Reorganisatie ROC Midden Nederland- ‘Creative College’

Een inzicht in de huidige barrières en de succesfactoren die van invloed zijn op het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van het ‘Creative College’.

Economisch geografische literatuur als aanvulling op reorganisatieliteratuur.

Student

Naam: Franka Dammerman
Studentnummer: 3847039
Studie: Master Economische Geografie
Adres: Draaiweg 141, 3515 EL, Utrecht
Telefoon: 06-17644344
E-mailadres: f.dammerman@hotmail.com

Opleiding

Instituut: Universiteit Utrecht
Faculteit: Geowetenschappen
Begeleider: Dr. R. Boschma
Tweede lezer: Dr. O. Atzema
Adres: Heidelberglaan 2, 3584 CS, Utrecht
Telefoon: 030-2532024

Utrecht,18-07-2012

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis geschreven in het kader van de masteropleiding Economische Geografie aan de Universiteit Utrecht. Tijdens het proces waarin er een keuze moest worden gemaakt voor een onderwerp heb ik gekozen voor een onderwerp wat aansluit op mijn voornaamste interessegebieden binnen de master Economische Geografie. De toegevoegde waarde van samenwerkingsverbanden, kennisoverdracht en de rol van de verschillende vormen van nabijheden heeft de gehele master mijn aandacht getrokken. Daarnaast wilde ik graag een 'case-study' aan de hand van diepte-interviews doen om de theorieën toe te kunnen passen op resultaten vanuit een gedetailleerde praktijksituatie.

In het begin van het collegejaar 2011-2012 hoorde ik over de reorganisatie binnen de onderwijsinstelling ROC Midden Nederland. Deze reorganisatie vond ik meteen een interessante aangezien er nieuwe samenwerkingsverbanden zijn georganiseerd tussen in theorie gerelateerde afdelingen gevestigd op verschillende locaties. Ik vroeg mij meteen af welke vormen van nabijheid een rol zouden spelen in het proces waar wordt toegewerkt naar dit nieuwe samenwerkingsverband.

Ondanks het feit dat ik onzeker over de omvang en inhoud van het onderwerp was, ben ik dankzij groen licht van mijn begeleider Ron Boschma toch heel enthousiast begonnen aan het onderzoek. Na elk diepte-interview werd ik enthousiaster dankzij het enthousiasme en de behulpzaamheid van de geïnterviewden. Ik wil daarom bij deze Ron Boschma en de geïnterviewden bedanken voor de feedback, de leuke gesprekken, hun tijd, openheid en interessante inbreng. Tot slot wil ik mijn ouders bedanken voor de gesprekken die hebben geleid tot inspiratie tijdens het gehele schrijfproces.

Utrecht, 18 juli 2012

Inhoudsopgave

Voorwoord 3

Inhoudsopgave 4

1. Inleiding 6

1.1 Aanleiding tot onderzoek 6

1.2 Probleemstelling 9

1.3 Relevantie 11
- 1.3.1 Wetenschappelijke relevantie 11
- 1.3.2 Maatschappelijke relevantie 12

1.4 Indeling masterthesis 12

2. Theoretisch Kader 13

2.1 Barrières en succesfactoren van een reorganisaties binnen een organisatie 13
- 2.1.1 Werknemer barrières in organisaties 14
- 2.1.2 Organisatorische barrières in organisaties 16
- 2.1.3 Succesfactoren in organisaties 18

2.2 Barrières en succesfactoren van een reorganisatie in een onderwijsinstelling 21
- 2.2.1 Barrières in onderwijsinstellingen 22
- 2.2.2 Succesfactoren in onderwijsinstellingen 23

2.3 Rol van nabijheden als aanvulling op traditionele factoren 24
- 2.3.1 Institutionele nabijheid 25
- 2.3.2 Sociale nabijheid 26
- 2.3.3 Cognitieve nabijheid 26
- 2.3.4 Organisatorische nabijheid 27
- 2.3.5 Geografische nabijheid 27

