoudingen binnen de conflicten deze dynamiek en ontwikkeling in de weg staan of juist bevorderen.

Verheijen (2016) heeft de beheersmaatregelen onderzocht die kunnen helpen conflicterende belangen op te lossen. Zij maakt daarin onderscheid tussen beheersmaatregelen die conflicterende belangen kunnen voorkomen en in te zetten strategieën die kunnen worden ingezet als de conflicterende belangen optreden. Conflicten door ontevredenheid, macht en verandering gaan hand in hand (Homan, 2012). Dat geeft ook Rahim (2016) aan, door de negatieve gevolgen van conflicten te benoemen. Conflicten kunnen leiden tot werkstress, burn-out en ontevredenheid en het vermindert de communicatie tussen individuen en groepen onderling. Daarnaast kan er een klimaat worden gecreëerd van wantrouwen en achterdocht en er is sprake van beschadigde persoonlijke relaties. Ook verminderen werkprestaties, is er meer verzet tegen veranderingen en het verbonden voelen met de organisatie en loyaliteit wordt negatief beïnvloed.

Positieve gevolgen kunnen zijn dat conflicten innovatie, creativiteit en verandering stimuleren, besluitvormingsprocessen verbeteren en dat problemen op een andere manier dan gebruiken worden opgelost. Conflicten die kunnen verder leiden tot "synergie in de samenwerking aan dagelijkse problemen, individuele en groepsprestaties worden vergroot en zowel individuen als groepen worden gedwongen om nieuwe benaderingen te proberen" (Rahim, 2010, p. 6). Aangezien conflicten zowel positieve als negatieve gevolgen kunnen hebben, is het waarschijnlijk aan te nemen dat als een organisatie wil profiteren van conflicten en dat de negatieve gevolgen zoveel als mogelijk moeten worden voorkomen. De positieve effecten zullen moeten worden vergroot (Rahim, 2010).

Verheijen (2016) noemt in dit kader een samenwerkingsovereenkomst als mogelijke oplossing om conflicterende belangen te voorkomen of om deze vlot te trekken. Deze overeenkomst bevat

bijvoorbeeld een gedragscode, bepalingen over belangen en de gezamenlijke visie. Arrow (1985) verbindt hier echter de theorie aan dat professionals eerder geneigd zijn zich te verbinden aan hun eigen beroep dan aan de organisatie (Mintzberg, 2001). De vraag is of het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst afdoende is om de negatieve gevolgen weg te nemen. Er zijn meer zaken die hiervoor nodig zijn als alleen het vastleggen van afspraken. Het gaat uiteindelijk om het voorkomen en oplossen van verschillen door te veranderen en het behouden van identiteit.

2.3 Identiteit en fusie

Identiteit van een individu is antwoord op de vraag 'Wie ben ik' of 'wie zijn wij' (Ashfort, Harrison & Corley, 2008, p. 23). "Organisatie-identiteit is dat wat centraal, onderscheidend en blijvend is" (Harquail & King, 2010, p. 1632).

Ontevredenheid na fusie of overname is vaak te wijten aan het niet vereenzelvigen met de identiteit van de organisatie, de cultuur en het individu. Van Dijken (2006) heeft onderzocht hoe imago en identiteit zich vormt na een fusie. Zij citeert als definitie van cultuur de definitie Van Knippenberg, Monden en Lima (2002, p. 234): "Een fusie is een formele herstructurering van twee (...) groepen naar één nieuwe groep en kan een verandering in identiteit veroorzaken".

Hogg en Terry (2000) gebruikten de Social Identity Approach om de invloed van fusies op identiteit van werknemers te verklaren. Volgens deze manier zijn er individuen met eigen identiteit zoals karaktereigenschappen, maar dat individu heeft ook een sociale identiteit, het bij een groep behoren. De sociale identiteit wordt voor het individu in het geval van dit onderzoek, gevormd door de organisatie waar hij werkt. Ashford, Harrison en Corley (2008) stellen dat een individu optimaal functioneert als het collectief zoveel mogelijk raakvlakken heeft met de eigen identiteit. Hierdoor worden persoonlijke en collectieve doelstellingen in één lijn gebracht, waardoor voor beide partijen voordelen ontstaan, zoals samenwerking, participatie en intrinsieke motivatie (Van Buren, 2011).

Boen, Vanbeselaere en Cool (2006) geven aan dat vanuit de kleinere organisatie de grotere fusiepartner van tevoren al wordt bevooroordeeld. Dit vooroordeel bevordert het groepsgevoel bij de kleinere organisatie, wat gecreëerd wordt door individuen die met elkaar vereenzelvigen en elkaar vinden door deze negatieve benadering. Hierdoor wordt onderling het onderscheid tussen de entiteiten vergroot. De uiteindelijke fusie en het ontstane "zij en wij-gevoel" zorgt ervoor dat het individu geneigd is zich meer te identificeren met de eigen organisatie. De nieuwe identiteit wordt zelfs tot in detail vergeleken met de identiteit van de eigen organisatie. In de nieuwe organisatie heerst nu een andere werksfeer, een andere interne cultuur en er worden andere werkzaamheden

van medewerkers verwacht. De medewerker is bang dat er van de identiteit van de eigen organisatie niet veel overblijft en gaat in de weerstand. Met alle gevolgen van dien.

Volgens Van Raes, Vanbeselaere, De Witte en Boen (2009) is voor het slagen van een fusie een goede organisatiebinding cruciaal. Een gevoel van verbondenheid zorgt ervoor dat medewerkers zich bij een organisatie thuis voelen, wat leidt tot meer inzet van medewerkers voor de organisatie en bij het bereiken van de gestelde doelen. Terry, Carey en Callan (2001) toonden aan dat medewerkers een lagere binding hebben met de nieuwe organisatie dan met de eigen organisatie. Eventuele aanpassingen in de nieuwe organisatie, zoals loonsverhogingen en uitbreiding van personeelsbestand hadden hierop geen invloed.

Cultuur dynamische processen staan lijnrecht tegenover de hard controls die betrekking hebben op de inrichting van de organisatie (Nulft, 2014) en zijn minder stuurbaar. Hard controls worden door een organisatie gebruikt om organisatiedoelen te behalen. Voorbeelden van hard controls zijn procedures, systeemregistraties en functieomschrijvingen (Kaptein & Vink, 2014). Soft controls zijn informeel, hieronder vallen cultuur, sfeer en inzicht (Kaptein, 2010). Het management speelt hierin een belangrijke rol.

2.4 Rol van het management

Smit (2015: 2016) vindt de rol van de manager bij veranderingen in organisaties niet de belangrijkste, maar de inzet, houding en gedrag van de medewerker. Stoker (2005, p. 276) is juist van mening dat "leidinggevend een zeer belangrijke faal- en slaagfactor zijn". Zij wijst in dit kader op Kotter, die de stelling van leidinggeven aan verandering vooral linkt aan het gedrag van mensen: leiderschap is motiveren, inspireren, richting geven en mensen op één lijn brengen (Kotter & Cohen, 2002). Hieruit blijkt het belang van de rol van het management bij veranderingen.

Het algemene beeld volgens Homan (2012) is dat conflicten vooral ontstaan omdat er maar één partij het voor het zeggen heeft: het management. Hij veronderstelt dat het management met staf en consultants de lakens uitdeelt bij organisatieveranderingen. Bij deze veranderingen kunnen conflicten ontstaan, als gevolg van medewerkers die het niet eens zijn met die veranderingen (Homan, 2012).

Dewnarain (2016) benadrukt het belang van de rol van het management juist aan het begin van het veranderproces. De manier van communiceren bijvoorbeeld, kan ervoor zorgen dat medewerkers daadwerkelijk de verandering begrijpen en hiernaar gaan handelen. De voorwaarde die Dewnarain (2016) hieraan stelt is dat steeds, en vanaf elke managementlaag, dezelfde boodschap wordt

gebracht en uitgedragen. Homan (2012) heeft onderzocht dat als een medewerker een rol inneemt aan de vergadertafel er een aanvullende rol is weggelegd voor het management: de belangenbehartiger van die professional. Managers kunnen op de werkvloer sturen op de kernwaarden van de organisatie. Coenraad (2010, p. 20) verbindt “het managen van fusieprocessen onlosmakelijk aan culturele processen, mits dit het belang van de medewerkers dient”.

Vaak wordt het management aangewezen als hoofdschuldige voor het mislukken van veranderingstrajecten (Stoker, 2005). Medewerkers en management verwijten elkaar het in de weerstand te zitten, onduidelijk te zijn in welke richting de organisatie wil gaan en incompetentie doordat de boodschap van het topmanagement door het middenkader niet goed wordt overgedragen en uitgevoerd (Stoker, 2005). De managers moeten een dubbelrol spelen om de medewerkers naar ander gedrag te begeleiden: het overtuigen van medewerkers en hen te inspireren en hij of zij moet kunnen omgaan met weerstand. Daartoe moeten leidinggevenden inzicht hebben in hun eigen functioneren (Coenraad, 2010), zelf in staat zijn om te veranderen en kritisch te zijn op de eigen rol binnen het fusieproces en in de nieuwe organisatie. Het effect van deze inzichten is dan weer zichtbaar in het gedrag van de medewerker.

2.5 Gedrag van de medewerker

Het gedrag van de medewerker van een organisatie bepaalt het succes van een organisatie. Pirard (2009, p. 99) noemt cultuur “een verzameling van alle mogelijke manieren van waarnemen, opslaan, beschouwen, verwerken en reageren”. Hieruit blijkt de invloed van gedrag op cultuur. Elk individu ervaart veranderingen anders en de manier waarop hiermee wordt omgegaan verschilt van mens tot mens. Voor sommigen is het plezierig, levert het winst op of voordelen, terwijl het voor anderen een bron van leed is, stress en nadelen oplevert (Bouckernooghe, 2010). Deze onderzoeker noemt een aantal gedragingen van medewerkers ten opzichte van veranderingen (Bouckernooghe, 2010, p. 503-505):

- Klaar zijn om te veranderen, bij voorkeur ervan uit gaan dat verandering nodig is om succesvol te zijn. De voor- en nadelen van de veranderingen worden geaccepteerd en een veranderende omgeving houdt in “dat de organisatie met de verandering meebeweegt” (Toetenel, 2007, p. 9)
- Weerstand tegen veranderen, de intentie hebben en acties ondernemen om de verandering af te remmen wat leidt tot stilstand (Toetenel, 2007). Weerstand beweegt zich tussen apathie en agressie.



Fig. 2.1 Het Cultuur-Arena model (Dijk & Straathof, 2012)

Het Cultuur-Arena Model wordt gezien als instrument om inzicht te krijgen in cultuurpatronen die vernieuwing en dus verandering in de weg staan. Met dit model kan worden nagegaan waar blokkades zijn en hoever deze zijn verankerd in de cultuur of de medewerkers zelf. De blokkades kunnen zich in drie verschillende gebieden afspelen:

1. In de arena, de organisatie: het is moeilijk om samen te werken, er zijn voortdurend conflicten of het is lastig mensen op één lijn te krijgen
2. In de mindset van medewerkers. Waarden en overtuigingen die een mens heeft ten opzichte van zijn eigen baan. Vernieuwend denken wordt hierdoor belemmerd. Signalen van deze blokkades kunnen bijvoorbeeld mensen zijn die steeds weer anderen proberen te overtuigen van hun gelijk of ze hebben hun eigen beelden die zeer vastomlijnd zijn (Dijk & Straathof, 2012).
3. Gedrag van medewerkers. Gedrag is zichtbaar. Nieuwe oplossingen worden bijvoorbeeld niet geadopteerd, medewerkers klagen over dat veranderingen zoveel tijd kosten. De consequenties van veranderingen worden niet gezien, waardoor medewerkers toch 'terug naar het oude gaan' (Dijk & Straathof, 2012).

Deze blokkades worden vervolgens gekoppeld aan interventies die gericht zijn op de achterliggende oorzaken. Daarmee wordt gericht op dat ene element wat voor de blokkade zorgt waardoor de bestaande cultuur ongemoeid kan worden gelaten (Dijk & Straathof, 2012). Deze interventies moeten dan wel in lijn lopen zijn met de interventies die Lewin (1951) beschrijft om verandering te

beïnvloeden. Deze interventies zijn gericht op het uiteindelijk realiseren van de organisatiedoelstellingen als geheel.

Bouckenooghe (2010) beschreef de diverse gedragingen van individuen bij veranderingen in organisaties. Elk sociaal-psychisch proces kent volgens Wouters (2005, p. 4) onder andere “het vluchten-of-vechten-mechanisme. Dit is een lichamelijke reactie die in werking treedt wanneer iemand gevaar signaleert; dan raakt het lichaam in een geschikte conditie voor aanval of vlucht”. De nieuwe organisatie wordt gezien als een bedreiging. Boen et al. (2006) geven als redenen voor het bedreigde gevoel van de medewerker dat het eigen zelfbeeld verdwijnt en het psychologisch contact tussen werkgever en werknemer eenzijdig worden geschonden. Dit geeft de medewerker een onzeker gevoel over de toekomst, omdat de eigen organisatie niet voldoet aan de verwachtingen. Dit heeft als gevolg dat de medewerker het verleden van de eigen organisatie ophemelt.

De vraag is dan hoe een medewerker meegenomen kan worden en uiteindelijk een positieve bijdrage kan leveren aan de nieuwe organisatie. Volgens Vavia (z.d) is dat door betrokkenheid te realiseren. Betrokkenheid van alle medewerkers en niet alleen een paar vertegenwoordigers. In een samengestelde organisatie klagen managers nogal eens dat medewerkers bijvoorbeeld het nieuwe systeem niet gebruiken. De gewenste betrokkenheid bij de aanloop en het proces van fusie van medewerkers daargelaten, het is belangrijk dat er eigenaarschap ontstaat van afspraken die gemaakt zijn om de nieuwe organisatie te laten floreren. Betrokkenheid levert een organisatie uiteindelijk een hogere winstgevendheid op doordat medewerkers door deze betrokkenheid meer ideeën krijgen over hoe zijn het werk beter of sneller uit kunnen voeren. Door deze verbeteringen wordt ook gewerkt aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Samen zullen zij moeten samenwerken, problemen analyseren en oplossen en onderling communiceren en plannen maken (Vavia, z.d.).

Zich verbinden aan verandering is een kracht die een individu bindt aan een doel of actie en is nodig voor het succesvol implementeren van een initiatief tot verandering (Bouckenooghe, 2010).

3. Onderzoeksmethode

Dit onderzoek is te typeren als inductief, theorievormend onderzoek (Verhoeven, 2018). Het onderzoek speelt zich af op mesoniveau omdat het de directe omgeving van de organisatie onderzoekt. Het onderzoek zelf wordt uitgevoerd door middel van een casestudie. Een casestudie is een vorm van kwalitatief onderzoek waarbij meerdere onderzoeksmethodes worden ingezet.

Dit onderzoek heeft zowel subjectieve als objectieve onderdelen. De onderzoeker probeert de verschillen te begrijpen van mensen in hun rol en in hun interactie naar anderen. Dit is het subjectieve deel. Daarnaast wordt er onderscheid gemaakt tussen objecten en mensen, het objectieve deel. Deze mensen interpreteren de wereld om zich heen en passen hierop hun gedrag aan. Dit vraagt voor het onderzoek een empathische houding, om de betekenis van de gedragingen en interpretaties te begrijpen en te verklaren.

De onderzoeksmethodes voor dit onderzoek waren:

- Formele interviews en discussies met directieleden, bestuursleden en management
- Notities die zijn verkregen door observaties en informele gesprekken met medewerkers
- Observaties van werksituaties
- Analyse van documenten zoals een intern plan van aanpak, krantenartikelen en websites

Voor het onderzoek is het van belang vast te stellen welke mogelijkheden er zijn om deze cultuurclash af te wenden door op zoek te gaan naar oplossingen, zodat de organisatie kan worden gestuurd en beheerst en dat WdKA de eigen identiteit kan behouden. Het onderzoek is in stappen verdeeld. In figuur 1 zijn de stappen van het onderzoeksmodel in beeld gebracht.

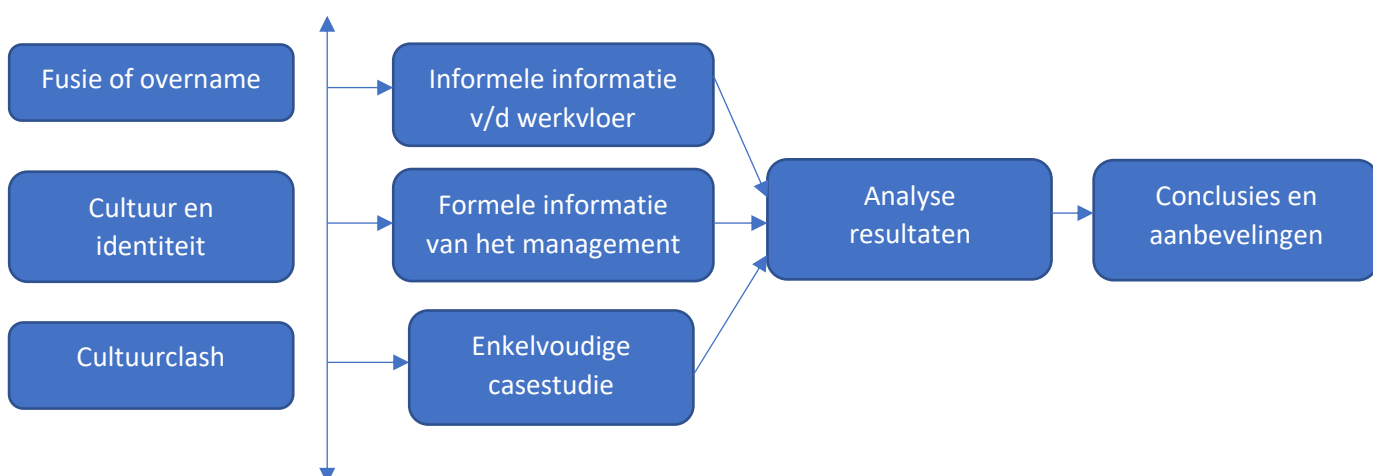


Fig. 3.1 Onderzoeksmodel (De Rooij, 2014)

3.1 Inductief onderzoek

Omdat er een theorie wordt gezocht bij verzamelde informatie, is er sprake van inductief onderzoek. Verhoeven (2018) verklaart dat deze theorie voor dit onderzoek van tevoren nog niet bekend is. Een belangrijke richtlijn voor inductief onderzoek is herhaling, wat leidt tot hogere kwaliteit van het onderzoek. Tijmsma en Boeije (2011) noemen deze vorm van onderzoek ook wel exploratieve hypothese. Tacq (1985) bestudeerde inductief onderzoek volgens de methode van Znaniecki. Znaniecki heeft in 1934 een werkwijze beschreven waarbij theoretische inzichten, door inductief onderzoek verkregen, worden afgezet tegen de waarnemingen. Hieruit blijkt dat externe factoren invloed op systemen uitoefenen, waardoor deze veranderingen ondergaan: oorzaak en gevolg (causaliteit). Znaniecki stelt hieraan als voorwaarden de verandering van een systeem als geheel en een conflict van veelvoorkomende belangen.

Znaniecki's voorwaarden maakten het mogelijk om verder onderzoek uit te voeren, gericht op het vinden van gegevens uit interpretaties en uit alledaagse taal (Verhoeven, 2018): kwalitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek bestaat voornamelijk uit cijfermatige informatie, kenmerken over bijvoorbeeld organisaties of personen. Dat maakt kwantitatief onderzoek niet geschikt voor het onderzoek naar fusie en overname, cultuurclash en/of identiteit.

3.2 Kwalitatief onderzoek

Voor het kwalitatief onderzoek is onder andere literatuuronderzoek uitgevoerd. Er is gezocht naar wetenschappelijke informatie die betrekking heeft op de onderwerpen die centraal staan in de probleemstelling van het onderzoek: fusie en overname, cultuur, identiteit en cultuurclash. Voor het kwalitatief onderzoek zijn niet alleen boeken, maar ook (wetenschappelijke) artikelen en bevindingen uit interviews gebruikt als bron (Verhoeven, 2018).

Door het bestuderen van wetenschappelijke studies en literatuur werd onderzoek gedaan naar de basisbegrippen van dit onderzoek. Na de vergelijking tussen theorie en praktijk door analyse werden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Hiermee is uiteindelijk het antwoord gegeven op de vraag welke mogelijkheden er zijn om de cultuurclash bij HR in goede banen te leiden en op welke manier een organisatie na fusie of overname de eigen identiteit kan behouden. Het uitgevoerde onderzoek is etnografisch.