2.4 Theoretische integratie van de nabijheden met de traditionele factoren 28

- 2.4.1 Institutionele en sociale nabijheid geïntegreerd met traditionele barrières 29
- 2.4.2 Institutionele en sociale nabijheid geïntegreerd met traditionele succesfactor 32
- 2.4.3 Cognitieve en organisatorische nabijheid geïntegreerd met traditionele barrières 32
- 2.4.4 Cognitieve en organisatorische nabijheid geïntegreerd met traditionele succesfactoren 34

3. Methoden en Technieken 37

3.1 Inleiding 37
3.2 Conceptueel model 38
3.3 Methode 39
3.4 Dataverzameling 40
3.5 Operationalisatie begrippen 40

3.6 Data analyse 42
3.7 Representativiteit 42

4. Resultaten 44

4.1 Institutionele en sociale nabijheid in de praktijk geïntegreerd met traditionele barrières en succesfactoren 44
- 4.1.1 Institutionele en sociale nabijheid geïntegreerd met traditionele barrières 45
- 4.1.2 Institutionele en sociale nabijheid geïntegreerd met traditionele succesfactor 53

4.2 Cognitieve en organisatorische nabijheid in de praktijk geïntegreerd met traditionele barrières en succesfactoren 54
- 4.2.1 Cognitieve en organisatorische nabijheid geïntegreerd met traditionele barrières 58
- 4.2.2 Cognitieve en organisatorische nabijheid geïntegreerd met traditionele succesfactoren 64

4.3 Geografische nabijheid in de praktijk als complementaire rol 70

5. Conclusies en aanbevelingen 75

Literatuur 81

Bijlages 86

1. Inleiding

1.1. Aanleiding tot onderzoek

Het CPB stelt dat kennis de belangrijkste factor is voor een succesvolle toekomst in Nederland (CPB, 2010, p.179). Ook in de economisch geografische literatuur wordt er veel geschreven over het belang van kennisoverdracht tussen individuen, afdelingen en organisaties. Er wordt hierin onderzocht welke rol geografische afstand daarbij speelt (Porter, 1990; Jaffe et. al, 1993; Audretsch & Feldman, 1996; Brechi & Lissoni, 2001;2003 Boschma; 2005). Centrale vragen in deze onderzoeken zijn waarom regionale concentraties van (gerelateerde) organisaties een positieve invloed hebben op de prestaties van de organisaties en de regio en welke rol kennisoverdracht hierbij speelt.

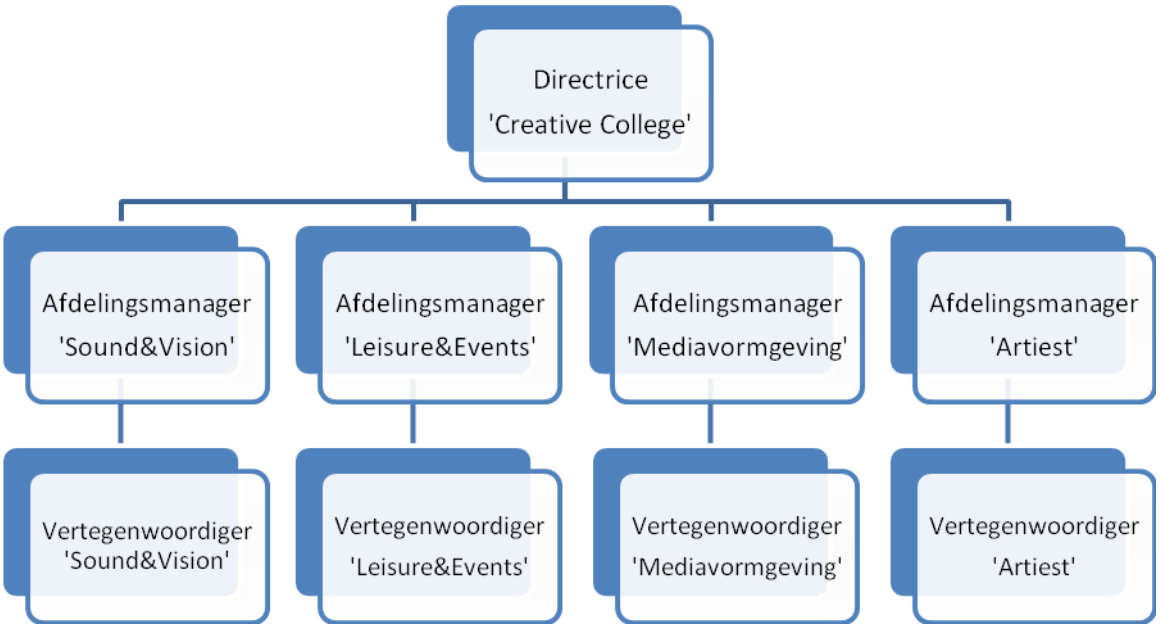
Kennisoverdracht kan onder andere ontstaan door middel van een reorganisatie waarbij er nieuwe samenwerkingsverbanden worden georganiseerd tussen gerelateerde individuen, afdelingen of organisaties. Binnen het onderwijsinstituut ROC Midden Nederland is in september 2011 een dergelijke reorganisatie gestart. Er zijn nieuwe samenwerkingsverbanden georganiseerd tussen bestaande, in theorie gerelateerde afdelingen die gevestigd zijn op verschillende locaties. De factoren die van invloed zijn op het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie worden in dit onderzoek aan de hand van traditionele barrières en succesfactoren uit de reorganisatieliteratuur geïntegreerd en aangevuld met een economisch geografische literatuur over de vijf nabijheden.