3.2.1 Etnografisch onderzoek

Etnografisch onderzoek is volgens Verhoeven (2018) gericht op het verder ontwikkelen en verfijnen van theorievorming. Van Rheede (2014) heeft als belangrijkste onderzoeksmethodes voor

etnografische onderzoek participerende observaties en (formele en informele) interviews. De kenmerken van etnografisch onderzoek zijn dat er een specifiek fenomeen wordt onderzocht waarbij de onderzoeker een voorkeur heeft voor ongestructureerde data. Daarnaast richt het onderzoek zich op één aspect in detail en gaat de analyse van de data voornamelijk over betekenisgeving en redenen van menselijk handelen.

Volgens Harvey en Myers (1995, p. 22) heeft etnografisch onderzoek als voordeel dat er mogelijk specifiek aandacht is voor het “process of information systems practices, thus supplementing the more traditional approaches which tend to concentrate on content rather than process”, waarbij het tevens mogelijk wordt dat een onderzoeker een organisatie als een complex sociaal politiek en cultureel systeem kan bestuderen. Als onderzoeksmethode is gekozen voor casestudie.

3.3 Casestudie

Voor de onderzoeksmethode casestudie is gekozen omdat deze het beste aansluit bij deze situatie: de inefficiëntie van een organisatie als gevolg van een cultuurclash. Dit onderwerp wordt diepgaand bestudeerd in de omgeving waar deze heerst: op de werkvloer. Een enkelvoudige casestudie is geschikt voor het ophelderend van een vraagstuk en door hieraan meerdere onderzoeksmethoden toe te voegen wordt het mogelijk om vanuit meerdere invalshoeken oplossingen te formuleren.

Volgens Eisenhardt (1989) en Yin (1994) is een casestudie een planbare manier van onderzoeken. Eriksson en Kovalainen (2015) laten zien dat casestudies zorgen voor een planmatige aanpak waarbij in het proces onderzoek plaatsvindt naar de oorzaken, waarbij kritische vragen worden gesteld en nuttige data wordt verzameld. De vergaarde informatie wordt vervolgens geëvalueerd en aangepast aan de onderzoeksvragen. Daarnaast geeft een casestudie de mogelijkheid om de uitdagingen te ervaren van het werken met kwalitatieve data en het biedt mogelijkheden om kennis te maken met interviewmethodes en bijvoorbeeld focusgroepen met gemeenschappelijke kenmerken. In het geval van dit onderzoek zijn het medewerkers van een organisatie met als eigenschappen: cultuurclash, verschillende identiteiten en stuur- en beheersbaarheid. Deze punten zijn dan ook benoemd als theoretische concepten (Braster, 2000).

Tubbing (2018) stelt aan een casestudie een aantal voorwaarden. Een casestudie is de enige manier om impliciete en expliciete data van de betrokkenen en situaties aan het licht te brengen en sluit aan bij de onderzoeksvraag. Een casestudie volgt de van tevoren vastgestelde procedures door de juiste toepassing ervan en volgt strikt de wetenschappelijke voorschriften voor sociale wetenschappen. Een

reeks van bewijzen, zowel kwalitatief als kwantitatief, worden systematisch opgenomen en gearchiveerd, zeker als gebruik wordt gemaakt van interviews en observatie door de onderzoeker, als deze dienen als de belangrijkste informatie. De casestudie wordt gelinkt aan een theoretisch model.

Het vraagstuk van deze casestudie is hoe een cultuurclash in goede banen kan worden geleid. Hieraan worden ook voorwaarden gesteld: de organisatie moet stuurbaar en beheersbaar zijn en onderzocht moet worden of de eigen identiteit van de ingelijfde organisatie behouden kan blijven Braster (2000).

3.4 Kwalitatief onderzoek

Om eventuele weerstand te kunnen vaststellen is deze onderdeel van de observatiemethodes gemaakt. Professioneel observeren is volgens Celestin-Westreich (2016, p. 7): “bewust en met doelgerichte aandacht via de zintuigen de waarnemingsprikkels in zich opnemen en verwerken”.

Om meer informatie vanaf de werkvloer toe te kunnen voegen aan het onderzoek, is gebruik gemaakt van transcripten van gesprekken met medewerkers, dit waren formele interviews. Deze medewerkers vielen onder WdKA en onder de vier verschillende ondersteunende diensten van HR, waarover ook de managers, stafleden en het middenkader die veel met WdKA te maken hebben, zijn bevraagd. Voor de informatie die van directie, bestuur of management afkomstig is, is gebruik gemaakt van notulen en gemaakte notities van overleggen. Daarnaast zijn medewerkers van WdKA en de vier diensten van HR geobserveerd.

Vele gesprekken zijn niet uitgewerkt omdat er vaak sprake was van herhaling en niet alles van belang was. De keuze voor deze mensen was toevallig, de gesprekken waren niet gestructureerd maar een aantal vragen is in nagenoeg alle gesprekken teruggekomen. Dit waren positieve en negatieve meningen over de andere organisatie, beheersing en besturing, hoe wordt omgegaan met andere werkwijzen, hoe men zou willen dat werd samengewerkt en welke inspanningen er momenteel worden verricht om samen te werken. Op deze manier is getracht de zaken van verschillende invalshoeken te belichten. De gesprekken zijn door middel van notities vastgelegd, wat resulteerde in circa twintig pagina's aan informatie. Deze informatie is teruggebracht tot drie pagina's aan algemene observatieresultaten, specifieke observaties van WdKA en specifieke observaties van diensten van HR. Genoteerde zaken die niet vielen onder deze resultaten zijn buiten beschouwing gelaten.

De werknemers van de ondersteunende diensten van HR en WdKA voor de informele interviews zijn:

Observaties dienst WdKA	Functiebenaming	Aantal
Planning docenten	Medewerker	3
Secretariaat	Medewerker	2
Marketing, beleid en website	Medewerker	3
Afdeling inschrijvingen	Medewerker	2
Administratie	Medewerker	3
Managementteam	MT-lid	3
Docerend personeel	Docenten	4
Managementteam	Manager Bedrijfsvoering	1

Observaties dienst HR	Functiebenaming	Aantal
Managementteam	Manager FIT	1
Student Service Center	Medewerker	2
Personeel Service Center	Medewerker	2
Informatievoorziening	Medewerker	2
Bedrijfsvoering	Medewerker	3
IT	Medewerker	1
IT	Manager	1
Huisvesting	Medewerker	4

Tabel 3.1 Verdeling observaties/informele interviews over HR en WdKA met functiebenamingen en aantallen

In totaal zijn er 21 medewerkers van WdKA geobserveerd en informeel geïnterviewd en 16 medewerkers van HR. Formele interviews zijn afgenomen bij drie bestuursleden van WdKA, drie MT-leden van WdKA en 9 MT-leden van HR. Deze MT-leden waren als volgt verdeeld:

Afdeling MT-lid	Aantal
AIC (Administratie, Informatievoorziening en Control)	3
OEO (Dienst Onderwijs en Ontwikkeling)	2
CCS (Concernstaf)	1
FIT (Dienst Faciliteiten en IT)	2

Tabel 3.2 Verdeling formele interviews MT-leden HR met aantallen

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Bij kwalitatief onderzoek is het belangrijk dat de mate van validiteit en betrouwbaarheid zo hoog mogelijk is. Validiteit geeft aan of de resultaten van het onderzoek voor juist kunnen worden aangezien. Voor betrouwbaarheid geldt dat deze hoger is als de resultaten van het onderzoek hetzelfde zouden zijn als het onderzoek op dezelfde manier nog eens zou worden uitgevoerd (Verhoeven, 2018). Voor het onderzoek werden verschillende vormen van triangulatie gebruikt: “de probleemstelling aanpakken met meerdere onderzoeksmethodes” (Verhoeven, 2018). Door verschillende functies binnen HR te bevragen werd de validiteit van het onderzoek verhoogd. Van zowel HR als van WdKA zijn werknemers geobserveerd en leidinggevenden en medewerkers bevroegd, waardoor de informatie met elkaar vergeleken kon worden.

3.6 Data-analyse

Om de gegevens te verwerken en te analyseren zijn deze gecodeerd. Het risico op sociaal wenselijke antwoorden, bias, was aanwezig maar dit is door de informele setting, doorvragen en het creëren van een vertrouwde omgeving verkleind. Na het verzamelen van alle informatie is bekeken of de resultaten van de werkvloer en de bemerkingen van het management overeenkwamen.

Voor het analyseren van de data is gebruik gemaakt van de coderingsmethode. Voor het coderen van de kwalitatieve interviews is gebruik gemaakt van de methode van Dingemanse (2015) en worden de coderingsfasen open, axiaal en selectief doorlopen. Bij het open coderen worden labels aan tekstfragmenten verbonden. Bij het axiaal coderen zijn de labels met elkaar vergeleken en bij selectief coderen zijn relaties gelegd tussen de verzamelde en de samengevoegde data. De tabel met codes, open codering, axiaal codering en selectief coderen is opgenomen onder bijlage 1.

4. Resultaten

De centrale onderzoeksvraag was:

Op welke manier kan de heersende cultuurclash binnen HR in goede banen worden geleid, zodat de organisatie gestuurd en beheerst kan worden en WdKA de eigen identiteit kan behouden?

4.1 Ontstaan en gevolgen cultuur clash

De tegenstelling tussen beide fusiepartners wordt alleen maar groter als er geen oplossing gevonden wordt voor de clash, zegt een MT-lid van WdKA: “de kloof lijkt te vergroten”. De cultuurclash heeft diverse redenen: WdKA voelt zich niet gehoord, wat blijkt uit meerdere interviews met bestuursleden en managers van WdKA (BL-2, MT-5) en een medewerker van AIC-2: “ook de diensten van HR hebben er wel een houtje van op niet te luisteren naar de mening en adviezen van WdKA”. Medewerkers van WdKA krijgen nog steeds de gelegenheid soloacties uit te voeren, waarbij door de manager CCS-1 van HR de eigen website van WdKA als voorbeeld wordt genoemd. Uit informele gesprekken (observaties WdKA) wordt dit bevestigd door de medewerkers van Marketing, Beleid en Website. Er is onvoldoende sprake van integratie op het gebied van openstaan voor elkaars problemen (AIC-1), het gebruik van systemen en het elkaar serieus nemen: “HR zal aanpassingen moeten doen om zo de vreemde eend in de bijt ook in te passen in de standaard systemen en men zal bij het kiezen van nieuwe systemen ook de mening van WdKA serieus moeten meenemen en moeten inpassen in het geheel” (BL-2, WdKA).

WdKA heeft voldoende de gelegenheid de eigen weg te bewandelen, zo stelt ook de manager FIT-1 van HR en hij noemt “het gebruik van Apple computers in plaats van de HR-systemen van HR”. Uit de uitspraak van BL-2 van WdKA blijkt dat de bereidheid tot samenwerken lastig blijft. “Ja, ik heb het gevoel dat men WdKA niet serieus neemt en enkel het idee heeft dat WdKA zich maar moet schikken in de systemen van HR”. De indruk is dat de fusiepartner door HR niet als gelijkwaardig wordt beschouwd, dat HR regels wil opleggen om de samenwerking te forceren (AIC-2) en dat “per definitie bij HR de hakken in het zand gaan” (MT-6).

De vraag is hoe lang dit stand kan houden. Als gevolgen van een cultuurclash worden genoemd: een hoog ziekteverzuim en geen mogelijkheden tot samenwerking wat ertoe leidt dat “de toegevoegde waarde voor elkaar dan echt zal verdwijnen” (BL-2, WdKA). In het uiterste geval wordt een fusie teruggedraaid: “Dan drijven we nog verder uit elkaar en is de toegevoegde waarde voor ons om bij een groter geheel te horen, enkel een last en geen voordeel” (BL-1, BL-3 van WdKA en MT-4 van HR).

Een cultuurclash ontstaat door wederzijds (bewuste) onbegrip. Medewerkers houden te veel vast aan hun eigen cultuur en identiteit waardoor in het uiterste geval de fusie mislukt.

4.2 Succesvolle rol van partijen bij fusie op het gebied van identiteit en cultuur

Voor WdKA is het belangrijk dat het de eigen identiteit en herkenbaarheid behoudt (BL-1, MT-5, CCS-2): De manager (CCS-2) van HR merkt op: “De identiteit is een belangrijk iets voor WdKA, daar wil men absoluut niet aan toegeven”. De wens om bij HR te behoren is er wel, maar de identiteit behouden en koesteren is een sterke voorwaarde om compromissen te sluiten, volgens BL-1 van WdKA: “Wanneer wij onze identiteit als WdKA behouden maar toch beter passen binnen Hogeschool Rotterdam (HR). “Dat vraagt om flexibiliteit van werkwijzen, ondanks de bijzonderheid van het instituut” (AIC-1). Het management van WdKA wenst dat er rekening wordt gehouden met het anders georganiseerde instituut (BL-1). Het algemene idee is dat HR dit instituut bijzonder wil laten zijn, meer het ook graag ziet als onderdeel van het geheel en dat geldt ook voor WdKA: “Kortom er er ontstaat denk ik een afhankelijkheid vanuit WdKA om bij een groter geheel te horen om zo de financiën op orde te houden” (AIC-1).

Uit informele gesprekken (bijlage 3), algemene observaties, bleek dat de medewerkers bij de koffieautomaat allemaal graag beter willen samenwerken en zij hebben daarvoor vertrouwen nodig. Zij wachten bijvoorbeeld af of verwachtingen waar worden gemaakt: “Aan onze kant zeker, de bereidheid van WdKA is wel toegezegd maar moeten we nog zien” (AIC-3).

Succesvol bijdragen aan een fusie op het gebied van cultuur en identiteit heeft tijd nodig omdat men elkaar moet leren kennen. Voor HR en WdKA is dit nog steeds van toepassing: “We zijn op dit moment nog bezig om elkaar weer te ontdekken en elkaar weer te vertrouwen, je moet niet denken dat elkaar weer te ontdekken en elkaar weer te vertrouwen. Dat is niet binnen een paar maanden hersteld” (BL-3). De cultuurverschillen kunnen kleiner worden door inzicht te krijgen in elkaars verschillen, zo ontstaat wederzijds begrip (BL-1).

Een succesvolle fusie kan bereikt worden door wederzijds begrip voor elkaars identiteit en cultuur. Door de goede zaken in te brengen en elkaar te leren kennen kunnen gezamenlijke afspraken worden gemaakt waaraan medewerkers zich graag verbinden en die leiden tot een succesvolle, nieuwe organisatie.

4.3 Voorwaarden samenwerking door bedrijfsvoering, sturing en verslaglegging

Hoewel er grote verschillen zijn tussen HR en WdKA zijn er zaken binnen bedrijfsvoering, sturing en verslaglegging die onder voorwaarden kunnen leiden tot een verbeterde samenwerking. Voor een

goede informatievoorziening moeten “de systemen door iedereen gebruikt kunnen worden” (MT-5, AIC-2). Door samen te werken proberen de manager Bedrijfsvoering WdKA en de manager IT van HR ervoor te zorgen dat er geen werkzaamheden dubbel gebeuren.

Door het samenvoegen van medewerkers kan gebruik worden gemaakt van elkaars expertise, met als voorwaarde dat de kennis en de behoefte van de andere organisatie wordt gewaardeerd en voor vol wordt aangezien (CCS-1, AIC-1). “Uiteraard maar wel op een voorwaarde, men neemt ons serieus en men neemt de tijd” (BL-3). Sturing aan de hand van systemen zoals dit nu is ingericht wordt als nagenoeg onmogelijk gezien. Er zijn volgens bestuurslid BL-2 en manager AIC-2 onder andere grote verschillen in inschrijfsystemen. In de interviews worden als succesvolle voorwaarden voor samenwerking genoemd: medewerkers met elkaar in gesprek laten gaan over de beste oplossingen, elkaar actief leren kennen, doorgaan met initiatieven, elkaars mening respecteren, flexibel zijn en plannen opstellen: “Team worden samengesteld dat uit mensen van WdKA bestaat en mensen van HR en dan gezamenlijk een aanvalsplan maken met milestones en daar dan op sturen” (MT-5).

De huidige systemen kunnen niet voorzien in sturing en verslaglegging van alle instituten van HR, en specifiek niet voor WdKA. Door gebruik te maken van elkaars expertise en zich open te stellen voor diverse oplossingen kan er een plan worden opgesteld dit zoveel als mogelijk te organiseren.

4.4 Bereidheid tot samenwerken

Uit observaties blijkt dat het management van WdKA niet als gezamenlijk HR wil opereren (algemene observaties WdKA en HR). Ook is de heersende cultuur dat men de ander ontziet (CCS-2) en conflicten liever uit de weg gaat. Er is een zekere gelatenheid ontstaan.

Bereidheid tot samenwerken heeft de ervaringen van arbeidsintensieve handelingen (administratie, secretariaat en inschrijvingen) en bewerkelijke systemen als reden, wat tot grote werkdruk leidde (BL-3) met een ongewenst hoog ziekteverzuim van het ondersteunend personeel als gevolg: “Dan kabbelt het rustig verder, en zal het ziekteverzuim bij WdKA nog verder toenemen, daarnaast zal de frustratie steeds verder oplopen” (OEO-1).

Er zijn managers die vinden dat HR op zijn strepen mag gaan staan: “Ze zijn onderdeel van HR dus moeten in het gareel” (AIC-1), of “je zal ze duidelijke regels moeten opleggen” (OeO-1) of “je zult het met wat hardere hand moeten doen en niet laten aanmodderen, want dan verandert er nooit iets” (AIC-2). Dat zijn ook manieren, maar gezien het cultuurverschil tussen beide organisaties en het om mensen gaat is compromissen sluiten meer passend: “Heel simpel dan zullen we met elkaar in overleg moeten gaan wat er moet worden aangepast aan beide kanten om het wel te kunnen gebruiken” (AIC-2) en “Samen zo werken aan oplossingen die voor beide partijen werken” (MT-6) en

“Wanneer WdKA echt een onderdeel is van HR, passend in het geheel en gebruikmakend van alle faciliteiten, wij moeten daarbij vanuit de diensten zorgen dat de systemen passend zijn ook voor hen maar WdKA moet daarbij ook water bij de wijn doen en zich wat meer committeren” (AIC-1).

Daarnaast is er een aantal zaken genoemd die kunnen dienen als basis voor samenwerking:

1. Elkaar serieus nemen
2. De andere organisatie waarderen
3. Inzicht geven in de eigen voorwaarden zodat daaraan kan worden voldaan
4. Inspanningen leveren om diversiteit te behouden
5. Problemen voortvarend oppakken
6. Positief uitlaten over de andere organisatie
7. Communiceren
8. Een verandermanager aanstellen die het vertrouwen van beide organisaties heeft
9. Proberen overeenkomsten te vinden en de verschillen bespreken

Er is veel verschil in bereidheid tot samenwerken binnen beide organisaties. Bij WdKA is men wantrouwend, terwijl HR de neiging heeft om regels te gaan opleggen.

5. Discussie

5.1 Conclusie

Beantwoording hoofdvraag: Op welke manier kan de heersende cultuurclash binnen HR in goede banen worden geleid, zodat de organisatie gestuurd en beheerst kan worden en WdKA de eigen identiteit kan behouden?

Als het gaat om de hardcontrols, kunnen er afspraken worden gemaakt over de manier van vastleggen van managementinformatie. Hiervoor is in de organisatie, bij de afdeling informatievoorziening, al een initiatief gestart om WdKA als pilot van nieuwe systemen mee te laten draaien, zo blijkt uit de interviews. Voor wat betreft de softcontrols, cultuur, sfeer en inzicht (Kaptein, 210), deze hebben direct invloed op het gedrag van de medewerker. Ook hiervoor kunnen afspraken worden gemaakt, eventueel door middel van een samenwerkingsovereenkomst.

Bij kunstonderwijs hoort een flexibele manier van onderwijs, wat meer kosten per student met zich meebrengt dan de andere instituten nodig hebben. Aan het leveren van managementinformatie op zich kunnen voorwaarden worden gesteld, zoals een kostenraming per student en kostenramingen van personeel binnen de kunstacademie. Dit zal de voorspelbaarheid van kosten ten goede komen. Als dit in beeld is gebracht kan het richting de andere instituten meer duidelijkheid geven over de afwijkende kosten van de kunstacademie in relatie met de flexibele manier van onderwijs.

De voorwaarden voor samenwerking zijn afhankelijk van hoe de systemen worden ingericht en afspraken tot stand komen. WdKA is niet alleen gericht op kunsten maar kan ook bijdragen door het inzetten van expertise en het ter beschikking stellen van systemen. Daaruit blijkt dat het wenselijk is dat WdKA door HR als volwaardige partner moet worden beschouwd en dat de systemen van HR zeker van toegevoegde waarde kunnen zijn voor WdKA.

De vraag is of het management van zowel WdKA als HR van tevoren voldoende input heeft gekregen om die nieuwe organisatiecultuur vorm te kunnen geven. De fusie zelf en de periode erna hebben hier niet toe geleid. De indruk bestaat ook dat er geen nieuwe afspraken zijn gemaakt over bijvoorbeeld organisatiedoelstellingen van de nieuwe organisatie, ook de laatste 10 jaar niet. Of werkafspraken. Wat dat betreft was de fusie en de samenwerking erna, niet goed voorbereid. Al deze constatering hebben als gevolg dat er nu gewerkt moet worden aan een nieuwe, gezamenlijke organisatiecultuur waarbij de conflicten zijn aangepakt. Hiervoor is een grondige voorbereiding nodig; zoals het vaststellen van de nieuwe organisatiedoelstellingen, hoe kan worden

vormgegeven aan het behoud van de identiteit van WdKA binnen HR, de sterke punten van ieders identiteit, de rol van het management daarbij en het gewenste gedrag van de medewerker. Ook dienen wederzijdse afspraken en inspanningen te worden vastgelegd.

5.2 Bevindingen

De cultuurclash is bij WdKA en HR ontstaan doordat er onvoldoende aandacht was voor de belangen van de andere partij. Medewerkers hielden te lang vast aan hun eigen cultuur en wilden hun eigen identiteit bewaren, waardoor na verloop van tijd de verschillen duidelijker werden. Dit leidde tot ongewenst gedrag en conflicten. Door de medewerkers werd niet gezocht naar gezamenlijkheden of naar het samenvoegen van de goede waarden van elke organisatie. Er zijn uiteindelijk maar weinig positieve gevolgen voortgekomen uit de ontstane conflicten. Ondanks dat conflicten volgens de literatuur (Rahim, 2010) positieve gevolgen kunnen hebben, was dat bij WdKA niet het geval. Conflicten en verschillen werden als hinderlijk gezien en motiveerden de medewerkers niet om nieuwe benaderingen te proberen. In tegenstelling daarop ontstond bij WdKA en HR een zekere gelatenheid. Verheijens (2016) samenwerkingsovereenkomst is ook niet opgesteld, terwijl zowel WdKA als HR nu behoefte hebben aan het maken van afspraken over samenwerking op verschillende vlakken.

WdKA houdt vast aan de eigen identiteit en dat resulteert volgens Van Dijken (2006) vaak in ontevreden medewerkers. De nieuwe organisatie zou voor de medewerkers van WdKA makkelijker te adapteren zijn, als er meer raakvlakken waren geweest. Maar doordat WdKA ook afweek van alle andere instituten binnen HR, werd het verschil erg groot. Omdat de medewerkers zichzelf niet terug herkenden in de nieuwe cultuur, ging men in de weerstand. Men voelde zich niet gehoord of gezien. De door Van Raes, Vanbeselaere, De Witte en Boen (2009) genoemde benodigde organisatiebinding van medewerkers van WdKA ontstond niet. Daarnaast waren er geen afspraken gemaakt over procedures en systemen, noch over cultuur (Kaptein, 2010).

De literatuur (Smit, 2015: 2016) vindt de inzet, houding en gedrag van de medewerker het belangrijkste. Bij WdKA is er echter ook sprake geweest van onvoldoende leidinggeven aan de verandering, motivatie en het uitdragen van dezelfde boodschap door alle leidinggevenden. Daarnaast is niet gestuurd op de kernwaarden van de organisatie. De indruk is zelfs dat de invloed en aanwezigheid van het leidinggevend kader nagenoeg nihil was. Omdat deze ontbrak, zoals Coenraad (2010) aangaf, was ook het managen van culturele processen achterwege gelaten. De medewerker heeft volgens Toetenel een keuze: meebewegen of stilstaan. Het management en de medewerkers

van WdKA en HR hebben niet allemaal gekozen voor meebewegen met weerstand als gevolg voor diegenen die in het proces stil bleven staan.

Om samen te kunnen werken is betrokkenheid nodig. Vavia (z.d.) noemt dat de belangrijkste waarde. Uit het onderzoek bleek echter, dat voor WdKA en HR vertrouwen een belangrijkere factor is dan betrokkenheid. De positieve bijdrage van de betrokken medewerker zal dan ook in dit geval niet leiden tot hogere winstgevendheid, omdat dat niet het doel is van de organisatie op dit moment. Het doel is samen te kunnen werken om goed onderwijs te kunnen geven.

De literatuur is vaak uitgegaan van standaardsituaties door cultuurclashes te omschrijven als het ontstaan van conflicten. Op dat moment, dus jaren na de fusie, is het echter veel moeilijker om de cultuurclash in goede banen te leiden, het leed is immers al geleden. Vóór een fusie plaatsvindt, zou al moeten worden gewerkt aan het voorkomen van cultuurclashes omdat deze de organisatie uiteindelijk veel geld kunnen kosten en niet leidt tot het gewenste resultaat. Dit punt is benoemd als praktische implicatie en voorgesteld als mogelijk vervolgonderzoek.

De literatuur legt geen directe link tussen verandering en fusie. Hoewel een fusie zeer ingrijpend kan zijn voor medewerkers, wordt meer aandacht gegeven aan veranderen op zich, als aan aanpassen en flexibel zijn. Voor het onderzoek werd dit als een gemis ervaren.

Nieuw is de mogelijkheid om te kunnen leren van conflicten en dat deze ook positieve gevolgen kunnen hebben. Een conflict kan dus ook als positief worden beschouwd. In hoeverre conflicten kunnen leiden tot synergie na fusie bleek een nieuwe invalshoek en wellicht ook een vervolgonderzoek waardig.

5.3 Praktische implicaties

Er is voldoende te vinden over fusies, zowel geslaagde als mislukte fusies zijn uitvoerig beschreven in literatuur en pers. Voor nagenoeg alle onderdelen van een fusie, de juridische fusie, aandelenfusie en bijvoorbeeld de bestuurlijke fusie is veel (wetenschappelijke) informatie voorhanden. Afspraken op het gebied van financiën en inhoud worden juridisch vastgelegd. Er bestaat echter geen standaardprocedure of checklist voor het culturele aspect van fusies. De indruk is dan ook dat organisaties denken dat als de financiële, inhoudelijke en bestuurlijke zaken zijn geregeld, de rest vanzelf volgt. Een vervolg van dit onderzoek kan dan ook zijn dat er wordt onderzocht of er ook voor (behoud van) identiteit en culturele aspecten afspraken gemaakt kunnen worden. Deze kunnen

eventueel worden verbonden aan de organisatiedoelstellingen van de nieuwe organisatie, als deze zijn opgesteld. Als de nieuwe organisatie dezelfde organisatiedoelstellingen hanteert, zal moeten worden vastgesteld hoe de toetredende organisatie hierin past qua cultuur en identiteit. Op deze manier wordt ook aan cultuur en identiteit gewicht gehangen en zal de kans op een geslaagde fusie zeker toenemen. Ondanks dat de verschillende aspecten van identiteit en cultuur per organisatie verschillen, kan er, in relatie tot inhoudelijke en juridische verplichtingen en afspraken, een verplichting vanuit de overheid worden gesteld om deze punten deel te laten uitmaken van de officiële fusiedocumenten.

Daarnaast is het wenselijk een onderzoek te starten naar het in goede banen leiden van een cultuurclash binnen de eigen invloedssfeer van de medewerker. Verandering wordt niet door iedereen als vanzelfsprekend ervaren, met de cultuurclash als resultaat. Het maken van harde afspraken is dan wel een eerste vereiste voor samenwerking, maar ook de rol van de medewerker is daarin groot. Medewerkers gaan in de weerstand, maar er zijn ook binnen WdKA en HR initiatieven gestart om de clash in betere banen te leiden. Dit uit zich dan in samenwerkingsverbanden waarbij gestreefd wordt om het samen beter te doen. Ook kleinschalige initiatieven zoals waardering van elkaars werkwijze en zich openstellen voor andere ideeën vinden hun weg. De indruk is dat er alleen voordelen zitten aan Toetenels (2007) meebewegen. Medewerkers bewegen naar een gezamenlijke, nieuwe cultuur en gaan zich in het gunstigste geval opnieuw aan de organisatie binden. Zij kunnen worden uitgedaagd om die voordelen te zien en voor zichzelf gaan bepalen op welke wijze zij samenwerking, communicatie en wederzijds begrip kunnen verbeteren. De rol van de manager door te gaan sturen op kernwaarden, te motiveren en hierover te communiceren kan ervoor zorgen dat medewerkers daadwerkelijk de verandering begrijpen en hiernaar gaan handelen (Dewnarain, 2016).

Deze aanbevelingen zijn niet gelimiteerd tot alleen WdKA en HR maar kunnen ook bij andere organisaties en bedrijven van toepassing zijn.

5.3.1 Limitatie

Er kleven nadelen aan etnografisch onderzoek. Ter voorbereiding op het onderzoek is er binnen organisaties grote tijdsinvestering nodig. Daarnaast kost verzamelen, verwerken en analyseren van de informatie veel tijd en de onderzoeker gaat doorgaans minder voorbereid en niet gewapend met een afgekaderd onderzoek aan de slag (Harvey & Myers, 1995). Voor het afstudeeronderzoek is het dan ook een groot voordeel geweest dat de onderzoeker zelf al langer als interim-verandermanager bij de opdrachtgever is aangesloten. Dit heeft ertoe geleid dat benodigde informatie relatief snel

beschikbaar kwam en dat zowel medewerkers, management, directie als bestuur nagenoeg allemaal probleemloos meewerkten aan het onderzoek.

Het onderzoek is als etnografisch bestempeld. Eén van de kenmerken van etnografisch onderzoek is dat er één aspect wordt uitgelicht en in detail wordt onderzocht (Rheede, 2014). In het onderliggende onderzoek is echter geen sprake van een enkel detail. Vanwege de complexiteit van de cultuurclash na fusie is ervoor gekozen om deze uit te breiden met invloeden als cultuur en medewerkersgedrag. Het fenomeen blijft fusie, waarbij betekenisgeving van meningen en interpretatie van menselijk handelen is verbonden aan cultuur en identiteit.

Voor het onderzoek werden diverse medewerkers van WdKA en HR geïnterviewd, zowel formeel als informeel. De interviews met de directie zijn niet herkenbaar gemaakt in het onderzoek, waardoor de meningen van zowel WdKA als HR op directieniveau niet expliciet konden worden gemaakt.

Als gevolg van de coronacrisis die in maart 2020 de wereld in zijn greep hield, ging ook Nederland in lock-down. Een intelligente lock-down. Omdat één van de belangrijkste opdrachten 'blijf thuis' en 'houd 1.5 meter afstand' in acht moest worden gehouden, kon niet meer bij de Hogeschool op locatie worden gewerkt. Het was hierdoor niet meer mogelijk om een vervolg te geven aan gesprekken, observaties en 1-op-1 gesprekken bij de koffieautomaat. Hierdoor kan het zijn dat het onderzoek niet de diepgang heeft gekregen die het nodig had. Daarom is ervoor gekozen om voor het onderzoek vooral het accent te leggen op de theoretische kant van fusie, cultuur(clash) en identiteit en is gebruik gemaakt van de aantekeningen die er op dat moment al lagen.

Literatuurlijst

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1990). *An introduction tot Social Identity Approach*. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/profile/Dominic_Abrams/publication/226768706_An_Introduction_to_the_Social_Identity_Approach/links/56b4910108ae22962fe5fca9/An-Introduction-to-the-Social-Identity-Approach.pdf
- Albers, J. (z.d.). The creative process. Geraadpleegd 26 november 2019 via <https://www.wdka.nl/about>
- Arrow, K. (1985). *The Economics of Agency*. California: Institute for mathematical studies in the social sciences, Stanford University.
- Ashford, B.E., Harrison, S.H. & Corley, K.G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, vol. 34, no. 3, p. 325-335
- Barkhuysen, T., Claessens, M. (2013). Fusies in alle lagen van het onderwijs: praktische en juridische handvatten bij de toepassing van de fusietoets. NALL, april. DOI: 10.5553/NALL/000011
- Boen, F., Vanbeselaere, N., & Cool, M. (2006). Group Status as a Determinant of Organizational Identification After a Takeover: A Social Identity Perspective. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 547–560. <https://doi.org/10.1177/1368430206067555>
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500–531. <https://doi.org/10.1177/0021886310367944>
- Bückner J., Siegert H., Bom J., De Haan W. (2015). *Dossier Organisatiecultuur en Culturele Diversiteit*. Geraadpleegd van <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/149054/149054.pdf>
- Bultsma, J. (2004). *Focus Op Fusie In De Non-Profitsector* (1ste editie). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.
- Van Buren, J.W.J. (2011). *Identificatie na een fusie: sociale groepen*. Geraadpleegd van https://nanopdf.com/download/identificatie-na-een-fusie-sociale-groepen_pdf
- Caluwé, L.I.A.(2009). Culturen veranderen. In: *Management en Organisatie*, 63e jaargang, nummer 3, mei/juni 2009, p. 115.
- Celestin-Westreich, S. (2016). *Observeren en rapporteren*. Harlow, Verenigd Koninkrijk: Pearson Education.

- Coenraad, P. A. (2010). *Waarden op de werkvloer* (Masterscriptie). Geraadpleegd van <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/187196/Masterscriptie%20Pien%20Coenraad%20-%203065391.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cune, S.B. (2010). *Identificatie na een fusie*. Geraadpleegd van <https://scripties.uba.uva.nl/document/173312>
- Cok, J. & Verhage, A. (2019). Met deze methode kwam de 'complexe' Hogeschool Rotterdam tot zijn merkbeleid. Geraadpleegd op 24 juni 2020 via <https://www.adformatie.nl/merkstrategie/het-merkbeleid-van-de-complexe-hogeschool-rotterdam>
- De Dreu, R. (2012). *De invloed van landenculturen op multinationale projecten*. Geraadpleegd van <https://www.veiligheidskunde.nl/stream/nvvprijs2013-dreu>
- Dewnarain, C. S. (2016). *Consistent managementgedrag tijdens verandering*. Geraadpleegd van <https://thesis.eur.nl/pub/36730/Eindversie-Scriptie-Consistent-managementgedrag-in-verandering-4-9-.pdf>
- Van Dijken, S. (2006). *Een onderzoek naar imago- en identiteitsvorming na een fusie* (Masterscriptie). Geraadpleegd van <http://essay.utwente.nl/55521/>
- Dingemans, K. (2015). Ultiem stappenplan voor het coderen van interviews. Geraadpleegd op 17 juni 2020 via <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/coderen-interview/>
- Eisenhardt, K.M. (1989), 'Building theories from case study research', *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research*. Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.
- Harquail, C.V., & King, A.W. (2010). Constructing Organizational Identity: The Role of Embodied Cognition. *Organization Studies*, vol. 31, no. 12, p. 1619-1648
- Harvey, L.J. & Myers, M.D. (1995) Scholarship and Practice: The Contribution of Ethnographic Research Methods to Bridging the Gap. *Information Technology & People*, 8, p. 13-27. <http://dx.doi.org/10.1108/09593849510098244>
- Hogeschool Rotterdam (2019). Studentaantallen. Geraadpleegd op 3 december 2019 via <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/hogeschool/publicaties/jaarverslagen/jaarverslag-2017/bijlagen/studentaantallen/>

- Hogeschool Rotterdam (2019). Opleidingen. Geraadpleegd op 3 december 2019 via <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/opleidingen/>
- Hogeschool Rotterdam (2019). Instituten. Geraadpleegd op 13 juni 2020 via <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/hogeschool/organisatie/instituten/>
- Hogg, M.A. & Terry, D.J. (2000). Social identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Reviews*, 25 (1), 121-140.
- Homan, T. (2012). Organisatieverandering, conflict en macht: it takes three to tango. *Tijdschrift Conflictmanagement*, 8. Geraadpleegd van <https://thijs-homan.nl/wp-content/uploads/2014/02/1-Verandering-macht-en-conflicten-een-dynamisch-tri.pdf>
- Jehn K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. In S. P. Robbins & T.A. Judge (Eds.). *Organizational behavior (ed. 15)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kaptein, M. (2010). The ethics of organizations: A longitudinal Study of the US working population. *Journal of Business Ethics*. vol. 92: p. 601-618
- Kaptein, M., & Vink, H. J. (2014). *The soft side of hard controls: a control coding theory*. Geraadpleegd van https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2378437
- Keizer, R. W. (2017). *De middelmanager als paradox regisseur bij verandering* . Geraadpleegd van <https://thesis.eur.nl/pub/41318/Robin-Keizer-scriptie.pdf>
- Koopal, M. A. (2001). Methoden van fusie. *Onderneming en financiering*, 47.
- Kotter, J.P. & Cohen, D.S. (2002). *The heart of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Louw, R. (2011). *Het Nederlands Hoger Onderwijsrecht*. Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.
- Mazeland, H. (2005, 1 september). *Taal, cultuur en organisaties: de grote lijnen*. Geraadpleegd op 5 mei 2020, van http://www.let.rug.nl/mazeland/TCO_taal-cultuur-organisaties2005.pdf
- Mintzberg, H. (2001). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service.
- Mullins, L. J. (2007). *Management van gedrag*. Amsterdam, Nederland: Pearson Education Benelux.
- Van der Nulft, J. (2014). *Een onderzoek naar de rol van de toezichthouder bij toezicht op het verandervermogen van financiële instellingen*. Geraadpleegd van <https://docplayer.nl/8522131-Een-onderzoek-naar-de-rol-van-de-toezichthouder-bij-toezicht-op-het-verandervermogen-van-financiele-instellingen.html>

- OECD. (2010). *Higher Education in Regional and City Development: Rotterdam, The Netherlands 2010*. Zaltbommel, Nederland: Van Haren Publishing.
- Pinkster, J. (2012, 18 januari). *HES en HvA fuseerden voor businessschool die er nooit kwam*. Geraadpleegd op 3 mei 2020, van <https://www.folia.nl/actueel/10566/hes-en-hva-fuseerden-voor-businessschool-die-er-nooit-kwam>
- Pirard, B. J. G. G. (2009). *De Oerslang of het Universele Denken - Tweede druk*. Meerbeek, België: Deystere.
- Van Raes, J., Vanbeselaere, N., De Witte, H., & Boen, F. (2009). *Het recept voor een succesvolle fusie. De cruciale rol van organisatiebinding* (1ste editie, Vol. 2009). Leuven, België: Acco.
- Rahim, M. A. (2010). *Managing Conflict in Organizations*. New York, Verenigde Staten: Macmillan Publishers.
- Reitsma, E., Jansen, P., Van der Werf, E., & Van den Steenhoven, H. (2004). Wat is de beste veranderaanpak? *Management Executive*, (juli/augustus), P. 12. Geraadpleegd van https://www.academia.edu/download/55126678/ME_200407_wat_is_de_beste_veranderaanpak.pdf
- Van Rheede, A. (2004). Toe-eigening van innovaties in het arbeidssysteem omgaan met spanningen tussen standaardisatie en zelfregulering bij werkstroombesturing. s.n.
- De Rooij, B. (2014). *Hoe kan het projectteam de bereidheid van lead users, om hun kennis en ideeën te delen tijdens een lead user innovatieproject, beoordelen en beïnvloeden?* Geraadpleegd van https://essay.utwente.nl/64522/1/deRooij_BA_MB.pdf
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Smit, W. (2015). Vijf fusiemythes over organisatiecultuur ontkracht. *Tijdschrift Conflicthantering*, 2015(2), 30–33. Geraadpleegd van <https://www.amsterdamuas.com/binaries/content/assets/subsites/kc-mr/publicaties/cultuurverandering/smit---vijf-fusiemythes-over-organisatiecultuur-ontkracht.pdf>
- Smit, W. (2016). Hoe kunnen we samen door één deur? Over het managen van een cultuurclash. *M&O*. Geraadpleegd van https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai:hbokennisbank.nl:amsterdam_pure%3Aoi%3Apure.hva.nl%3Apublications%2F88510891-c7d4-461f-958a-2730cf454813

- Spencer-Oatey, H. (2000). *Culturally speaking: managing rapport through talk across cultures*. London: Continuum.
- Stoker, J. (2005). *Gedrag & Organisatie*, Volume 18, Oktober 2005, pp. 260-279.
- Tacq, J. (1985). Znaniecki's analytische inductie als methode van sociologisch onderzoek. *Sociologische Gids*, Vol 32(1), 13. Geraadpleegd van <https://ugp.rug.nl/sogi/article/view/20306>
- Terry, D. J., Carey, C. J., & Callan, V. J. (2001). Employee adjustment to an organizational merger: An intergroup perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27 (3), 267–280. <https://doi.org/10.1177/0146167201273001>
- Tijmstra, J. & Boeije, H.R. (2011). *Wetenschapsfilosofie in de context van de sociale wetenschappen*. Amsterdam: Boom.
- Tubbing, L. (2018, 19 oktober). *Casestudie onderzoek: Voor- en nadelen, ontwerp en proces*. Geraadpleegd op 25 februari 2020, van <https://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/casestudie-onderzoek/>
- Vavia (s.d.). Hoe krijg ik ze mee weerstand en betrokkenheid. Geraadpleegd op 12 juni 2020 via <https://www.vavia.nl/verandermanagement/hoe-krijg-ik-ze-mee-weerstand-en-betrokkenheid/>
- Verheijen, M. (2016). *Beheersen van belangenconflicten: beheersmaatregelen in professionele organisaties om conflicterende belangen te voorkomen*. Geraadpleegd op 13 juni 2020 via <https://thesis.eur.nl/pub/41884/Marijke-Verheijen.pdf>
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek? (6^e ed.)* Amsterdam, Nederland: Boom Lemma.
- Volberda, H., en Bosma, M. (2011). *Innovatie 3.0. Slimmer managen, organiseren en werken*. Amsterdam: Mediawerf.
- WdKA (2019). *About*. Geraadpleegd op 10 december 2019 via <https://www.wdka.nl/about>
- Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50, 361-386. Palo Alto: Annual Reviews.
- Gubbels, B. (2019). *Werknemers bij overgang van onderneming*. <http://www.wetrecht.nl/werknemers-bij-overgang-van-onderneming/>

Wouters, C. (2005). Een kwestie van macht, niet van genen. *Vrij Nederland*, 37 (21-5-2005).