ROC Midden Nederland, ontstaan na vele reorganisaties vanaf de jaren '90, is een regionaal opleidingscentrum in midden Nederland (Utrecht, Amersfoort, Nieuwegein, Zeist, Veenendaal en Woerden), waar op dit moment 44 opleidingen worden aangeboden. Tot in 2005 vielen de opleidingen onder ROC Amerlanden en ROC Utrecht. Uit schaalvoordelen motief ontstond door middel van een fusie het ROC Midden Nederland waar de opleidingen in 2007-2008 onder werden verdeeld in vier sectoren; Economie & Dienstverlening, Technologie, Zorg & Welzijn en Toerisme & Recreatie. Onder deze sectoren werd een scala aan verschillende opleidingen ondergebracht. ROC Midden Nederland had in die periode 6000 leerlingen verdeeld over de opleidingen, gevestigd in verschillende plaatsen rondom en binnen Utrecht, Amersfoort, Nieuwegein, Zeist, Veenendaal en Woerden.

In het nieuwe schooljaar, september 2011, is ROC Midden Nederland officieel een nieuwe reorganisatie gestart met het doeleinde: "*kleinschalige colleges waarin bestaande en gerelateerde afdelingen branchegericht en intensief met elkaar kunnen samenwerken om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren*". Om het doeleinde te kunnen bereiken, zijn er nieuwe samenwerkingsverbanden georganiseerd. De reorganisatie komt voort uit ontevredenheid over de

kwaliteit en de beeldvorming van het ROC (Trouw, 2010). Het College van Bestuur heeft naar aanleiding daarvan een reorganisatieplan opgesteld met een plattere organisatie als gevolg. De vier sectoren zijn uiteengesplitst in twaalf colleges.

Één van de colleges is het 'Creative College' (CC). Dit college is samengesteld uit vier afdelingen; 'Leisure & Events' (Ravellaan, Utrecht), ' Artiest' (Cartesiusweg en Vondellaan, Utrecht), 'Sound & Vision' (Ravellaan, Utrecht) en 'Mediavormgeving' (Disketteweg, Amersfoort). Het CC heeft een 'positioneringsteam'. Dit team bestaat uit de collegedirecteur, de afdelingsmanagers en een vertegenwoordiger uit elk docententeam. Dit team heeft als doel toe te werken naar een samenwerkend, kleinschalig, branchegericht en kwalitatief CC.