Yin, R.K. (1994). *Case study research, Design and methods*, second edition, Sage Publications: Thousand Oaks.

Bijlage 1: coderingstabel formele interviews

Codes	Sub-thema's (open codering)	Thema's Axiaal codering	Selectief coderen
Uiteraard maar wel op een voorwaarde, men neemt ons serieus en men neemt de tijd.	Serius nemen	Basis voor samenwerking	Basis voor samenwerking
Men gaat meer volgens de principes van andere instituten van HR werken, wat de vergelijkbaarheid verhoogt.	Vergelijken door dezelfde werkwijze	Basis voor samenwerking	
Het gaat er om hoe kan je het het beste inrichten op de meest efficiënte manier, daarbij heeft WdKA echt de expertise dus waarom niet op deze manier oplossen.	Waardering kennis van andere organisatie	Basis voor samenwerking	
Als beide partijen dat zouden zien en er een aantal voorwaarden worden ingewilligd, dan gaat het werken.	Inzicht in elkaars voorwaarden	Basis voor samenwerking	
Kortom het heeft enkel en alleen met vertrouwen en elkaar voor vol aan zien te maken.	Vertrouwen	Basis voor samenwerking	
We hebben bedacht wie we bij elkaar moeten zetten van de verschillende partijen om met elkaar te praten en dat lijkt te lukken, men is zelfs open.	Medewerkers met elkaar in gesprek laten gaan	Basis voor samenwerking	
We kunnen van elkaar leren in deze processen, door naar elkaar te luisteren en ook open te staan voor de goede dingen van de ander, niet alles wat de ander doet is per definitie slecht.	Actief elkaar leren kennen en waarderen	Basis voor samenwerking	
We moeten vooral doorgaan op de weg die we nu zijn ingeslagen: elkaar opzoeken en durven kwetsbaar te zijn en te werken aan een open oplossing.	Doorgaan met initiatieven	Basis voor samenwerking	
Een Hogeschool voor alle typen opleidingen, dan zal men daar ook iets moeten doen om ze aan boord te houden.	Inspanningen nodig tot behoud diversiteit	Basis voor samenwerking	

Stap 1 is in overleg met elkaar en kijken waar de verschillen zitten die de samenwerking in de weg staan, met volle openheid van zaken.	Onderscheid in beeld brengen en deze oplossen	Basis voor samenwerking	
Kom kijken, praten, meewerken en ervaar de problemen. Ik snap iedereen is druk maar het even half/half oppakken daarvan worden we niet blij.	Problemen voortvarend oppakken	Basis voor samenwerking	
Wanneer beide partijen niet meer enkel negatief over elkaar spreken, mijn team heeft altijd wat te zaniken over de mensen van WdKA en andersom.	Onderling negatieve tendens	Basis voor samenwerking	
Gebrek aan draagvlak en vertrouwen, moeilijker is het volgens mij niet.	Belemmeringen voor samenwerken	Basis voor samenwerking Vertrouwen	
Maar alles valt en staat bij het prioriteit te geven en elkaar te vertrouwen, dus open kaart spelen en geen kaarten tegen de borst.	Keuzes maken en eerlijk zijn	Basis voor samenwerking Vertrouwen	
Men staat weer meer open voor elkaar problemen en er wordt weer geluisterd naar elkaars argumenten.	Dialogo aangaan	Basis voor samenwerking	
Men kan pas samenwerken als men open staat voor elkaars mening en deze ook serieus neemt.	Waardering "tegenpartij"	Basis voor samenwerking	
We houden iedereen goed aangeliend en geven ook aan wanneer we hulp nodig hebben.	Communiceren over initiatieven	Basis voor samenwerking	
HR zal aanpassingen moeten doen om zo de vreemde eend in de bijt ook in te passen in de standaard systemen en men zal bij het kiezen van nieuwe systemen ook de mening van WdKA serieus moeten meenemen en moeten inpassen in het geheel.	Flexibiliteit bij inlijven anders opererend instituut	Basis voor samenwerking	
Inzien van een samenwerking om samen te onderzoeken wat het beste is van de twee werelden, samen van elkaar leren.	In dialoog over beste oplossingen en expertise delen	Basis voor samenwerking	
Daar hebben we dan een verandermanager voor, een externe moeten zijn, die heeft geen verleden en geen toekomst in de oplossing.	Voorwaarden verandermanager	Basis voor samenwerking	
Leer van ons, wij hebben fouten gemaakt die de andere opleidingen niet meer zouden moeten maken.	Kwetsbaar opstellen	Basis voor samenwerking	

Harde regels opstellen die voor iedereen gelden en dus ook eisen dat het systeem door iedereen wordt gebruikt en gevuld.	Regels opleggen	Basis voor samenwerking	
Je zal in de samenwerking van beide partijen het goede moeten overnemen en samensmelten.	Positieve punten verzamelen	Basis voor samenwerking	
Team worden samengesteld dat uit mensen van WdKA bestaat en mensen van HR en dan gezamenlijk een aanvalsplan maken met milestones en daar dan op sturen.	Plan opstellen voor manier van samenwerken	Basis voor samenwerking	
Als we zaken oplossen dat de samenwerking vanzelf beter wordt, ze zijn dan niet meer anders dan de rest dus andere instituten zullen daar ook niet meer over zeuren dat WdKA anders wordt behandeld.	Wederzijds begrip	Basis voor samenwerking	
Met mensen die nieuw zijn in de organisatie te kijken naar de organisatie en doormiddel van gesprekken met de zittende garde, te analyseren wat nu werkelijk het probleem is.	Dialogo over belemmeringen	Basis voor samenwerking Bereidheid samen te werken	Bereidheid samen te werken
Samen zo werken aan oplossingen die voor beide partijen werken.	Compromissen sluiten	Bereidheid samen te werken	
Maar natuurlijk, we moeten het samen doen en dus ook samen oplossen.	Synergie	Bereidheid samen te werken	
De mensen die aan tafel zitten niet enkel oog hebben voor het eigen kamp, maar werkelijk open staan voor de ander als die een beter proces voor iets hebben.	Openstellen voor expertise, synergie bereiken	Bereidheid samen te werken	
Dan zullen we toch nog een keer aan tafel moeten en dan wel de zaken met elkaar bespreken en ook werkelijk naar gaan handelen.	In gesprek gaan en in actie komen	Bereidheid samen te werken	
Ik merk dat centraal ook iets schuift naar het midden, als we dat beide doen zonder de achterban te verliezen dan komen we ergens in het midden uit.	Compromissen sluiten ondersteunende diensten	Bereidheid samen te werken	
Ik zou een van mijn medewerkers fiscale zaken een keer per maand een dag bij WdKA kunnen laten werken dan is dit euvel waarschijnlijk ook snel opgelost.	Expertise delen	Bereidheid samen te werken	
Wat ik eigenlijk zou willen onderzoeken of we juist WdKA niet veel meer kunnen betrekken bij de algemene website en	Elkaars expertise waarderen en inzetten	Bereidheid samen te werken	

communicatie, omdat ze er juist van zijn, we kunnen die expertise gebruiken.			
Juist inzetten van de expertise in plaats van ze te verplichten de expertise bij ons af te nemen.	Kennis aanbieden	Bereidheid samen te werken	
Dat zeg ik niet dat ze niet moeten zeuren, men moet gewoon goed uitleggen wat er anders is en eerlijk zijn over de zaken die wel in de normale bedrijfsvoering mee zouden kunnen.	Proberen overeenkomsten te vinden	Bereidheid samen te werken Werkwijze	
Ik zou graag willen dat de dame die de wijzigingen in het systeem zet, 1 dag per week bij ons op de afdeling komt zitten en niet enkel bij WdKA.	Expertise bieden aan de andere partij	Bereidheid samen te werken	
Wanneer WdKA echt een onderdeel is van HR, passend in het geheel en gebruikmakend van alle faciliteiten, wij moeten daarbij vanuit de diensten zorgen dat de systemen passend zijn ook voor hen maar WdKA moet daarbij ook water bij de wijn doen en zich wat meer committeren.	Compromissen sluiten	Bereidheid samen te werken	
Als ik door heb dat de andere kant ook moeite doet ons te begrijpen en serieus te kijken naar de systemen met die bril op, dan zijn wij als academie de beroerdste niet en doen ook wat water bij de wijn.	Compromissen sluiten	Bereidheid samen te werken	
De diensten willen heel graag zorgen dat WdKA zich onderdeel voelt van HR, en volgens mij is dat wederzijds.	Bereidheid tot integratie	Bereidheid samen te werken	
Ja, ik heb het gevoel dat men WdKA niet serieus neemt en enkel het idee heeft dat WdKA zich maar moet schikken in de systemen van HR.	Aversie tegen aanpassingen	Bereidheid samen te werken	
De wil is er absoluut om met hoofdzakelijk nieuwe mensen de samenwerking weer nieuw leven in te blazen, dus ja ik zie progressie en hoor dit ook terug aan de kant van WdKA en aan de kant van andere diensten.	Genomen initiatieven positief	Bereidheid samen te werken	

De bereidheid aan beide kanten lijkt groter doordat men open staat voor elkaars problemen en dilemma's, dat is een grote plus, denk ik.	Elkaar leren kennen leidde tot begrip	Bereidheid samen te werken
HR zegt dit is een systeem dat moet je gebruiken dan zegt WdKA per definitie dat werkt niet en als WdKA iets slims heeft bedacht dat werkt voor andere instituten dan wordt dat weggelachen en wordt er gezegd dat komt zeker van die kunstenaars, laat die lekker knutselen dan denken wij wel na over processen etc.	Niet gelijkwaardig behandelen fusiepartner	Bereidheid samen te werken
Neem ons serieus en we doen alles voor je, dat is een beetje het devies zo lijkt het. Het calimero syndroom, noem ik het maar even.	Schikken naar wensen fusiepartner	Bereidheid samen te werken
Ik zie dat er stappen worden gezet aan beide kanten en dat de mensen binnen WdKA ook positiever worden over HR.	Positieve ontwikkelingen	Bereidheid samen te werken
Lijkt wel of men niet wil luisteren naar WdKA.	Ongelijkwaardige fusiepartners	Bereidheid samen te werken
Enkel je zal het met wat hardere hand moeten doen en niet laten aanmodderen want dan verandert er nooit iets.	Regels opleggen om voor verandering te zorgen	Bereidheid samen te werken
Heel simpel dan zullen we met elkaar in overleg moeten gaan wat er moet worden aangepast aan beide kanten om het wel te kunnen gebruiken.	Compromissen sluiten	Bereidheid samen te werken
Soms heb ik het gevoel dat dat laatste niet gebeurt onder het mom van, we zijn anders, dat is jammer.	Idee zelf uitzondering te zijn	Bereidheid samen te werken
Er is nooit serieus gekeken naar de problemen die wij ervaren bijvoorbeeld met het plannen van het onderwijs en de docenten.	Erkenning van struggles fusiepartner	Bereidheid samen te werken
Er is totaal geen overleg is tussen die 2 afdelingen, men weet niet wat de een doet van de ander. Belachelijk en onacceptabel.	Geen onderlinge herkenning en erkenning	Bereidheid samen te werken

Ze zijn onderdeel van HR dus moeten in het gareel.	Grotere organisatie bepaalt de regels	Bereidheid samen te werken	
Dus enkel maar praten etc. dat lijkt niet te werken, je zal ze duidelijke regels moeten opleggen.	Dwingend regels opleggen	Bereidheid samen te werken	
Per definitie gaan de hakken in het zand (HR)	In de weerstand gaan	Bereidheid samen te werken	
Er zijn verschillende initiatieven geweest maar als men niet open staat voor verandering dan wordt het niets, kortom men moet het een eerlijke kans geven.	Het anders willen doen basis voor initiatieven	Bereidheid tot veranderen	X
Voor mij staat de eigenheid van WdKA hierbij toch voorop.	Karaktereigenschap WdKA	Cultuur	
Wanneer HR ons serieus gaat nemen en ons niet probeert te vormen in een keurslijf.	WdKA laat zich niet inlijven	Cultuur	X
Aan de ene kant is het absoluut de heersende cultuur dat men elkaar maar ontziet.	Gelatenheid	Cultuur	
Belangrijke voorwaarde is, dat HR het kunstonderwijs niet meer buitenbeentje moet zien maar als een serieuze stroming.	Profilering WdKA	Cultuurverschil	
Mede doordat het verschil tussen beide weer onder de aandacht is gebracht, is er weer meer wederzijds begrip, zo lijkt het.	Inzicht door onderscheid inzichtelijk te maken	Cultuurverschil	
Wat ik zie is dat WdKA als enige van alle instituten een eigen website heeft en eigen communicatie medewerkers, terwijl de anderen meedraaien in het geheel.	WdKA profileert zich anders naar buiten	Cultuurverschil	
Daarin schort het bij WdKA nog wel eens, men checkt zaken niet bij ons en doen dan iets wat niet mag volgens de wet en dat moeten wij achteraf weer repareren.	Bronnen checken en de wet volgen	Cultuurverschil	Cultuurverschil
Dat bijvoorbeeld personeel zoeken voor de kunsten iets heel anders is dan voor een economische opleiding, dus dat men eigen recruiters moet hebben.	Verschillende benodigdheden werkwijze	Cultuurverschil	
Absoluut, de bevlogenheid die er heerst binnen WdKA is waanzinnig, als we nu ook nog voordeel kunnen halen uit hef feit dat we bij een groter geheel horen dan zou dat enkel	Flexibiliteit beide organisaties verschillend	Cultuurverschil	

maar meer opleveren voor allen. De bereidheid om flexibel te zijn zit in het DNA van WdKA, nu HR nog.			
Erg laat met het doorgeven van wijzigingen en nieuwe medewerkers of medewerkers die zijn gestopt. Met alle gevolgen van dien.	Verschillende interpretaties werkwijzen	Cultuurverschil	
WdKA profileert altijd dat men zo anders is dan de rest, dat is in de basis echt wel zo, dat zie ik ook. Maar in the end, het is allemaal onderwijs wat er gegeven wordt dus zo verschillend is het ook niet.	Overeenkomst is onderwijs	Cultuurverschil	
Het onderwijs wat we geven is heel moeilijk planbaar en gaat voor een buitenstaande alle kanten op (WdKA).	Onderwijsimago van WdKA rommelig	Cultuurverschil	
Het stijve image wat HR heeft.	Imago naar buiten	Cultuurverschil	
Ze hebben een enorme naam zorgvuldig opgebouwd de laatste jaren en men is bang dat men die eigenheid verliest.	Imagoverschil tussen WdKA en HR	Cultuurverschil	
Juist dat ze ons niet meer beschouwen de 20% afvallige, in de fameuze 80/20 regel, dat wil zeggen dat ze ons serieus nemen en dat doet ons goed. We zijn niet gek of vreemd maar gewoon anders georganiseerd dan veel andere opleidingen.	Wens om ondanks verschillen als volwaardige fusiepartner te worden gezien	Cultuurverschil	
Zoals je weet zijn wij echt heel anders dan de rest, we hebben ander soort onderwijs, ander type studenten, andere manier van indelen van de organisatie	Meerdere verschillen tussen HR en WdKA, denken in problemen	Cultuurverschil	
Kortom er er ontstaat denk ik een afhankelijkheid vanuit WdKA om bij een groter geheel te horen om zo de financiers op orde te houden.	WdKA afhankelijk voor geld	Financiële middelen	
Wel zal goed onder de aandacht moeten worden gebracht bij andere instituten dat kunstonderwijs duur onderwijs is, duurder dan de rest en dat het zonder subsidies en interne douceurtjes lastig voort te zetten is.	Toelichting over status aparte WdKA naar andere instituten	Financiële middelen	Financiële middelen
De komende jaren minder geld beschikbaar zal zijn voor het onderwijs en het kunstonderwijs in het algemeen.	Minder geld voor (kunst)onderwijs	Financiële middelen	
We moeten ons meer en meer aanpassen aan de regeltjes van HR en de inkomsten zijn niet meer geworden.	Ondanks inspanningen geen extra geld	Financiële middelen	

Er zal dus door HR duidelijker moeten worden gemaakt dat dit niet het geval is, kunstopleidingen kosten gewoon meer geld dan een lokaal vol met economie studenten.	Onderscheid duidelijk maken	Financiële middelen	
Ik wil met ze onderzoeken of het mogelijk is een ander pand te betrekken met meer vierkante meters maar wat minder geld kost, dat zou een win-win situatie opleveren.	Geen uitzonderingspositie meer	Financiële middelen	
WdKA gaat de komende jaren HR harder nodig gaan hebben omdat de hele bekostigingssystematiek voor de kunsten gewijzigd wordt.	Afhankelijkheid WdKA van HR	Financiële middelen	
Ziekteverzuim blijft hoog bij WdKA.	WdKA veel zieke medewerkers	Gevolgen cultuurclash	Gevolgen cultuurclash
Dan drijven we nog verder uit elkaar en is de toegevoegd waarde voor ons om bij een groter geheel te horen, enkel een last en geen voordeel.	Mogelijke terugdraaiing fusie	Gevolgen cultuurclash	
Sterker nog de partijen komen steeds verder uit elkaar te staan. Je kan zeggen dat de samenwerking dan mislukt is en dat de reden waarom men hier aan begonnen is, namelijk proberen $1 + 1 = 3$ te maken, niet gaat werken.	Geen integratie betekent fusie mislukt	Gevolgen cultuurclash	
De kloof lijkt te vergroten.	Samenwerken niet bereikbaar	Gevolgen cultuurclash	
Zullen de twee steeds verder uit elkaar drijven en van elkaar vervreemden, de toegevoegde waarde voor elkaar zal dan echt verdwijnen.	Geen integratie, geen synergie	Gevolgen cultuurclash	
Men zal meer en meer gaan bewijzen vanuit WdKA dat we het ook zonder HR kunnen.	Terug naar autonomie WdKA	Gevolgen cultuurclash	
Dan drijft WdKA steeds verder weg bij HR, en zal het meer en meer de eigen weg gaan.	Geen samenwerking maar autonomie WdKA	Gevolgen cultuurclash	
Dan blijven we achter de feiten aanlopen en is men af en toe gefrustreerd aan beide kanten.	Samenwerken lukt niet	Gevolgen cultuurclash	
Dan modderen we door met alle gevolgen van dien, zoals frustratie, meer kosten.	WdKA zonder HR geen goede basis	Gevolgen cultuurclash	
Dus de optie van niet oplossen wil ik niet over nadenken.	Optie van niets doen	Gevolgen cultuurclash	

Wanneer wij onze identiteit als WdKA behouden maar toch beter passen binnen Hogeschool Rotterdam (HR)	Compromissen sluiten	Identiteit	Identiteit
Van belang is dat iedereen zich blijft herkennen in de plannen, dus dat het een sausje behoudt van WdKA is voor mij erg van belang.	Eigen herkenbaarheid	Identiteit	
Wel loopt WdKA voor op het flexibel onderwijs geven maar verder is het een normale kunstopleiding.	Imago naar buiten	Identiteit	
Sterker nog WdKA heeft goede dingen ontwikkeld, zoals het flexibele onderwijs, daar loopt men binnen HR voorop.	Goed imago WdKA flexibel onderwijs	Identiteit	
WdKA is over de hele wereld bekend, juist door de eigen signatuur, het moet natuurlijk niet zo zijn dat ze die eigenheid verliezen omdat men zich compleet gaat voegen in de maniertjes van HR.	Imago mag niet verloren gaan	Identiteit	
Juist die eigenheid en die internationale signatuur is hetgeen waarom HR wilde dat WdKA een onderdeel werd van HR.	Reden voor fusie	Identiteit	
Ik denk dat HR gewoon meer is ingericht op economische en technische opleidingen en wat minder op kunst, zolang men daar geen oog voor heeft dan drijft WdKA steeds verder weg bij hetgeen waar HR voor staat.	Verschillen in aanbod onderwijs kunnen groot zijn	Identiteit	
Wij als diensten moeten dus zorgen dat dit (identiteitsverlies van WdKA) niet gebeurt, natuurlijk zal men wel wat los moeten laten van de eigen manier van werken.	Flexibiliteit vragen ondanks bijzonderheid instituut	Identiteit Werkwijze	
De andere instituten binnen de Hogeschool vinden ook dat WdKA een voorrecht positie heeft.	Uitzonderingspositie	Identiteit	
Wordt hierbij wel in ogenschouw genomen dat de eigen identiteit wordt bewaard, dus dat men zich niet gaat schikken in de ander?	Aanpassen tot op zekere hoogte	Identiteit	
Men wilde juist leren van WdKA en de internationale naam en faam gebruiken en ook volledig onderwijs aanbieden in de breedte.	Reden voor fusie	Identiteit	
De identiteit is een belangrijk iets voor WdKA, daar wil men absoluut niet aan toegeven.	Voorwaarden voor samenwerking	Identiteit	

Ik ben bang dat WdKA dat altijd de status aparte zal behouden binnen HR, dat is niet goed voor alle betrokken partijen	Speciale behandeling WdKA niet wenselijk	Identiteit	
Vanuit de vastgoed filosofie zit WdKA in een van de grootste panden van HR en zou daar een m2 prijs voor moeten betalen zoals ook de andere opleidingen, enkel WdKA krijgt daar een korting op.	Uitzonderingspositie	Identiteit	
Wanneer ik niet meer met argusogen wordt bekeken omdat ik van HR ben.	Niet gelijkwaardig behandelen fusiepartner	Identiteit	
Persoonlijk denk ik dat kunstenaars bang zijn de eigen identiteit te verliezen.	Koesteren eigen organisatie	Identiteit	
Men wil er graag geen eenheidsworst van maken maar bijzonder blijven in alle vormen.	Bijzonder maar onderdeel van het geheel	Identiteit	
WdKA die gebruik maakt van de systemen van HR en deze tijdig en juist gebruikt zodat wij en WdKA daar mee kan sturen.	Gebruik systemen van HR door WdKA. Sturing.	Inzet systemen	Inzet systemen
Je merkt dat deze verbetering van het gebruik van de systemen meteen wordt doorvertaald in een verbeterde samenwerking.	Systemen leiden tot verbeterde samenwerking	Inzet systemen	
Wanneer we de algemene systemen kunnen gebruiken voor onze bedrijfsvoering en rapportages.	Voorwaarden en doelen sturing	Inzet systemen	
We moeten steeds meer systemen vullen en aanleveren die niet passen bij het kunstonderwijs en daarmee neemt de druk enorm toe.	Passende werkwijze en voorzieningen, werkdruk	Inzet systemen	
Als we kunnen plannen en de salarisadministratie en alles in 1 systeem zit, dat gedragen wordt door HR en niet uit verschillende systemen bestaat.	1 systeem voor geheel HR	Inzet systemen	
Vanuit mijn specifieke dienst AIC, is de samenwerking akkoord als WdKA zich committeert aan de regels en de systemen van AIC.	WdKA aan te sluiten op systemen HR	Inzet systemen	
De Apple experts willen hebben zodat ze ook daar gewoon de service van centraal afnemen. Dat moet beide de doen zijn als de bereidheid er bij WdKA is.	Intentie tot delen	Inzet systemen	

Dat is inderdaad wel een eis, dat de systemen gebruikt kunnen worden door iedereen.	Voorwaarden informatievoorziening	Inzet systemen	
Nu zijn we druk bezig allerlei systemen te vullen, wat ons veel tijd en ergernis kost	Hoge werkdruk	Inzet systemen	
Er is een aantal centrale systemen voor de hele planningscyclus maar die is niet werkbaar voor ons, daar moet men voor open staan.	Signaleren problemen werkwijze en hoe dit wordt opgepakt	Inzet systemen	
Als enige Apple gebruiken binnen HR, hebben ze een eigen IT afdeling en nemen deze dienst niet centraal af.	Uitzondering op de regel	Inzet systemen	
Inzake de rapportages en bedrijfsvoering moet ik allerlei eigen spreadsheets en files bijhouden die erg bewerkelijk zijn en foutgevoelig.	Werkdruk en eigen interpretaties	Inzet systemen	
Daarnaast scheelt het WdKA veel tijd en ergernis als deze algemene systemen gebruikt kunnen worden.	Werkdruk en voordelen algemene sturing	Inzet systemen	
De grootste ergernis is de planningstool van personeel en daarmee dus de planning van het onderwijs. Daarnaast heeft men ook een status aparte in de ICT dienstverlening.	Druk om als eerste aan te pakken Afwijkend op HR als geheel	Inzet systemen Inzet systemen	
Kortom de bestuurbaarheid van WdKA lijkt me erg lastig van het instituut op deze wijze.	Besturing	Inzet systemen	
Het systeem moet gewoon om kunnen gaan met deze afwijkende periode.	Mate van flexibiliteit voorzieningen	Inzet systemen	
We worden vooral geremd in goede informatie die uit de verslaglegging van algemene systemen te halen, hierdoor zouden we sneller kunnen bijsturen in de bedrijfsvoering.	Ontoereikende informatie om te sturen	Inzet systemen	
HR moet ook kunsten aanbieden in het pallet van onderwijs.	Belang diversiteit in onderwijs	Kwaliteit van onderwijs	
Is toch fantastisch dat je eigen ontwikkeling van onderwijs in huis hebt en live kan testen. Ik zou het wel weten.	Trots op gefuseerde organisatie	Kwaliteit van onderwijs	
Dan verwacht men ook nog dat we het met minder mensen gaan doen in de overhead maar de kwaliteit van het onderwijs blijven waarborgen, zo niet verbeteren en een voorloper in het kunstonderwijs blijven, dat gaat allemaal niet samen.	Verschillende ambities	Kwaliteit van onderwijs Financiële middelen	

Ik weiger in te stemmen dat de identiteit van een opleiding is terug te voeren op een pand, het moet gaan om het onderwijs.	Uitzonderingspositie	Kwaliteit van onderwijs	
De nut en noodzaak komt weer meer aan het licht bij eenieder om vastgeroeste zaken weer eens onder de loep te nemen, dat helpt wel mee.	Werkwijzen bezien	Medewerkersgedrag (houding en gedrag)	Medewerkersgedrag (houding en gedrag)
We zijn die vreemde mensen uit het kunst domein en daar wordt toch geen rekening mee gehouden.	Underdogpositie	Medewerkersgedrag (houding en gedrag)	
Mensen moeten dit niet zien als bedreiging, nogmaals je moet het samen doen en of die mensen nou centraal of decentraal zitten.	Kansen zien	Medewerkersgedrag (houding en gedrag)	
De oplossingen zullen moeten worden ingebed in de werkwijze van eenieder dan werkt men er automatisch mee, dus dan vervalt men niet in oude werkprocessen.	Uniforme werkwijze voorkomt eigen interpretatie	Medewerkersgedrag (houding en gedrag)	
Ook onze diensten hebben er wel een houtje van om niet te luisteren naar de mening en de adviezen van WdKA.	Denigrerend zijn ten opzichte van fusiepartner	Medewerkersgedrag (houding en gedrag)	
Onze bestuursvoorzitter kan wel benoemen dat hij het zo en zo wil maar als de laag eronder niet wil dan wordt het lastig	Aansturing vanuit topmanagement	Rol van het management	Rol van het management
Dat er van hogerhand ook op wordt gestuurd om met elkaar om de tafel te gaan en er wordt tijd voor gemaakt. Daarin kan je duidelijk zien dat we stappen maken, zowel op het management niveau als de laag eronder, dat straalt het management natuurlijk ook uit dat men bereid is om meer een stap verder te gaan in de samenwerking.	Stimuleren dialoog, uitdragen belang bereiken doelen	Rol van het management	
Jeroen zou het MT veel meer moeten uitdagen en inspireren tot nauwere samenwerking. Als HR dat dan ook doet dan komen we er wel.	Voorbeeldrol van leidinggevende	Rol van het management	
Jeroen en ik zoeken elkaar regelmatig op en we vertellen dat onze achterban, onze MT's, wij zijn er met z'n tweetjes uit hoe we het willen. De rest ziet dit en gaat daarin mee. Dat is leuk en fijn om te zien.	Motivatie vanuit leidinggevend kader, successen delen	Rol van het management	

Een soort procesbegeleider, die onpartijdig is maar wel vertrouwen heeft van beide kanten. Wellicht door ervaring of iets dergelijks.	Competenties verandermanager	Rol van het management	
Je weet als geen ander dat het geen zin heeft om van bovenaf iets op te leggen, dus is het goed als de directeuren op 1 lijn liggen en dat de laag eronder ziet dat wij het met elkaar eens zijn, dat scheidt een band en vertrouwen.	Top-down zinloos, eensgezindheid in management belangrijk	Rol van het management Vertrouwen	
HR zal zich inderdaad moeten verdiepen in de verschillen en niet bij alles zeggen dat alles wat WdKA vraagt dat dat niet past in de standaard.	Flexibel omgaan met andere uitgangspunten	Veranderbereidheid	
Dat men zich niet verplaatst in de ander, stop dan met allerlei onmogelijke vragen op dat moment.	Inlevingsvermogen	Veranderbereidheid Werkwijze	X
De ondersteunende diensten houden geen rekening met onderwijs, niet enkel bij de kunsten maar is breder, dat hoor ik ook bij andere instituten.	Basis dienstverlening niet gericht op onderwijs	Veranderbereidheid Werkwijze	
Aan onze kant zeker, de bereidheid van WdKA is wel toegezegd maar moeten we nog zien. Lijkt me dat men geen nee kan zeggen tegen mijn voorstel.	Afwachten of verwachtingen waar worden gemaakt	Vertrouwen	
Eerlijk gezegd zie ik die bereidheid aan beide kanten niet echt op dit moment, er is al te veel geprobeerd in het verleden en men is het beu.	Geschiedenis heeft negatieve stempel gedrukt	Vertrouwen	Vertrouwen
Ja, ik heb er heel veel tijd en effort ingestopt maar ik heb gevoel dat er niet wordt geluisterd.	Resultaat van inspanningen worden niet gezien	Vertrouwen	
Ja, dat zegt men wel maar ik moet het zien, eerst zien en dan geloven. Vertrouwen, vertrouwen, vertrouwen, dat is het enige wat telt.	Kritisch ten opzichte van elkaar	Vertrouwen	
Eigenlijk komt het daar wel in de basis op neer om een eerste aanzet te doen en vandaar uit weer vertrouwen in elkaar te krijgen en verdere stappen te maken.	Openstellen voor elkaar	Vertrouwen	

Er wordt veel toegezegd door HR dat ze zaken gaan aanpassen maar ik zie er niet veel van tot op heden.	Verwachtingsmanagement	Vertrouwen	
Samenwerking tussen de twee is niet goed omdat er in het verleden denk ik verwachtingen zijn geschapen die niet zijn nagekomen.	Geschiedenis heeft negatieve sporen nagelaten	Vertrouwen	
Dan komt er weer een nieuwe en dan ligt dit probleem van gebrek aan vertrouwen weer stil.	Te vaak manager ingezet om cultuurclash in goede banen te leiden	Vertrouwen	
Vertrouwen komt te voet en gaat te paard, met andere woorden, men zal ons vertrouwen moeten herwinnen.	Inspanningen nodig voor inzet tot samenwerken	Vertrouwen	
De externe procesbegeleider moet dan wel ook het vertrouwen van hen (WdKA en OeO) hebben.	Keuze veranderingsmanager eensgezind WdKA en HR	Vertrouwen	
We zijn op dit moment nog bezig om elkaar weer te ontdekken en elkaar weer te vertrouwen, je moet niet denken dat elkaar weer vertrouwen in een paar maanden is hersteld.	Elkaar leren kennen kost tijd	Vertrouwen	
Ik vrees dat niet iedereen deze samenwerking nog ziet zitten, er is al vaker geprobeerd om elkaar dichterbij elkaar te brengen.	Geschiedenis heeft negatieve stempel gedrukt	Vertrouwen	
Er is een verschil in werkwijze tussen de kunstopleidingen en andere opleidingen binnen HR.	Verschillen tussen WdKA en HR	Werkwijze	X
Zolang WdKA onderdeel is geworden van HR is er een verschil in manier van lesgeven en gebruiken van de algemene systemen.	Verschillen tussen WdKA en HR	Werkwijze	
Het moet in ieder geval meer gestroomlijnd gaan en meer overleg en meer eenduidigheid	Afspraken wenselijk	Werkwijze	
Nee, men heeft de eigen spelregels bij WdKA zo lijkt het, bijna in alle rapportages doen ze het net weer anders dan de rest.	Afwijkend in verslaglegging	Werkwijze	

Bijlage 2: managementgesprekken

Personen: Bestuurslid 1 (BL-1) Willem de Koning Academie (WdKA) en Peter Monhemius (PM)

- PM: Wanneer is dit onderzoek geslaagd?
- BL-1: Wanneer wij onze identiteit als WdKA behouden maar toch beter passen binnen Hogeschool Rotterdam (HR)
- PM: Is er een cultuurverschil tussen de twee organisaties?
- BL-1: Ja, heel duidelijk. Er is een verschil in werkwijze tussen de kunstopleidingen en andere opleidingen binnen HR.
- PM: Hoe lang is dit al gaande?
- BL-1: Zolang WdKA onderdeel is geworden van HR is er een verschil in manier van lesgeven en gebruiken van de algemene systemen
Ik vraag me wel eens af of WdKA niet beter af was geweest zonder onderdeel uit te maken van HR
- PM: Waarom is er voor gekozen om de twee samen te voegen?
- BL-1: HR kon een breder pallet aanbieden van typen onderwijs en men probeert als HR mee te liften op het internationale succes van WdKA
WdKA dacht meer geld tot de beschikking te krijgen om het kunstonderwijs nog verder en gemakkelijker te ontwikkelen, maar dit viel uiteindelijk tegen, we moeten ons meer en meer aanpassen aan de regeltjes van HR en de inkomsten zijn niet meer geworden
- PM: Toch hebben beide partijen ingezien dat men met elkaar door wil en daarom dit onderzoek?
- BL-1: Klopt, we zijn min of meer aan elkaar veroordeeld en gaan dus door, om dichterbij elkaar te komen kan dit onderzoek zeker helpen
- PM: Is iedereen binnen HR en WdKA hiervan doordrongen?
- BL-1: Ik vrees dat niet iedereen deze samenwerking nog ziet zitten, er is al vaker geprobeerd om elkaar dichterbij elkaar te brengen
- PM: Waarom gaat het deze keer wel lukken, wat moeten we anders doen in het onderzoek?
- BL-1: We moeten werken aan meer uniformiteit aan beide kanten, dus HR moet men de systemen die gevuld moeten worden, rekening houden met de vreemde eend in de bijt, namelijk WdKA. De wil is er echt wel als de algemene systemen te gebruiken zijn bij WdKA.
- PM: Zie je verbetering in de samenwerking?
- BL-1: Ik zie dat er stappen worden gezet aan beide kanten en dat de mensen binnen WdKA ook positiever worden over HR
- PM: Hoe komt dit denk je?
- BL-1: Aan de kant van HR wordt WdKA niet meer gezien als de 20% waar van alles niet voor werkt, men ziet ze meer als onderdeel van HR
- PM: WdKA wordt serieuzer genomen en er wordt naar ze geluisterd?
- BL-1: Klopt mede doordat het verschil tussen beide weer onder de aandacht is gebracht, is er weer meer wederzijds begrip, zo lijkt het?

Men staat weer meer open voor elkaar problemen en er wordt weer geluisterd naar elkaars argumenten.

PM: Wordt hierbij wel in ogenschouw genomen dat de eigen identiteit wordt bewaard, dus dat men zich niet gaat schikken in de ander?

BL-1: Ik waak samen met mijn MT ervoor dat de eigen identiteit van WdKA wordt bewaard en dat we waar kan schuiven naar centraal
Ik bedoel hiermee te zeggen, ik merk dat centraal ook iets schuift naar het midden, als we dat beide doen zonder de achterban te verliezen dan komen we ergens in het middenuit, zoals het een echte Nederlander betaamt, namelijk polderaar.

PM: Lukt die nu wel omdat je het gevoel hebt dat dit aan beide kanten gebeurt, dit schuiven naar het midden?

BL-1: Klopt als ik door heb dat de andere kant ook moeite doet ons te begrijpen en serieus te kijken naar de systemen met die bril op, dan zijn wij als academie de beroerdste niet en doen ook wat water bij de wijn.

PM: Is het zo dat HR jullie nu aan de voorkant meer betreft bij zaken? En ontwikkelingen, met andere woorden, ze proberen jullie als vreemde eend in de bijt ook te betrekken aan de voorkant?

BL-1: Juist dat ze ons niet meer beschouwen de 20% afvallige, in de fameuze 80/20 regel, dat wil zeggen dat ze ons serieus nemen en dat doet ons goed. We zijn niet gek of vreemd maar gewoon anders georganiseerd dan veel andere opleidingen.

PM: Ik heb gevoel dat andere instituten binnen HR juist afkijken naar WdKA wat jullie doen, is dat volgens jou ook zo?

BL-1: Klopt dat het je goed gezien, kunstonderwijs is hoger bekostigd door het Rijk dus mijn collega directeuren van andere instituten, kijken daar met argusogen naar. Maar aan de andere kant vindt men het ook reuze interessant omdat wij veel flexibeler onderwijs geven en dat zou men op termijn ook wel willen. Daardoor is het onderwijs veel persoonlijker, en dus veel meer op maat. Het principe van vaste klassen wordt hiermee een beetje verlaten, met geeft meer onderwijs op maat aan de student.

PM: Wat gebeurt er volgens jou als we niets doen?

BL-1: Dan drijft WdKA steeds verder weg bij HR, en zal het meer en meer de eigen weg gaan, dit heeft de consequentie dat WdKA niet meer te sturen is als instituut van HR en dus ook niet meer te vergelijken is, waarom heeft HR dan WdKA ingelijfd? Men wilde juist leren van WdKA en de internationale naam en faam gebruiken en ook volledig onderwijs aanbieden in de breedte. Dan moet men het wel onderdeel laten uitmaken van HR.

PM: Vorige keer vertelde je dat beide partijen iets hebben losgelaten van hun eigen identiteit/cultuur om zoiets op te schuiven naar het midden Sta je hier nog steeds achter en vind je niet dat het te ver gaat?

BL-1: Nee, ik sta daar nog steeds vol achter, ik zie dat beide partijen water bij de wijn doen en iets loslaten van identiteit maar de eigenheid, blijft bestaan. Ik zie ook dat we steeds meer van elkaar gaan leren en waarderen, omdat we open staan voor elkaar. We zijn echt geen losgeslagen stelletje gekke kunstenaars hoor, we denken echt goed na over het onderwijs, enkel niet meer in grote groepen maar

	<p>meer op de persoon gericht. Haast persoonlijk onderwijs. Zeker in deze tijden van Corona is dat een uitdaging maar wordt erg gewaardeerd door de klant, de student. Dat zien andere instituten ook in nu, onze studentenaanmeldingen zakken dan ook niet in, in deze tijd. Dat is iets wat mijn collega's natuurlijk ook zien en dus van leren. Stop met grote collegezalen met veel studenten.</p>
PM:	Welke voorwaarden kunnen aan HR en WdKA worden verbonden bij de samenwerking.
BL-1:	<p>Vind ik lastig, ik ben niet zo van harde voorwaarden stellen aan een verplichte samenwerking. Ik denk dat beide partijen het nut moeten inzien van een samenwerking om samen te onderzoeken wat het beste is van de twee werelden, samen van elkaar leren. Dat is wat we volgens mij nu sinds januari aan het doen zijn en we leren gelukkig beide. Je kan enkel voorwaarden stellen aan een eenduidige manier van resultaten weergeven. Je zal dus de weg naar die resultaten toe moeten onderzoeken of deze te vergelijken zijn en daar eventueel voorwaarden aan stellen zoals je dat ook met een accreditatie van een opleiding doet, het moet aan bepaalde eisen en voorwaarden voldoen voordat je een voldoende mag geven. De weg naar die voldoende toe kan verschillend zijn.</p> <p>Ik moet erop toezien met mijn collega-directeuren dat we die voldoende halen, de weg er naar toe is meer aan mijn MT.</p>
<hr/> <p>Personen: Bestuurslid 2 (BL-2) Willem de Koning Academie (WdKA) en Peter Monhemius (PM)</p>	
PM	Wanneer is dit onderzoek geslaagd?
BL-2:	Wanneer we de algemene systemen kunnen gebruiken voor onze bedrijfsvoering en rapportages
PM:	Zijn deze nu niet te gebruiken.
BL-2:	Zoals je weet zijn wij echt heel anders dan de rest, we hebben ander soort onderwijs, ander type studenten, ander lesperiodes, ander inschrijfsysteem, ander manier van tentamineren, andere manier van indelen van de organisatie
PM:	Waar ligt de fout volgens jou? Is dit enkel te wijten aan HR?
BL-2:	Ja, ik heb het gevoel dat men WdKA niet serieus neemt en enkel het idee heeft dat WdKA zich maar moet schikken in de systemen van HR.
PM:	Heb je zelf al pogingen gedaan om zaken aan te passen? Tot elkaar te brengen? Te verbeteren?
BL-2:	Ja, ik heb er heel veel tijd en effort ingestopt maar ik heb gevoel dat er niet wordt geluisterd.
PM:	Hoe zou dit onderzoek kunnen bijdragen aan een betere samenwerking.
BL-2:	Als er in kaart wordt gebracht wat de behoefte is aan de kant van WdKA dan kan HR daar mee aan de slag
PM:	Wat is jouw grootste behoefte?
BL-2:	Inzake de rapportages en bedrijfsvoering moet ik allerlei eigen spreadsheets en files bijhouden die erg bewerkelijk zijn en foutgevoelig omdat de algemene systemen van HR niet werken bij ons. Voor de vergelijkbaarheid van de verschillende opleidingen van HR, zou dit veel schelen.