Figuur 1: Organisatiestructuur positioneringsteam

De directrice is verantwoordelijk voor de financiën van het college, voor de communicatie en controle wat betreft het doeleinde van het college. De afdelingsmanagers sturen het docententeam aan en de vertegenwoordigers, naast hun functie als docent, vertegenwoordigen de docenten uit eigen team. De vele reorganisaties hebben tot culturele en organisatorische veranderingen door de tijd heen geleid. In zes van de twaalf colleges is er daarom gekozen voor een directeur die voorheen niet eerder binnen een ROC werkzaam is geweest. Het idee hierachter is dat de aangestelde directeur een objectieve positie kan innemen aangezien hij/zij geen onderdeel is geweest van de vele veranderingen in de geschiedenis van het ROC. De afdelingen komen uit drie van de voorheen vier verschillende sectoren. Dit geldt alleen voor het CC. De afdeling 'Leisure & Events' viel voorheen onder de sector Toerisme&Recreatie, de afdelingen 'Sound & Vision' en 'Mediavormgeving' onder de

sector Techniek en de afdeling ‘Artiest’ onder de sector Zorg&Welzijn. Dit maakt het CC een interessante ‘case’, aangezien de andere colleges zijn samengesteld uit afdelingen uit eenzelfde voormalige sector. De manier waarop de afdelingen georganiseerd zijn in de andere colleges lijken daardoor vanzelfsprekender te zijn dan de afdelingen binnen het CC. Een ander interessant kenmerk van het CC is dat de afdelingen aan vier verschillende kenniscentra verbonden zijn met verschillende kwalificatiedossiers; Calibiris (Zorg en Welzijn), GOC, (Grafisch en Nieuwe Media), Kenwerk (Horeca, reizen, recreatie en facilitaire dienstverlening en ECABO (Economisch en Administratief). Kenniscentra weten wat er zich op de arbeidsmarkt afspeelt en vertalen dit naar het onderwijs. In het CC wordt het onderwijs dus vanuit verschillende kenniscentra beïnvloedt. Dit kan van invloed zijn op het nieuwe samenwerkingsverband (Bron: ROC, 2012).

Tijdens het proces naar de collegevorming toe is er gekozen voor een brede definitie van ‘creatief’. Het College van Bestuur heeft de vier afdelingen onder de collegenaam 'Creative College' georganiseerd aangezien het afdelingen betreft die te maken hebben met film, theater, dans, nieuwe media en games. Bij ‘Artiest’ worden de studenten opgeleidt als uitvoerend artiest, maar ook als ondernemer. De afdeling ‘Sound&Vision’ leert studenten videoproducties maken en zijn de studenten bezig met licht, geluid, decor, bekabeling en geluidsapparatuur. ‘Leisure&Events’ leert de studenten evenementen, feesten en sporttoernooien organiseren. ‘Mediavormgeving’ leidt studenten op tot mediavormgever waarbij ze zich bezig houden met programmeren, hanteren en onderhouden van sofware, vormgeven, ‘authoring’ en ‘editing’.

Een doel van de collegevorming is het opzetten van projecten waardoor de studenten en docenten kunnen leren van elkaars vakgebied en het profiteren van elkaars kennis op een kleinschaliger niveau. De ‘span of control’ van leidinggevenden is kleiner geworden waardoor er meer ruimte en aandacht is voor docenten en studenten. De afdelingen binnen het CC worden op dit moment op verschillende locaties in Utrecht en Amersfoort gedoceerd, wat het opzetten van gezamenlijke projecten bemoeilijkt en er nog weinig kan worden geprofiteerd van elkaars kennis (Creative ROC, 2012). De afdelingen treffen elkaar nauwelijks ‘face-to-face’ vanwege de geografische afstand tussen de locaties. De toegevoegde waarde van kennisoverdracht in het nieuwe samenwerkingsverband wordt als gevolg hiervan nog onvoldoende benut. Het is de bedoeling dat de afdelingen die op dit moment geografische verspreid liggen in Utrecht in september 2013 op eenzelfde locatie worden ondergebracht om de samenwerking te vergemakkelijken en te intensifiëren.