Daarnaast scheelt het WdKA veel tijd en ergernis als deze algemene systemen gebruikt kunnen worden.

De grootste ergernis is de planningstool van personeel en daarmee dus de planning van het onderwijs, personeel is 80% van de kosten en is nu niet goed te monitoren. Dit zou ons als MT WdKA heel veel ergernis schelen.

PM: Wat heb je daar voor nodig van HR? Naast de bereidheid om samen te kijken naar de verschillen.

BL-2: HR zal zich inderdaad moeten verdiepen in de verschillen en niet bij alles zeggen dat alles wat WdKA vraagt dat dat niet past in de standaard HR zal aanpassingen moeten doen om zo de vreemde eend in de bijt ook in te passen in de standaard systemen en men zal bij het kiezen van nieuwe systemen ook de mening van WdKA serieus moeten meenemen en moeten inpassen in het geheel.

Als men hier serieus aan mee zou werken dan wordt het veel gemakkelijker voor WdKA om zich te committeren aan de rest en dan is WdKA ook te vergelijken met de rest.

PM: Zie je dat de Rotterdamse mentaliteit komt bovendrijven van niet "lullen" maar poetsen, met andere woorden de daad bij het woord voegen?

BL-2: Eerlijk gezegd zie ik die bereidheid aan beide kanten niet echt op dit moment, er is al te veel geprobeerd in het verleden en men is het beu, omdat Jeroen (Directeur) het vraagt doet men bij WdKA net of men er aan wil werken maar dat zijn enkel praatjes. Jeroen zou het MT veel meer moeten uitdagen en inspireren om de nauwere samenwerking, als HR dat dan ook doet dan komen we er wel.

PM: Wat zal er gebeuren als de samenwerking tussen WdKA en HR niet verbeterd?

BL-2: Zullen de twee steeds verder uit elkaar drijven en van elkaar vervreemden, de toegevoegde waarde voor elkaar zal dan echt verdwijnen men zal meer en meer gaan bewijzen vanuit WdKA dat we het ook zonder HR kunnen, die geluiden hoor je wel vaker.

PM: Wat bedoel je met: zonder HR.

BL-2: Wat was er gebeurd als we geen onderdeel waren geworden van HR, dat soort geluiden hoor je wel eens. Volgens mij hadden we dan meer ons eigen ding kunnen doen, enkel daar heb je financiering voor nodig en die hebben we wel gemakkelijker kunnen regelen door HR.

PM: Kortom jij ziet wel de meerwaarde, al geeft het ook veel lasten. Het is eigenlijk net een huwelijk, je moet er aan blijven werken?

BL-2: Ja, ik zie absoluut meerwaarde, als beide partijen dat zouden zien en er een aantal voorwaarden worden ingewilligd, dan gaat het werken. Waarbij een belangrijke voorwaarden is, dat HR het kunstonderwijs niet meer buitenbeetje moet zien maar als een serieuze stroming en dus ook te luisteren naar de wensen vanuit de kant van WdKA.

PM: Je voelt je dus af en toe niet serieus genomen zeg je, maar waar ligt dat aan volgens jou.

BL-2: Ik denk omdat men vindt dat we een kleine opleiding zijn in het geheel, maar dat is niet zo want we zijn ongeveer 6% van het totaal aantal studenten. Er zijn in totaal 11 instituten die opleidingen verzorgen, waar de grootste goed is voor +/- 9000 studenten. Dat is ongeveer 25% van het geheel. Kortom er zijn nog 10 instituten die 75% moeten delen dat is gemiddeld 7,5% per instituut. WdKA heeft 6%.

PM: Neem ons serieus en we doen alles voor je, dat is een beetje het devies zo lijkt het. Het calimero syndroom, noem ik het maar even.

PM: Denk je dat WdKA en HR niet beu zijn van het proberen beter samen te werken.

BL-2: Wat ik net al aangaf, onze mensen willen echt maar wil niet worden afgescheept, behandel elkaar met respect en volwassenheid.

BL-2: Luister naar elkaar argumenten en overwegingen waarom iets wel of niet werkt, dat geldt beide kanten op hoor.

PM: Welke problemen zijn voor jou het meest van belang in de moeizame samenwerking?

BL-2: We worden vooral geremd in goede informatie die uit de verslaglegging van algemene systemen te halen, hierdoor zouden we sneller kunnen bijsturen in de bedrijfsvoering. Nu zijn we druk bezig allerlei systemen te vullen, wat ons veel tijd en ergernis kost maar die eigenlijk niet de juiste stuurinformatie opleveren voor ons als kunstopleiding. Dit is gelegen in het feit dat in de basis het kunstonderwijs anders is ingericht dan de andere opleidingen binnen HR. Bijvoorbeeld de lesperiodes zijn anders, er wordt gebruik gemaakt van flexibel onderwijs, er wordt gebruik gemaakt van heel veel kleine aanstellingen van docenten omdat deze iets heel specifiek kunnen binnen een bepaald vak.

PM: Is het zo simpel te stellen dat de centrale diensten die de algemene systemen beheren, mee zou moeten kijken wat de behoeften zijn bij jullie?

BL-2: Eigenlijk komt het daar wel in de basis op neer om een eerste aanzet te doen en vandaar uit weer vertrouwen in elkaar te krijgen en verdere stappen te maken.

Personen: Bestuurslid 3 (BL-3) Willem de Koning Academie (WdKA) en Peter Monhemius (PM)

PM: Wanneer is dit project geslaagd?

BL-3: Wanneer HR ons serieus gaat nemen en ons niet probeert te vormen in een keurslijf.

PM: Hoe bedoel je dat?

BL-3: Er wordt veel toegezegd door HR dat ze zaken gaan aanpassen maar ik zie er niet veel van tot op heden. Enkel werkdruk neemt toe. We moeten steeds meer systemen vullen en aanleveren die niet passen bij het kunstonderwijs en daarmee neemt de druk enorm toe. Dan verwacht men ook nog dat we het met minder mensen gaan doen in de overhead maar de kwaliteit van het onderwijs blijven waarborgen, zo niet verbeteren en een voorloper in het kunstonderwijs blijven, dat gaat allemaal niet samen. Zeker niet als er de komende jaren minder geld beschikbaar zal zijn voor het onderwijs en het kunstonderwijs in het algemeen.

PM: Welke zaken zijn al geprobeerd in het verleden?

BL-3: Ik kan nu heel cynisch zijn en zeggen niets, er is enkel gepraat maar niets gedaan. Maar dat is te kort door de bocht. Er is nooit serieus gekeken naar de problemen die wij ervaren bijvoorbeeld met het plannen van het onderwijs en de docenten. Men heeft een aantal centrale systemen voor de hele planningscyclus maar die is niet werkbaar voor ons, daar moet men voor open staan.

PM: Merk je dit cynisme ook binnen jouw team?

BL-3: Ja heel duidelijk, we zijn die vreemde mensen uit het kunstdomein en daar wordt toch geen rekening mee gehouden, dat is het gevoel wat er heerst binnen het team.

PM: Wat gebeurt er als er niets wordt gedaan.

BL-3: Dan drijven we nog verder uit elkaar en is de toegevoegd waarde voor ons om bij een groter geheel te horen, enkel een last en geen voordeel.

PM: Welke voorwaarden moeten er aan de samenwerking worden verbonden?

BL-3: Dat men echt de tijd neemt om eens echt in de kaart te brengen wat de problemen zijn die we ervaren, en ook luistert naar onze adviezen. Nu wordt er vaak vanachter een bureau iets bedacht, zonder dat men toetst of dit in het kunst werkveld ook gaat werken. Daar moeten we vanaf kom kijken, praten, meewerken en ervaar de problemen. Ik snap iedereen is druk maar het even half/half oppakken daarvan worden we niet blij.

PM: Zou je in een team willen meedraaien in een transitie-team om de twee kampen dichterbij elkaar te brengen.

BL-3: Uiteraard maar wel op een voorwaarden, men neemt ons serieus en men neemt de tijd, men schuift ook op naar ons met de oplossingen, men verwacht niet enkel dat wij opschuiven met ons onderwijs. Onze academie is fantastisch en heeft een eigen naam en faam, die is zorgvuldig opgebouwd, daar zit een bepaalde eigenheid in. Die eigenheid moet men niet verliezen om maar in het gareel te kunnen lopen van HR.

PM: Zie je een verbetering aan de kant van HR?

BL-3: Je ziet dat er de laatste jaren enkele nieuwe mensen zijn gekomen om key-posities, die geen bagage meedragen uit het verleden en dat levert positieve vooruitgang op aan beide kanten, ik ben blij verrast. Maar ik hou nog een reserve, alhoewel ik wel merk dat het leuker wordt.

PM: Hoe bedoel je het wordt leuker?

BL-3: Nou, als je het gevoel hebt dat er naar je wordt geluisterd en er wordt ook iets mee gedaan, dan ben je bereid om je in te zetten om het beter te maken, dus de samenwerking te verbeteren. Dan komt er weer lol terug in dat stukje van je werk.

PM: Eigenlijk met een paar kleine aanpassingen en elkaar wat "liefde en aandacht" te geven lijkt het dat de organisaties dichterbij elkaar komen

BL-3: Kinderhand is snel gevuld Zonder gekheid, dat is wel waar het op neerkomt in dit soort situaties, open staan voor de problemen van een ander en er werkelijk aan willen werken om het op te lossen en niet met een kluitje het riet in te sturen. We kunnen van elkaar leren, hoe mooi is dat.

PM: Hoe is deze diepe kloof tussen beide organisaties dan ontstaan?

BL-3: Door wisselingen van de wacht en doordat men zelf niet in de materie dook maar verhalen aan heeft gehoord en dus overgenomen van anderen zijn de problemen enkel maar groter geworden, zonder dat men eigenlijk nog wist waarom men het met elkaar oneens was, dat is het erge. We hebben nu een aantal keer sessies gehad van beide kanten om bij elkaar te zitten en te kijken naar stappen voorwaarts waar we beide wat aan hebben, dat is mooi.

PM:	Is het onderwijs al beter stuurbaar en te voorspellen, dat is toch uiteindelijk waar jij als onderwijsmanager naar kijkt lijkt me?
BL-3:	Zo snel gaat het niet, we zijn op dit moment nog bezig om elkaar weer te ontdekken en elkaar weer te vertrouwen, je moet niet denken dat elkaar weer vertrouwen in een paar maanden is hersteld. Wat wel helpt dat er van hogerhand ook op wordt gestuurd om met elkaar om de tafel te gaan en er wordt tijd voor gemaakt. Daarin kan je duidelijk zien dat we stappen maken, zowel op het management niveau als de laag eronder, dat straalt het management natuurlijk ook uit dat men bereid is om meer een stap verder te gaan in de samenwerking.
Personen: Management Team Lid 4 (MT-4) Willem de Koning Academie (WdKA) en Peter Monhemius (PM)	
PM:	Wanneer is dit project geslaagd?
MT-4:	Als we kunnen plannen en de salarisadministratie en alles in 1 systeem zit, dat gedragen wordt door HR en niet uit verschillende systemen bestaat
PM:	Samenwerking tussen HR en WdKA bestaat toch wel uit meer dan dit?
MT-4:	Vertrouwen komt te voet en gaat te paard, met andere woorden, men zal ons vertrouwen moeten herwinnen. Als dit opgelost is, wat echt een enorme "pain in the ass" is bij WdKA voor alle docenten en ook mensen die moeten plannen en er gegevens uit halen om mee te sturen.
PM:	Jij komt bij een andere kunstinstelling vandaan, is WdKA echt zo'n vreemde eend binnen HR?
MT-4:	Nee, als ik het vergelijk met mijn vorige werkgever niet. Wel loopt WdKA voor op het flexibel onderwijs geven maar verder is het een normale kunstopleiding. Ik denk dat HR gewoon meer is ingericht op economische en technische opleidingen en wat minder op kunst, zolang men daar geen oog voor heeft dan drijft WdKA steeds verder weg bij hetgeen waar HR voorstaat. Namelijk een Hogeschool voor alle typen opleidingen, dan zal men daar ook iets moeten doen om ze aan bord te houden. De kloof lijkt te vergroten.
PM:	Wat zijn de verschillen volgens jou tussen WdKA en andere instituten binnen HR.
MT-4:	WdKA is ingericht als flexibel onderwijs, waarbij bijna privéles wordt gegeven. Binnen het geheel van onderwijs van WdKA zijn er allerlei kleine deelmodules waarvoor een leerling kan kiezen, voor al die kleine aspecten worden docenten voor een hele kleine aanstelling naar binnen gehaald. Deze docenten hebben doorgaans een niet grotere aanstelling dan 0,1 of 0,2 FTE en hebben daarnaast een eigen beroepspraktijk. De leerlingen kiezen juist voor de beroepspraktijk vanwege ervaring van deze docent. De docent probeert naast een constante kleine stroom van inkomen ook de pareltjes aan nieuwe aanwas van kunstenaars eruit te halen en via zijn eigen praktijk aan de wereld te laten zien. Het is wisselwerking. Het onderwijs wat we geven is heel moeilijk planbaar en gaat voor een buitenstaande alle kanten op, natuurlijk houden wij ons wel aan wettelijke kaders maar de student maakt een echte ontwikkeling door in de jaren dat hij bij ons is. Het onderwijs van economische, technische, ICT, en dergelijke opleidingen is veel meer klassikaal ingestoken en veel beter te plannen. De ontwikkeling van de leerling staat daar ook centraal maar meer vanuit theorie, waarbij het bij ons meer is vanuit Praktijk. Ik snap dat deze twee verschillende werelden niet gemakkelijk te vangen zijn in 1 en hetzelfde systeem. Ik zie wel dat het niet kunstonderwijs

ook steeds meer flexibel onderwijs wordt, meer op de mens gericht dan op groepen. Dus mijn devies zou zijn, leer van ons, wij hebben fouten genaakt die de andere opleidingen niet meer zouden moeten maken, is toch fantastisch dat je eigen ontwikkeling van onderwijs in huis hebt en live kan testen. Ik zou het wel weten.

PM: Ben je blij dat je de overstap hebt gemaakt naar WdKA

MT-4: Absoluut, de bevologenheid die er heerst binnen WdKA is waanzinnig, als we nu ook nog voordeel kunnen halen uit het feit dat we bij een groter geheel horen dan zou dat enkel maar meer opleveren voor allen, de bereidheid om flexibel te zijn zit in het DNA van WdKA, nu HR nog.

Personen: Management Team Lid 5 (MT-5) Willem de Koning Academie (WdKA) en Peter Monhemius (PM)

PM: Wanneer is de samenwerking geslaagd tussen WdKA en HR?

MT-5: Als we elkaar met respect behandelen en daar waar nodig elkaar helpen.

PM: Wat betekent respect in deze?

MT-5: Nakomen wat we afspreken, geldt overigens van beide kanten.

PM: Waar heb je het meeste last van dat de samenwerking niet optimaal is?

MT-5: Dat men zich niet verplaatst in de ander, dat wanneer je bezig bent met het plannen van een nieuw schooljaar, de drukste tijd van het jaar, je niet veel tijd hebt voor andere zaken, dus stop dan met allerlei onmogelijke vragen op dat moment.

De ondersteunende diensten houden geen rekening met onderwijs, niet enkel bij de kunsten maar is breder dat hoor ik ook bij andere instituten.

PM: Wat zou het leven van jou en je collega's van WdKA gemakkelijker maken?

MT-5: Wat ik net al aangaf, niet op onmogelijke momenten eisen dat je weer een of andere spreadsheetje moet vullen, zorg gewoon dat de systemen voor iedereen werkbaar zijn dan kunnen de diensten alle gegevens uit de systemen halen., moeten ze wel door ons te gebruiken zijn.

PM: Denk je dat men nog steeds bereid is in jouw team om te zoeken naar oplossingen samen met HR?

MT-5: Maar natuurlijk, we moeten het samen doen en dus ook samen oplossen.

PM: Waarom is dat nog steeds niet gebeurd?

MT-5: Iedereen leeft bij de waan van de dag en er zijn altijd weer zaken die urgenter zijn dan dit op te lossen, mijns inziens moet er een team worden samengesteld dat uit mensen van WdKA bestaat en mensen van HR en dan gezamenlijk een aanvalsplan maken met milestones en daar dan op sturen. Maar alles valt en staat bij het prioriteit te geven en elkaar te vertrouwen, dus open kaart spelen en geen kaarten tegen de borst. Van belang is dat iedereen zich blijft herkennen in de plannen, dus dat het een sausje behoudt van WdKA is voor mij erg van belang.

PM: Wat gebeurt er als er niet beter wordt samengewerkt?

MT-5:	Dan modderen we door met alle gevolgen van dien, zoals frustratie, ziekteverzuim wat extreem hoog is bij ons, kont tegen de krib, meer kosten doordat je extra ondersteuning moet binnenhalen om alle losse systemen van HR en eigen brouwsels van WdKA aan elkaar te plakken, dit is niet goed voor de aansturing, je bent het overzicht op een gegeven moment kwijt en dan weet je niet kan ik nu wel of niet nog een docent aannemen.
Personen: Management Team Lid 6 (MT-6) Willem de Koning Academie (WdKA) en Peter Monhemius (PM)	
PM:	Wanneer vind je dat er een succesvolle samenwerking is tussen WdKA en HR?
MT-6:	Wanneer ik niet meer met argusogen wordt bekeken omdat ik van HR ben en niet echt van WdKA, WdKA is mijn account vanuit HR.
PM:	Waarom denk je dat je zo wordt bekeken?
MT-6:	Samenwerking tussen de twee is niet goed omdat er in het verleden denk ik verwachtingen zijn geschapen die niet zijn nagekomen, dat zit bij een aantal mensen heel diep, zeker de mensen die er al wat langer werken.
PM:	Jij werkt nog niet zo lang voor HR, wat denk jij daar van?
MT-6:	Ik denk dat het goed is als er wat vers bloed binnenkomt, die zich niet laten leiden door verhalen uit het verleden en met een aantal mensen die nieuw zijn in de organisatie te kijken naar de organisatie en doormiddel van gesprekken met de zittende garde, te analyseren wat nu werkelijk het probleem is achter het verhaal. Samen zo werken aan oplossingen die voor beide partijen werken.
PM:	Wat is volgens jou in de basis het probleem.
MT-6:	Gebrek aan draagvlak en vertrouwen, moeilijker is het volgens mij niet. Als HR zegt dit is een systeem dat moet je gebruiken dan zegt WdKA per definitie dat werkt niet en als WdKA iets slims heeft bedacht dat werkt voor andere instituten dan wordt dat weggelachten en wordt er gezegd dat komt zeker van die kunstenaars, laat die lekker knutselen dan denken wij wel na over processen etc. Per definitie gaan de hakken in het zand.
PM:	Wat denk je dat er gebeurt als er niet aan dat vertrouwen wordt gedaan?
MT-6:	Dan ga ik het niet heel lang volhouden zo en dan komt er weer een nieuwe en dan ligt dit probleem van gebrek aan vertrouwen weer stil, dat gebeurt keer op keer en zo komen we geen stap verder, sterker nog de partijen komen steeds verder uit elkaar te staan. Je kan zeggen dat de samenwerking dan mislukt is en dat de reden waarom men hier aan begonnen is, namelijk proberen $1 + 1 = 3$ te maken, niet gaat werken. Het is namelijk eerder $1 + 1 = 1$, met heel veel ergernis en gezeur. De andere instituten binnen de Hogeschool vinden ook dat WdKA een voorrecht positie heeft. Er zal dus door HR duidelijker moeten worden gemaakt dat dit niet het geval is, kunstopleidingen kosten gewoon meer geld dan een lokaal vol met economie studenten.
PM:	Is er volgens jou wel bereidheid om het probleem aan te pakken?
MT-6:	Ja, dat zegt men wel maar ik moet het zien, eerst zien en dan geloven. Vertrouwen, vertrouwen, vertrouwen, dat is het enige wat telt.