Ondanks heldere doeleinden, plannen en organisatiestructuren; een nieuw samenwerkingsverband komt niet zomaar van de grond. Onderzoek wijst uit dat ongeveer 70% van de verandertrajecten in organisaties mislukt (Verschuur, 2008). De mogelijk aanwezige barrières en succesfactoren tijdens deze verandertrajecten zullen in dit onderzoek worden besproken aan de

hand van traditionele theorieën over reorganisaties binnen zowel organisaties als onderwijsinstellingen. Deze theorieën worden geïntegreerd en aangevuld met theorieën over de verschillende vormen van nabijheid; sociale, institutionele, cognitieve, organisatorische en geografische nabijheid. Het faciliteren van geografische nabijheid heeft een complementaire invloed op de andere vormen van nabijheid en de traditionele factoren en zal door het gehele onderzoek worden beschouwd als een succesfactor die barrières kan ondervangen. Wat de verschillende vormen van nabijheid exact inhouden en hoe ze van invloed kunnen zijn op een reorganisatie wordt uiteengezet in het theoretische kader. Aan de hand van diepte-interviews wordt onderzocht in welke mate en op welke manier de traditionele factoren en verschillende vormen van nabijheid in de praktijk van invloed zijn op de reorganisatie.

1.2. Probleemstelling

Het doel van het onderzoek is het in kaart brengen van de huidige barrières en succesfactoren die van invloed zijn op het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie[1]. Het doeleinde van de reorganisatie is: *"een kleinschalig 'Creative College' waarin gerelateerde afdelingen branchegericht en intensief met elkaar samenwerken om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren".* Hieruit ontstaat de hoofdvraag:

Wat zijn de huidige barrières en succesfactoren in het proces waar wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie binnen het 'Creative College'?

De deelvragen die hierbij worden gesteld zijn:

1. *Wat zijn de in theorie traditionele barrières en de succesfactoren binnen organisaties die van invloed zijn op het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie?*

Voor de eerste deelvraag wordt er gebruik gemaakt van de algemene reorganisatieliteratuur. Deze literatuur legt nadruk op de veranderingen in de cultuur, structuur en strategische beslissingen als

[1] Volgens de AVBAKABO FNV (de grootste vakbond in de publieke sector) is 'reorganisatie' een begrip die kan verschillen in vorm (wijziging, fusie, overname, herstructurering) en omvang, Een overeenkomst in de verschillende vormen en omvang is dat er als gevolg van een reorganisatie wordt geschoven met mensen, functies, taken en bevoegdheden (AVBAKABO FNV, 2009). Als er in het onderzoek wordt gesproken over een reorganisatie, dan wordt dit begrip gedefinieerd als een *herstructurering waarbij sprake is van nieuwe samenwerkingsverbanden tussen bestaande, in theorie gerelateerde opleidingen*.

gevolg van een reorganisatie. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen barrières die van invloed zijn op het proces vanuit de werknemers en vanuit de organisatorische kant. Deze barrières zijn echter ook van invloed op elkaar. De succesfactoren worden uiteengezet als factoren die de barrières kunnen ondervangen.

2. *Wat zijn de in theorie traditionele barrières en de succesfactoren binnen onderwijsinstellingen die van invloed zijn op het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie?*

Voor de tweede deelvraag wordt er gebruik gemaakt van de reorganisatieliteratuur, toegespitst op barrières en succesfactoren in onderwijsinstellingen. Er wordt niet specifiek ingegaan op eenzelfde soort onderwijsinstituut als ROC Midden Nederland, maar er wordt ingegaan op de cultuur en de organisatorische structuur binnen een onderwijsinstelling in brede zin.

3. *Wat houden de verschillende vormen van nabijheid in en in welke mate kunnen deze nabijheden van invloed zijn op een reorganisatie waarbij sprake is van nieuwe samenwerkingsverbanden?*

De derde deelvraag ligt de vijf nabijheden toe aan de hand van economisch geografische literatuur. Er wordt toegelicht in welke mate deze vijf nabijheden een rol spelen in een nieuw samenwerkingsverband waarbij kennisoverdracht een rol speelt. In de literatuur wordt gezocht naar een goede balans van de nabijheid op zichzelf en tussen de nabijheden onderling. Daarnaast wordt er toegelicht dat de literatuur over de vijf nabijheden met name gebruikt is binnen de innovatie-literatuur en hoe de vijf nabijheden een aanvulling kunnen zijn op de reorganisatieliteratuur.

4. *In hoeverre spelen de verschillende vormen van nabijheid geïntegreerd met de traditionele barrières en succesfactoren in theorie een rol in het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie?*

Voor de vierde deelvraag worden de theorieën uit de eerste drie deelvragen geanalyseerd en wordt er gezocht naar overlap tussen de traditionele barrières en succesfactoren en de verschillende vormen van nabijheid. Er wordt in theorie beredeneerd hoe de nabijheden met de traditionele barrières en succesfactoren kunnen worden geïntegreerd. De geografische nabijheid speelt een complementaire rol op de andere vormen van nabijheid en de traditionele factoren.

5. *In hoeverre spelen de verschillende vormen van nabijheid geïntegreerd met of geïsoleerd van de traditionele factoren in de praktijk een rol in het proces waarbij wordt toegewerkt naar een samenwerkend, kleinschalig, branchegericht en kwalitatief 'Creative College'?*

De vijfde deelvraag wordt beantwoord aan de hand van een analyse van citaten uit de afgenomen diepte-interviews. Er wordt weergegeven in hoeverre de vijf nabijheden en de traditionele barrières en succesfactoren in de praktijk voorkomen. Vervolgens wordt onderzocht of de traditionele barrières en succesfactoren geheel kunnen worden geïntegreerd met de nabijheden en/of de nabijheden ook geïsoleerd van invloed zijn op het toewerken naar het doeleinde van de reorganisatie.

6. *Wat zijn de belangrijkste barrières, succesfactoren en nabijheden en in hoeverre zijn de barrières die het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie negatief beïnvloeden, te ondervangen?*

In de conclusie en de aanbevelingen wordt de zesde deelvraag beantwoordt. Hierin worden onverwachte conclusies genoemd, de belangrijkste barrières en succesfactoren, er wordt aangegeven op welke manieren de vijf nabijheden een aanvulling kunnen zijn op de traditionele reorganisatieliteratuur en hoe deze vijf nabijheden expliciet van toepassing zijn in het CC. Tot slot worden er aanbevelingen gedaan om de belangrijkste barrières te ondervangen door de huidige succesfactoren te versterken en/of afwezige succesfactoren (zowel vanuit de reorganisatieliteratuur als vanuit de literatuur over de vijf nabijheden) toe te passen tijdens het proces.

7. *Wat zijn de tekortkomingen van het onderzoek en hoe kunnen deze tekortkomingen in volgend onderzoek worden voorkomen?*

Een laatste aanbeveling gaat in op de methoden en technieken van het onderzoek waarbij het proces en de definities met een kritische blik worden geanalyseerd.

1.3. Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Ondanks het feit dat er al veel geschreven is over zowel de barrières en de succesfactoren van reorganisaties en samenwerkingsverbanden als over de verschillende vormen van nabijheid, is een combinatie van deze theorieën een toegevoegde waarde voor de aanwezige wetenschappelijke reorganisatieliteratuur. Het onderzoek geeft de barrières en de succesfactoren van een reorganisatie

binnen een onderwijsinstelling weer met behulp van de traditionele factoren en integreert en vult deze factoren aan met de verschillende vormen van nabijheid. Hiermee geeft het onderzoek een nieuwe blik op de coördinatie van een reorganisatie binnen een onderwijsstelling. Kort samengevat wordt er gezocht naar de meerwaarde van de vijf nabijheden binnen de reorganisatieliteratuur.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

De inspectie zorgt voor het waarborgen van de kwaliteit van de afgestudeerde studenten op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau en controleert onder andere op examinering, curriculum, stages en absentieregistratie (Onderwijsinspectie,2012). Een goede kwaliteit bevordert de concurrentiepositie van de onderwijsinstelling met als gevolg dat een onderwijsinstelling kwalitatieve studenten op de arbeidsmarkt af kan leveren. Dit betreft een hoger maatschappelijk doel: economische groei. Kwalitatief goed opgeleide studenten dragen namelijk in theorie bij aan de economische groei van een land (Hanushek, 2007).