Personen: Management Team Lid 1 (AIC-1) Dienst Administratie Informatievoorziening Control (AIC) en Peter Monhemius (PM)

- PM: Wanneer is de samenwerking geslaagd?
- AIC-1: Wanneer WdKA echt een onderdeel is van HR, passend in het geheel en gebruikmakend van alle faciliteiten, wij moeten daarbij vanuit de diensten zorgen dat de systemen passend zijn ook voor hen maar WdKA moet daarbij ook water bij de wijn doen en zich wat meer committeren onderdeel te zijn van een groter geheel waarbij regels gelden voor eenieder, ook voor WdKA.
- PM: Wat heb je tot nu toe vanuit de diensten kunnen bereiken met WdKA
- AIC-1: In de tijd dat ik er zit zijn we een aantal keer voortvarend van start gegaan maar is dit iedere keer gestrand omdat er dan te veel in de diepte werd gedoken vanaf de start over een specifiek onderwerp. Dan vergeet je de grote lijnen, ik denk dat we eerst alles in kaart moeten brengen er een project manager opzetten en pas daarna tot uitvoering overgaan. Niet meteen de diepte in, wellicht bij het in kaart brengen kan er al laaghangend fruit worden opgelost. De diensten willen heel graag zorgen dat WdKA zich onderdeel voelt van HR, en volgens mij is dat wederzijds
- PM: Je hebt de laatste tijd wat vaker contact met Jeroen, directeur WdKA, wat is jullie intentie daarbij?
- AIC-1: Je weet als geen ander dat het geen zin heeft om van bovenaf iets op te leggen, dus is het goed als de directeuren op 1 lijn liggen en dat de laag eronder ziet dat wij het met elkaar eens zijn, dat scheidt een band en vertrouwen. Daardoor is men eerder geneigd om met elkaar samen te werken en voor elkaar open te staan. Voor ons van AIC is het van belang dat de verslaglegging op een correctie manier gebeurt en in lijn met de rest van de organisatie. Zodat we de informatie naast andere instituten kunnen leggen en dat we er op kunnen sturen en dat WdKA deze informatie uiteraard ook kan gebruiken om te sturen en hun bedrijfsvoering kunnen aanpassen. We moeten af dat WdKA systemen aan het vullen is voor ons en er zelf niets mee doet, maar wel andere Excels bijhoudt om zelf te kunnen sturen. Dat is complete waanzin. Onderwijs is onderwijs in mijn ogen en ja de kunsten zijn anders maar toch niet zo anders, dat weiger ik te geloven. Ze zijn onderdeel van HR dus moeten in het gareel. Ik weiger dit nog langer te laten sudderen. Dus de optie van niet oplossen wil ik niet over nadenken.
- PM: Waarom is het tot op heden dan niet gelukt? Jij zit er nu 4 jaar maar daarvoor is het ook niet gelukt.
- AIC-1: Ik denk omdat er andere problemen waren die groter waren en dus eerst moesten worden opgelost, daarnaast is er nooit echt focus voor geweest. Ik ben ook van mening WdKA de komende jaren HR harder nodig gaat hebben omdat de hele bekostigingssystematiek voor de kunsten gewijzigd zal worden en dat pakt, denk ik, niet goed uit voor de kunsten. De laatste jaren was er niet zo'n noodzaak en dus was er geen stok achter de deur richting WdKA, nu hebben we die stok denk ik wel. Dat is niet helemaal eerlijk natuurlijk maar nood breekt wet of liever gezegd noodzaak. Kortom er ontstaat denk ik een afhankelijkheid vanuit WdKA om bij een groter geheel te horen om zo de financiers op orde te houden.
- PM: Wat is vanuit je rol de grootste behoefte van de diensten ten aanzien van de samenwerking met HR?
- AIC-1: WdKA die gebruik maakt van de systemen van HR en deze tijdig en juist gebruikt zodat wij en WdKA daar mee kan sturen.

PM: Er zijn de laatste maanden wat verbeteringen doorgevoerd in de samenwerking, merk je dat ook bij de diensten?

AIC-1: Ik hoor en zie natuurlijk niet alles maar ik hoor inderdaad minder commentaar vanuit de hoek van WdKA en vanuit de diensten, dus het lijkt er inderdaad op dat er wat meer en beter wordt samengewerkt. De bereidheid aan beide kanten lijkt groter doordat men open staat voor elkaars problemen en dilemma's, dat is een grote plus, denk ik. Je merkt dat deze verbetering van het gebruik van de systemen meteen doorvertaald in een verbeterde samenwerking. Kortom het heeft enkel en alleen met vertrouwen en elkaar voor vol aan zien te maken.

PM: Hoe komt dit nu in ene? Deze ommekeer, hoe is dit ingeleid?

AIC-1: "Tone at the top" is verbeterd, Jeroen en ik zoeken elkaar regelmatig op en we vertellen dat onze achterban, onze MT's, wij zijn er met z'n tweetjes uit hoe we het willen. De rest ziet dit en gaat daarin mee. Dat is leuk en fijn om te zien. De MR's zien ook vooruitgang dus krijgen er lol in. We hebben bedacht wie we bij elkaar moeten zetten van de verschillende partijen om met elkaar te praten en dat lijkt te lukken, men is zelfs open

PM: Zou het wellicht goed zijn als de Project Manager van de samenwerking een overleg met jullie bij gaat wonen

AIC-1: Lijkt me niet nodig, we houden iedereen goed aangeliend en geven ook aan wanneer we hulp nodig hebben, eigenlijk geven Jeroen en ik enkel het goede voorbeeld en zetten de grote linnen uit. Ik hoor vanuit mijn MT dat dit goed werkt en ook Jeroen hoort dit terug.

PM: Wat is het diepere probleem bij WdKA, volgens jou dat men niet zo makkelijk meegaat in deze vernieuwingen.

AIC-1: Persoonlijk denk ik dat Kunstenaars bang zijn de eigen identiteit te verliezen en daarnaast denk ik dat ze graag de controle houden over het eigen reilen en zeilen binnen hun academie. Ze hebben een enorme naam zorgvuldig opgebouwd de laatste jaren en men is bang dat men die eigenheid verliest. Wij als diensten moeten dus zorgen dat dit niet gebeurt, natuurlijk zal men wel wat los moeten laten van de eigen manier van werken en alles zelf willen doen en controleren. Men wil dat zolang men maar de eigen identiteit behoudt. Jeroen is bijvoorbeeld als de dood dat hij zijn onderwijsperiodes moet opgeven, deze wijken af van de onderwijsperiodes van de rest van HR. Maar dat hoeft wat mij betreft niet, het systeem moet gewoon om kunnen gaan met deze afwijkende periode en dan is het voor Jeroen akkoord. Of dat lukt, moeten we zien, maar lijkt me maatwerk

PM: Waar heb je moeite mee?

AIC-1: Dat ik altijd alleen maar hoor wat er niet kan, maar niet hoor wat er wel kan. Je hoort enkel WdKA is nu eenmaal anders. We moeten vooral doorgaan op de weg die we nu zijn ingeslagen: elkaar opzoeken en durven kwetsbaar te zijn en te werken aan een open oplossing

Personen: Management Team Lid 1 (OEO-1) Dienst Onderwijs en Ontwikkeling (OeO) en Peter Monhemius (PM)

PM: Wanneer vind je dat een samenwerking met WdKA is gelukt?

OeO-1: wanneer men volgens de richtlijnen van HR zaken doet en onderwijs geeft.

PM: Doet men dat nu niet?

OeO-1: Niet altijd volgens het boekje, men zoekt altijd de randjes en het grijze gebied op, daar heeft men een neus voor. Bijvoorbeeld ook in het aannemen van eigen mensen op functies die we normaal gesproken vanuit mijn dienst zouden oppakken.

PM: Welk argument gebruikt men daar dan bij?

OeO-1: Dat bijvoorbeeld personeel zoeken voor de kunsten iets heel anders is dan voor een economische opleiding, dus dat men eigen recruiters moet hebben. Men wil er graag geen eenheidsworst van maken maar bijzonder blijven in alle vormen.

PM: Ben je daarover met Jeroen het gesprek al aangegaan of hebben jouw mensen al geprobeerd toenadering te zoeken?

OeO-1: Jazeker zowel ik als mijn mensen hebben wel degelijk deze toenadering gezocht en ook wel over dit soort zaken gesproken maar toch weet WdKA het altijd zo te draaien dat men bijzonder blijft. We zullen harde eisen moeten stellen anders gaat het niet vliegen vrees ik.

PM: Ben je niet bang dat het opleggen van voorwaarden enkel averechts werkt.

OeO-1: Zachte heelmeesters maken stinkende wonden, dus enkel maar praten etc. dat lijkt niet te werken, je zal ze duidelijke regels moeten opleggen.

PM: Denk je niet dat het handiger is als de mensen van WdKA in het samenstellen van die regels worden betrokken en daarmee een stuk eigenheid hebben?

OeO-1: Je bedoelt met een aantal mensen samen gaan zitten van WdKA en OeO in een hok en er zo samen een team effort van maken, ik denk dat dat enkel werkt als er dan iemand bij gaat zitten die dit begeleidt en het nadat ze uit elkaar gaan, dit ook opvolgt en er handen aan voeten aan geeft. Deze proces begeleider moet een buitenstaander zijn en niet iemand van ons, die zal dan de beide partijen meer naar elkaar toe moeten duwen en het vertrouwen moet daarmee over en weer, weer worden hersteld. De externe procesbegeleider moet dan wel ook het vertrouwen van hen hebben.

PM: Wat gebeurt er als we niets doen?

OeO-1: Dan kabbelt het rustig verder, en zal het ziekteverzuim bij WdKA nog verder toenemen, daarnaast zal de frustratie steeds verder oplopen.

PM: Vind je WdKA nog wel een instituut wat binnen HR past, zou het niet beter standalone verder moeten gaan?

OeO-1: Dat vind ik zeker niet, HR moet ook kunsten aanbieden in het pallet van onderwijs. We zien nu al dat HR studenten verliest ten op zichten van andere Hogescholen omdat men bepaald type onderwijs niet aanbieden, dat is eeuwig zonde. Wel zal goed onder de aandacht moeten worden gebracht bij andere instituten dat kunstonderwijs duur onderwijs is, duurder dan de rest en dat het zonder subsidies en interne douceurtjes lastig voort te zetten is.

Personen: Management Team Lid 1 (CCS-1) Dienst Concernstaf Communicatie Strategie (CCS) en Peter Monhemius (PM)

PM: Wanneer is de samenwerking tussen WdKA en de dienst CCS geslaagd?

CCS-1: Zoals je weet ben ik nog niet zo lang werkzaam bij HR, maar wat ik zie is dat WdKA als enige van alle instituten een eigen website heeft en eigen communicatie medewerkers, terwijl de andere meedraaien in het geheel.

PM: Heb je navraag gedaan wat daar de reden van is?

CCS-1: Wat ik er tot nu toe van heb begrepen is dat WdKA zegt dat op de eigen website ze meer eigenheid kwijt kunnen en ze wat flitsender willen overkomen

	<p>dan het stijve image wat HR heeft, daarnaast denk ik dat men zich niet zo graag profileert als onderdeel van HR. Wat ik enigszins kan begrijpen omdat je een heel ander type student aantrekt natuurlijk. Daarnaast heeft men meer dan gemiddeld buitenlandse studenten, dus focus is meer Engels georiënteerd. Daarom wil men naast de website ook de hele marketing en communicatie in eigen hand hebben, omdat men daar van is natuurlijk. Wat ik eigenlijk zou willen onderzoeken of we juist WdKA niet veel meer kunnen betrekken bij de algemene website en communicatie, omdat ze er juist van zijn, we kunnen die expertise gebruiken. En juist inzetten van de expertise in plaats van ze te verplichten de expertise bij ons af te nemen.</p>
PM:	Dus hiermee creëer je een afhankelijkheid en een stuk waardering?
CCS-1:	Klopt dat is wat ik zou willen doen, ik wil graag een team smeden, daarmee verhoog je de samenwerking altijd, dat is mijn manier van werken.
PM:	Denk je dat de bereidheid er is van beide kanten? Je hebt natuurlijk een team van mensen zitten op deze afdelingen die zullen dan eventueel moeten inkrimpen omdat je een deel van de mensen decentraal neerzet bij WdKA.
CCS-1:	Ook dat klopt, maar mensen moeten dit niet zien als bedreiging, nogmaals je moet het samen doen en of die mensen dat centraal of decentraal zitten is mij om het even. Het gaat er om hoe kan je het het beste inrichten op de meest efficiënte manier, daarbij heeft WdKA echt de expertise dus waarom niet op deze manier oplossen
PM:	Hoe ondervang je dat WdKA toch de eigen identiteit van een eigen website en communicatie wil behouden?
CCS-1:	Daar mag WdKA zelf over nadenken maar het moet in ieder geval meer gestroomlijnd gaan en meer overleg en meer eenduidigheid, het kan niet zo zijn dat er totaal geen overleg is tussen die 2 afdelingen, men weet niet wat de een doet van de ander. Belachelijk en onacceptabel en natuurlijk is dit maar een voorbeeld. We zullen moeten kijken hoe we dit oppakken en dan van daaruit heet volgende oppakken. Ik wil graag
Personen: Management Team Lid 1 (FIT-1) Dienst Facilitair IT Vastgoed (FIT) en Peter Monhemius (PM)	
PM:	Wanneer is er een succesvolle samenwerking met WdKA?
FIT-1:	Ik ken de samenwerking met WdKA nog niet heel goed omdat ik nog niet lang bij de club ben, wat ik wel weet dat men een status aparte heeft binnen HR. Tenminste zo lijkt. Vanuit de vastgoed filosofie zit WdKA in een van de grootste panden van HR en zou daar een m2 prijs voor moeten betalen zoals ook de andere opleidingen, enkel WdKA krijgt daar een korting op omdat het kunstonderwijs veel m2 gebruikt en niet te vergelijken is met bijvoorbeeld het technisch onderwijs of gezondheidszorg. Daarnaast heeft men ook een status aparte in de ICT dienstverlening, aangezien de kunsten als enige Apple gebruiken binnen HR, hebben ze een eigen IT afdeling en nemen deze dienst niet centraal af. Hierdoor is het niet te vergelijken met elkaar.
PM:	Hoe zouden we deze aangehaalde verschillen kunnen gladstrijken zodat ze daar weer meer in het gareel lopen?
FIT-1:	Ik wil met ze onderzoeken of het mogelijk is een ander pand te betrekken met meer vierkante meters maar wat minder geld kost, dat zou een win-win situatie zijn, dan is de korting ook niet meer nodig en kan die korting aan het onderwijs worden besteed. Daarnaast zou ik binnen de centrale dienst

de Apple expert willen hebben zodat ze ook daar gewoon de service van centraal afnemen. Dat moet beide de doen zijn als de bereidheid er bij WdKA is.

PM: Is dan het probleem opgelost?

FIT-1: Dan zijn ze op die vlakken niet meer anders dan de rest, ik snap dat dit heel wat voeten in aarde zal hebben. Maar ik ben bereid het te onderzoeken

PM: Is de eigenheid van dat pand ook niet een stuk van de identiteit van WdKA, het is natuurlijk wel een eyecatcher aan de Blaak.

FIT-1: Ik weiger in te stemmen dat de identiteit van een opleiding is terug te voeren op een pand, als dat zo is dan doen we iets niet goed met z'n allen, het moet gaan om het onderwijs. Laat maar aan ons over dat we een pand vinden wat nog veel beter past en minder kost.

PM: Moeten er voorwaarden aan WdKA worden opgelegd om mee te werken?

FIT-1: Als ze opschrijven waar een pand aan moet voldoen dan ga ik zoeken en moet ik leveren, dan vind ik wel dat ze verplicht moeten worden om te verhuizen
Dit geldt ook voor het euvel dat ze de eigen IT moeten afstoten, dat kan simpel door de mensen voor mijn dienst te laten werken. Opgelost.

PM: Zie jij nog andere beren op de weg tot een betere samenwerking tussen FIT en WdKA?

FIT-1: Zoals aangegeven werk ik nog niet zo lang voor HR dus ik heb niet de enorme bagage van het verleden, ik ben van mening als we bovenstaande twee zaken oplossen dat de samenwerking vanzelf beter wordt, ze zijn dan niet meer anders dan de rest dus andere instituten zullen daar ook niet meer over zeuren dat WdKA anders wordt behandeld.

Personen: Management Team Lid 2 (OeO-2) Dienst OeO (OeO) en Peter Monhemius (PM)

PM: Wanneer is er een betere samenwerking tot stand gekomen met WdKA?

OeO-2: Wanneer beide partijen niet meer enkel negatief over elkaar spreken, mijn team heeft altijd wat te zaniken over de mensen van WdKA en andersom.
Als wij iets introduceren of aanpassen dan lijkt het wel of het per definitie aan de kant van WdKA niet goed is, kortom soms denk ik wel eens, het is zaniken om het zaniken. De inhoud lijkt minder van belang, dan is het natuurlijk wel een lange weg te gaan om dit vlot te trekken.

PM: Waar heeft dit volgens jou mee te maken?

OeO-2: WdKA profileert altijd dat men zo anders is dan de rest, dat is in de basis echt wel zo, dat zie ik ook. Maar in the end, het is allemaal onderwijs wat er gegeven wordt dus zo verschillend is het ook niet. Natuurlijk WdKA heeft meer flexibel onderwijs, heeft meer praktijk onderwijs, heeft meer kleine en kortstondige contracten met docenten, heeft afwijkende onderwijsperiodes en is relatief duur onderwijs.

PM: Jij vindt het allemaal wel meevallen en WdKA moet niet zo zeuren?

OeO-2: Dat zeg ik niet dat ze niet moeten zeuren, men moet gewoon goed uitleggen wat er anders is en eerlijk zijn over de zaken die wel in de normale bedrijfsvoering mee zouden kunnen. Soms heb ik het gevoel dat dat laatste niet gebeurt onder het mom van, we zijn anders, dat is jammer.

	Dat stuit op erg veel weerstand bij mijn team en ik hoor ook bij andere diensten.
PM:	Kortom meer openheid en transparantie?
OeO-2:	Uiteindelijk is dat wel wat het is, weer gewoon eerlijk naar elkaar, dan zal eenieder harder voor je lopen, als men het idee heeft dat men niet eerlijk en transparant is dan zal de andere de kaarten tegen de borst houden. Laat ik helder zijn dat is niet enkel aan de kant van WdKA, ook de diensten hebben er wel een houtje van om niet te luisteren naar de mening en de adviezen van WdKA. Omdat men het idee heeft, die zeuren altijd en laten we nu maar gewoon zorgen dat het werkt voor de rest van de instituten. Dat is de gemene deler ben ik bang, dit geldt niet voor iedereen.
PM:	Wat is er tot nu toe ondernomen?
OeO-2:	Er zijn verschillende initiatieven geweest maar als men niet open staat voor verandering dan wordt het niets, kortom men moet het een eerlijke kans geven. Er zijn de laatste jaren wat mensen gewisseld op verschillende cruciale posities die laat ik zeggen wat ouderwets in de wedstrijd zaten. Ik denk dat het prima is om weer eens met elkaar om de tafel te gaan en alles op tafel te leggen, zonder verborgen agenda. Het begint toch met de mensen die het moeten doen, onze bestuursvoorzitter kan wel benoemen dat hij het zo en zo wil maar als de laag eronder niet wil dan wordt het lastig de tijd dat zaken van bovenaf met harde hand kunnen worden opgelegd is wel voorbij. Wat nu meehelpt is dat het aantal studenten terugloopt overal. De nut en noodzaak komt weer meer aan het licht bij eenieder om vastgeroeste zaken weer eens onder de loep te nemen, dat helpt wel mee.
Personen: Management Team Lid 2 (CCS-2) Dienst CCS (CCS) en Peter Monhemius (PM)	
PM:	De laatste tijd hebben we een aantal keer bij elkaar gezeten en met mensen van WdKA om aan de openheid te werken, vind je dat het beter gaat?
CCS-2:	De wil is er absoluut om met hoofdzakelijk nieuwe mensen de samenwerking weer nieuw leven in te blazen, dus ja ik zie progressie en hoor dit ook terug aan de kant van WdKA en aan de kant van andere diensten.
PM;	Wat zou er gebeuren als deze initiatieven niet van de grond zouden komen?
CCS-2:	Ik ben bang dat WdKA dat altijd de status aparte zal behouden binnen HR, dat is niet goed voor alle betrokken partijen, je ziet dat het voor iedereen veel time en effort kost. Je ziet de laatste tijd ook meer mensen weg gaan bij WdKA of verdwijnen naar andere instituten omdat men het beu is te dit zal ook tot gevolg hebben dat er meer nieuwe mensen komen wat weer goed is, want die hebben geen bagage. Ziekteverzuim blijft hoog bij WdKA.
PM:	Wat zijn de voordelen van een betere samenwerking?
CCS-2:	Dat WdKA beter te vergelijken is met andere opleidingen binnen HR, nu is het zo dat op mijn vakgebied, de bedrijfsvoering, haast altijd wordt gezegd ok, dit zijn vergelijkende cijfers voor alle instituten behalve WdKA. Kortom de bestuurbaarheid van WdKA lijkt me erg lastig van het instituut op deze wijze
PM:	Waar zitten de grootste verschillen volgens jou in de identiteit of de cultuur?
CCS-2:	Het is een combinatie van vrees ik, aan de ene kant is het absoluut de heersende cultuur dat men elkaar maar ontziet, maar dit wordt beter omdat er

	<p>nieuwe mensen zijn gekomen zoals eerder gezegd. De identiteit is een belangrijk iets voor WdKA, daar wil men absoluut niet aan toegeven en dat begrijp ik heel goed. WdKA is over de hele wereld bekend, juist door de eigen signatuur, het moet natuurlijk niet zo zijn dat ze die eigenheid verliezen omdat men zich compleet gaat voegen in de maniertjes van HR. Dat moet HR ook niet willen, juist die eigenheid en die internationale signatuur is hetgeen waarom HR wilde dat WdKA een onderdeel werd van WdKA. Dan kan je dat niet geheel loslaten nu.</p>
PM:	Het is wel op eieren lopen dan, je wilt de eigenheid van WdKA behouden maar ze moeten wel mee in een veranderproces?
CCS-2:	<p>Dat is bij iedere beslissing inderdaad wikken en wegen, wat is verstandig, daarom is dit proces ook niet in een paar meetings beslecht, daar gaat een hele tijd overheen willen zaken op een juiste manier zijn afgewogen en zijn ingebed. Voor mij staat de eigenheid van WdKA hierbij toch voorop. Stap 1 is in overleg met elkaar en kijken waar de verschillen zitten die de samenwerking in de weg staan, met volle openheid van zaken.</p>
PM:	Wat kunnen we leren?
CCS-2:	<p>We kunnen van elkaar leren in deze processen, door naar elkaar te luisteren en ook open te staan voor de goede dingen van de ander, niet alles wat de ander doet is per definitie slecht. Sterker nog WdKA heeft goede dingen ontwikkeld, zoals het flexibele onderwijs, daar loopt men binnen HR voorop. Daar kunnen de andere instituten van leren, laat ze daar als mentor voor optreden, dan voelt WdKA zich serieus genomen en kunnen we door.</p>
<p>Personen: Management Team Lid 2 (AIC-2) Dienst AIC (AIC) en Peter Monhemius (PM)</p>	
PM:	Wanneer is een samenwerking met WdKA geslaagd?
AIC-2:	Vanuit mijn specifieke dienst AIC, is de samenwerking akkoord als WdKA zich committeert aan de regels en de systemen van AIC.
PM:	Doet men dit niet?
AIC-2:	Nee, men heeft de eigen spelregels bij WdKA zo lijkt het, bijna in alle rapportages doen ze het net weer anders dan de rest. Ook hebben ze een eigen studenten inschrijf systeem en doen ze dus niet mee met het systeem wat binnen AIC geldt, dat is natuurlijk gek en moet niet mogelijk zijn.
PM:	Wat is volgens jou de oplossing?
AIC-2:	Ik ben jurist van huis uit, dus ik zou zeggen harde regels opstellen die voor iedereen gelden en dus ook eisen dat het systeem door iedereen wordt gebruikt en gevuld.
PM:	Wat als deze systemen niet kunnen worden gebruikt door WdKA?
AIC-2:	Dat is inderdaad wel een eis, dat de systemen gebruikt kunnen worden door iedereen. Anders wordt het wel moeilijk van WdKA te eisen het te gebruiken.
PM:	Als ik je nu vertel dat de systemen inderdaad niet kunnen worden gebruikt door WdKA, tenminste een aantal niet.
AIC-2:	Heel simpel dan zullen we met elkaar in overleg moeten gaan wat er moet worden aangepast aan beide kanten om het wel te kunnen gebruiken.
	Ik realiseer me dat WdKA vaker aangeeft dat iets niet werkt, ik ga ervan uit dat men dan ook aangeeft waarom niet dus is het vreemd dat het niet

wordt opgelost. Lijkt wel of men niet wil luisteren naar WdKA.

PM: Als ik je zeg dat dit werkelijk zo is, het lijkt of men per definitie niet luister naar wat WdKA te zeggen heeft. Wat te doen?

AIC-2: Dan zullen we toch nog een keer aan tafel moeten en dan wel de zaken met elkaar bespreken en ook werkelijk naar gaan handelen, desnoods zal er met harde hand moeten worden gezegd dat dit een eis is. Ik weet het dat dat niet altijd werkt maar daar hebben we dan een verandermanager voor om dit proces zo goed mogelijk te begeleiden. Dat zal hoogstwaarschijnlijk een externe moeten zijn, die heeft geen verleden en geen toekomst in de oplossing.

PM: Ben je niet bang dat er dan even ja en amen wordt gezegd en daarna weer over gaat tot de orde van de dag?
De oplossingen zullen moeten worden ingebed in de werkwijze van eenieder dan werkt men er automatisch mee, dus dan vervalt men niet in oude werkprocessen. Ik weet het, ik zeg dit allemaal vrij makkelijk, mijns inziens is het ook niet zo makkelijk. Enkel je zal het met wat hardere hand moeten doen en niet laten aanmodderen want dan verandert er nooit iets.

AIC-2:

Personen: Management Team Lid 2 (FIT-2) Dienst FIT (FIT) en Peter Monhemius (PM)

PM: Wanneer is de samenwerking tussen FIT en WdKA geslaagd?
Ik ben te kort bij HR om daar een heel duidelijk oordeel over te vellen. Maar als ik luister naar mijn MT dan worden er stappen gemaakt eindelijk na veel overleg met elkaar dat er wat activiteiten van WdKA naar FIT omgehangen, zoals dit bij andere diensten ook door FIT wordt gedaan.

FIT-2: Men gaat meer volgens de principes van andere instituten van HR werken, wat de vergelijkbaarheid verhoogt.

PM: Men is dus bereid om water bij de wijn te doen om verder te komen?

FIT-2: Daar lijkt het inderdaad wel op, mijn MT is zeker bereid om te kijken na veel praten of men WdKA beter kan inpassen.

PM: Is dat een voorwaarde, luisteren en praten, om dichter bij elkaar te komen?
Ja, dat klopt dat heb ik in mijn vorige werk gezien, men kan pas samenwerken als men open staat voor elkaars mening en deze ook serieus neemt, men dient daarbij iedere keer te wikken en te wegen wat doen we en wat doen we wel en niet etc.

FIT-2:

PM: Wat is in de basis het probleem bij het samenvoegen van 2 organisaties volgens jou?
Beide hebben een eigen manier van werken en een eigen gevoel en eigen uitstraling, je zal in de samenwerking van beide partijen het goede moeten overnemen en samensmelten. Dit kan enkel wanneer de mensen die aan tafel zitten niet enkel oog hebben voor het eigen kamp, maar werkelijk open staan voor de ander als die een beter proces voor iets hebben.

FIT-2:

PM: Is er aan die onderhandelingstafel nog een scheidsrechter nodig?
Meestal wel ja, een soort proces begeleider, die onpartijdig is maar wel vertrouwen heeft van beide kanten.

FIT-2: Wellicht door ervaring of iets dergelijks.

Personen: Management Team Lid 3 (AIC-3) Dienst AIC (AIC) en Peter Monhemius (PM)

PM: Wanneer is er een betere samenwerking met WdKA en jouw afdeling? Zoals je weet ben ik verantwoordelijk voor de algehele personeelsadministratie en salarisbetalingen van de medewerkers van HR, zo ongeveer 4000. Alle instituten moeten de wijzigingen en nieuwe contracten etc. doorgeven en in de systemen invoeren, verder moet men ook als bij aanpassingen checken via ons of dit volgens de wet- en regelgeving gebeurt. Daaraan schort het bij WdKA nog wel eens,

men checkt zaken niet bij ons en doen dan iets wat niet mag volgens de wet en dat moeten wij achteraf weer repareren. Daarnaast is men doorgaans erg laat met het doorgeven van wijzigingen en nieuwe medewerkers of medewerkers die zijn gestopt. Met alle gevolgen van dien.

AIC-3:

PM:

Hoe kunnen we dit verbeteren?

AIC-3:

Ik zou graag willen dat de dame die de wijzigingen in het systeem zet, 1 dag per week bij ons op de afdeling komt zitten en niet enkel bij WdKA. Hierdoor zou de samenwerking een stuk beter lopen en zou men elkaar makkelijker weten te vinden

PM:

Hoe lossen we het probleem met de wetgeving op?

AIC-3:

Ik zou hetzelfde willen voorstellen, dus meer overleg zodat er over en weer vertrouwen is en men elkaar sneller opzoekt. Ik zou een van mijn medewerkers fiscale zaken een keer per maand een dag bij WdKA kunnen laten werken, dan is dit euvel waarschijnlijk ook snel opgelost.

PM:

Bereidheid is er aan beide kanten?

AIC-3:

Aan onze kant zeker, de bereidheid van WdKA is wel toegezegd maar moeten we nog zien. Lijkt me dat men geen nee kan zeggen tegen mijn voorstel dus dan komt die samenwerking vanzelf op gang.

PM:

Wat gebeurt er als we niets doen?

AIC-3:

Dan blijven we achter de feiten aanlopen en is men af en toe gefrustreerd aan beide kanten als iemand weer zijn of haar salaris niet heeft gehad of het contract niet is aangepast. Of erger, we lopen ergens tegen de lamp bij een fiscale controle

Bijlage 3: samenvatting observaties en gesprekken

Observaties/Gesprek van:	P.J. Monhemius
Organisatie:	Hogeschool Rotterdam (HR); specifiek de ondersteunende vier diensten in relatie tot Willem de Koning Academie (WdKA) en vice-versa
Rol observator/interviewer:	Business Controller bij verschillende organisaties binnen HR met een specifieke veranderopdracht inzake WdKA binnen HR
Geobserveerde/Geïnterviewde:	1. Werknemers en systemen binnen HR vanuit de vier ondersteunende diensten richting verschillende instituten waaronder WdKA 2. Werknemers en systemen binnen WdKA
Periode:	September 2019 – Juni 2020, schooljaar 19/20
Werkplek:	Zowel een werkplek tussen de werknemers van de vier diensten van HR als tussen werknemers van WdKA, op toerbeurt 3 dagen bij de diensten en 2 dagen bij WdKA
Werkwijze:	Observeren van mensen alsmede ook semigestructureerd gesprekken voeren en sparren met werknemers zonder vastomlijnd kader.

Observaties:

Algemene observaties WdKA en HR:

- Men lijkt in de observatieperiode tot en met de kerst negatief over elkaar en daarna positiever aan beide kanten, als reden wordt gegeven dat er weer zaken worden geprobeerd;
- Er is veel vertrouwen verloren door eerdere acties afgelopen jaren om de partijen beter te laten samenwerken;
- Door dit gebrek aan vertrouwen is er in beginsel weinig bereidheid tot een nieuwe poging;
- Er zijn de laatste jaren vele mensen vervangen door nieuwe mensen van buitenaf op key-management posities, die frisse ideeën hebben over een samenwerking, deze mensen lijken nog niet geschaad door gebrek aan vertrouwen en de bereidheid met elkaar om de tafel te gaan om een en ander te stroomlijnen in de samenwerking;
- WdKA heeft aanzienlijk meer korte en kleine aanstellingen van docenten, dit ten op zichten van andere instituten binnen HR;
- Het onderwijs wat WdKA geeft is veel minder vastomlijnd dan de andere instituten binnen HR, het onderwijs is in de basis heel flexibel onderwijs;
- Kunstonderwijs is het duurste type onderwijs binnen HR, zeggen vele mensen;
- De andere instituten beschouwen WdKA als een bijzonder instituut dat meer geld uit de algemene middelen mag besteden en die vaak net andere regels mag hanteren;
- Het management van WdKA zou het liefste standalone opereren, om zo volledig de eigen weg te mogen en kunnen bewandelen;

- Het management van WdKA is ervan doordrongen dat dit voorgaande punt niet kan, zolang men onderdeel is van HR;
- Veel werknemers van de verschillende 4 ondersteunende diensten binnen HR beschouwen WdKA en haar werknemers als lastig, omdat ze altijd net afwijkende afspraken hebben ten op zichten van de andere instituten;
- Ziekteverzuim bij WdKA is hoog, zeker onder het ondersteunende personeel, dit is vaak terug te voeren, afgaande op het werkbelevingsonderzoek, door werkdruk;
- WdKA ondersteunend personeel doet veel dubbel werk, een deel van het werk is om de systemen en rapportages te vullen en daarnaast vult men ook eigen systemen om rapportages te generen en daarmee te kunnen sturen;
- WdKA rapportages zijn doorgaans niet te gebruiken als vergelijking ten op zichten van andere organisaties binnen HR;
- De beheersing/besturing van WdKA is een heet hangijzer binnen HR, zeker voor het bestuur van HR, men wil een betere voorspelbaarheid van WdKA, daartoe ziet men het volledig vullen van de systemen en rapportages als belangrijk stuurmiddel, zeker als dit te vergelijken is met andere instituten binnen HR en ook te gebruiken is als vergelijkingsmateriaal met andere Kunst Hogescholen;
- Het bestuur van HR is nog steeds erg verheugd met het feit dat WdKA onderdeel is van HR, dit zorgt voor een juiste mix in keuze aanbod van onderwijs, daarnaast is WdKA een internationaal opererend instituut wat HR als geheel op de kaart zet;
- De directeurs van de ondersteunende diensten van HR zien WdKA eveneens als verrijking binnen HR en wil er graag alles aan doen om WdKA beter te laten samenwerken met de diensten waar ze verantwoordelijk voor zijn.

Specifieke observaties WdKA:

- Werknemers (3) van de planning van docenten van WdKA bespreken onderling hoe ze de regels van HR kan omzeilen omtrent de planningstool die wordt gebruikt binnen HR, men vindt de HR-planningstool waardeloos voor WdKA;
- Secretariaat (2 werknemers) van WdKA bespreken onderling hoe men de informatie uit de rapportagetools die er zijn vanuit HR omtrent de bedrijfsvoering, kan gebruiken voor hun eigen tools op dat gebied;
- Marketing, Beleid en Website werknemers (3) van WdKA bespreken onderling wat men vindt van de uitingen die HR doet over een aantal onderwerpen, men bespreekt hoe men dit kan gebruiken op de eigen website van WdKA, daarnaast bespreekt men dat het maar goed is dat WdKA een eigen website heeft zodat men het nieuws wat specifieker op het eigen onderwijs kan richten en wellicht zelfs de informatie een beetje kan kleuren;
- Afdeling inschrijvingen (2 werknemers) bespreken dat het zo fijn zou zijn dat men mee zou kunnen doen in het inschrijfsysteem van HR, dit zou veel administratieve last schelen aan de kant van WdKA, nu moet het inschrijfsysteem van WdKA bijna dagelijks worden gemonitord om zo altijd de laatste stand bij de hand te hebben. Het is toch gek dat men niet iets kan ontwerpen waar we gewoon in mee kunnen draaien net als de rest, zegt men er ook nog bij;
- Afdeling administratie (3 werknemers) van WdKA klagen onderling dat het nieuwe systeem voor rapporteren en prognoses maken wel erg arbeidsintensief is, men heeft weer eens geen rekening gehouden met het feit dat wij heel veel kleine aanstellingen hebben, dat kost maandelijks heel veel tijd om dit op elkaar te sluiten;
- MT (6 mensen) bespreken de nieuw ontwikkelde plan-tool van HR die geweldig is;
- Afdeling administratie (3 werknemers) van WdKA klagen onderling over de vele systemen die er zijn en die je moet vullen omtrent planning, contracten maken, salarisadministratie, rapportage, prognosticeren van onderwijzend personeel, in de basis moet je iedere keer dezelfde gegevens invullen maar al deze systemen corresponderen niet met elkaar dus er is

iedere keer kans op fouten als er handmatige zaken moeten worden ingevoerd, dat is belachelijk anno 2020 dat dit nog steeds zo moet, is de mening;

- Management Team (6 mensen) van WdKA bespreken de omslachtige manier van werken binnen HR, waarom luistert men niet eens naar ons, hoe dingen beter kunnen, wij hebben op veel vlakken het wiel uitgevonden omdat we voorlopen in het flexibel onderwijs, waarom is met bij HR dan zo koppig te denken het beter te weten en dan maar opnieuw het wiel uit te vinden;
- Docenten (4) van WdKA bespreken onderling dat men naar een bijeenkomst moet met andere instituten van HR, men zegt wat heeft het voor zin, wij vallen toch buiten de boot met onze manier van lesgeven, dus alles wat wordt uitgelegd, zegt men bij sorry dit geldt niet voor WdKA;
- Course directors van WdKA bespreken onderling dat de planningstool die binnen HR wordt opgedragen niet werkt maar dat de tool die WdKA zelf heeft ontwikkeld ook nog niet goed is doordacht, hier zitten nog aardig wat kinderziektes in, maar goed deze is beter toe te passen binnen onze kunstopleidingen dan de tool van HR;
- Manager bedrijfsvoering WdKA en manager IT van de dienst FIT bespreken een nauwere samenwerking tussen hen, zodat er geen zaken dubbel moeten gebeuren.

Specifieke Observaties diensten HR:

- Afdeling Studenten Service Center binnen de dienst AIC (aantal werknemers) bespreken het afwijkende proces van inschrijven studenten bij WdKA, men ziet de dilemma's waar WdKA tegenaan loopt, maar men vindt ook dat WdKA wat meer water bij de wijn moet doen om ze in het HR-systeem mee te draaien. Een persoon zegt het moet toch kunnen om iets te laten maken door de leverancier zodat WdKA gewoon mee kan.
 - Men vraagt zich af of WdKA wel wil of dat het bewust beren op de weg zoeken is om maar niet mee te moeten in het systeem.
- Afdeling Personeel Service Center binnen de dienst AIC (Aantal werknemers) constateren dat WdKA weer te laat is met het aanleveren van mutaties in het personeels-systeem, en het zijn er altijd al heel veel omdat men veel kleine aanstellingen heeft, als men dan ook nog te laat is dan is het wel een race tegen de klok om ze einde maand goed in de rapportage te krijgen. Constatering is wel dat het de laatste maanden beter gaat aangezien er een nieuwe dame binnen WdKA op is gezet, maar deze is ziek nu;
- Afdeling Informatie Voorziening binnen de dienst AIC (2 werknemers) constateren dat de wil bij WdKA omgeslagen lijkt, men wil sinds een aantal maanden graag mee doen in pilot van nieuwe systemen, de uitleg die ze erbij geven is dat WdKA nu aan de voorkant betrokken wil zijn zodat de systemen vanaf 'scratch' ook voor hen werkbaar is bij de introductie of aanpassing van een tool;
- Afdeling bedrijfsvoering binnen de dienst OeO stellen vast dat de geleverde informatie vanuit WdKA voor de rapportage die ze moeten draaien inzake Student op Maat trajecten niet volledig is, dit komt omdat men niet de juiste gegevens van ons hebben ontvangen en er dus niet op de juiste manier er mee aan de slag kon gaan, de wil was er wel bij WdKA;
- Afdeling beleid van de dienst CCS, 2 werknemers hebben een gesprek over een project Grip op Studiesucces waar WdKA aan mee doet met een opleiding als 1 van de 14 opleidingen binnen de Hogeschool. Het als altijd zo leuk dat WdKA meedoet met nieuwe projecten en ook open staat voor sparring sessies, enkel als het na het project aankomt op rapportage dan wordt het altijd wat moeilijker. Kunstenaars lijken nu eenmaal beter in het creatieve proces dan in het vastleggings-proces;
- Afdeling IT binnen de dienst FIT bespreken met elkaar (2 werknemers en een manager) hoe de WdKA beter zou kunnen meedraaien in de algemene IT- ondersteuning. Waar het in het verleden nog zo was dat ze anders waren dan de rest door Apple gebruik, zijn dat nu meer

instituten die Apple gebruiken. Het plan is nu om de Apple specialisten die nu nog bij WdKA zitten en daar ook op de payroll staan naar ons (Dienst FIT-IT) te halen en zo in het reguliere ondersteuningsproces te laten meedraaien. In het verlengde daarvan is ook het plan om vanaf het nieuwe schooljaar de aanschaf van IT-equipment ook centraal te laten meedraaien voor WdKA en dus niet meer decentraal. Hiermee wordt er weer een stap gezet om in samenspraak met WdKA, WdKA meer aan te lijnen binnen de normale processen en ze niet meer als een soort prima donna te behandelen;

- Afdeling Huisvesting (4 werknemers) binnen de dienst FIT bespreken de koppigheid van WdKA omtrent de hele huisvestings-agenda, WdKA wil maar dwarsliggen.