Het CC wil toewerken naar een samenwerkende, kleinschalige, branchegerichte en kwalitatieve school. Dit doeleinde draagt bij aan het hogere maatschappelijke doel. De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is dan ook het in beeld brengen van de barrières en de succesfactoren binnen de reorganisatie. Aan de hand van de resultaten wordt vervolgens een aanbeveling gedaan die ingaat op hoe het CC ondanks mogelijk aanwezige barrières toe kan werken naar een samenwerkend, kleinschalig, branchegericht en kwalitatief CC om vervolgens via het afleveren van kwalitatief goed opgeleide studenten bij te dragen aan de economische groei in de regio Midden Nederland.

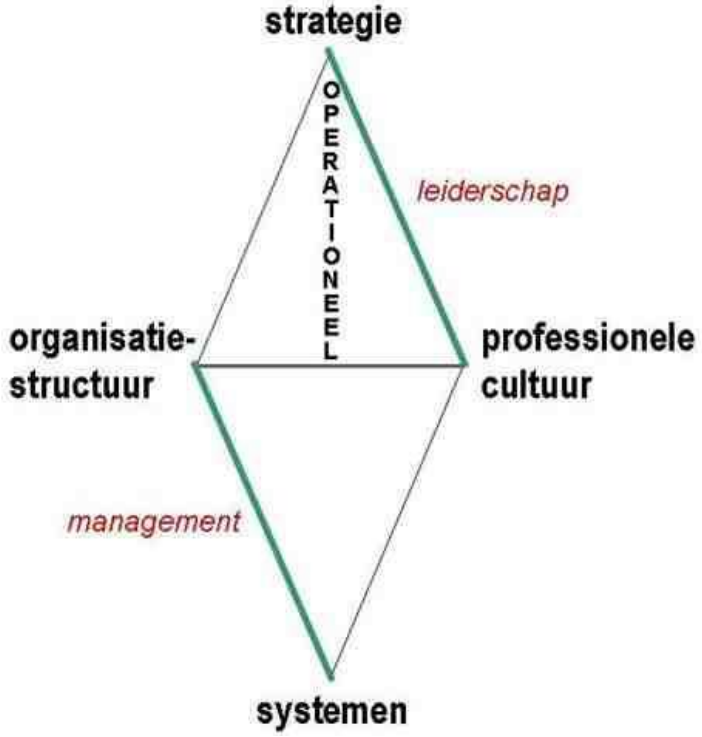
1.4. Indeling masterthesis

In het tweede hoofdstuk zullen de theorieën die van belang zijn binnen het onderzoek beschreven worden. De barrières en de succesfactoren van reorganisaties uit de reorganisatieliteratuur en de verschillende vormen van nabijheid uit de economisch geografische literatuur komen in dit hoofdstuk aan bod. Het derde hoofdstuk presenteert het conceptueel model en beschrijft welke methoden er gebruikt zijn voor het onderzoek. In het vierde hoofdstuk worden de resultaten uiteengezet. Naast de conclusie zullen er in hoofdstuk 5 aanbevelingen worden gedaan die gebaseerd zijn op de resultaten van de diepte-interviews. Tot slot zal er kritisch worden gekeken naar de onderzoeksmethoden en worden er suggesties gedaan voor verder onderzoek.

2. Theoretisch kader

2.1 De barrières en succesfactoren van een reorganisatie binnen een organisatie

Een reorganisatie van afdelingen of organisaties, leidt vanzelfsprekend tot veranderingen binnen een organisatie; van (voorheen) onafhankelijke naar afhankelijke posities (Ware, 1994). Het succes van deze veranderingen is afhankelijk van hoe er binnen de organisatie wordt omgegaan met de verschillen tussen de situatie vóór de reorganisatie en de situatie na de reorganisatie. Een organisatieverandering leidt namelijk tot een verstoring van de huidige organisatie (Oranje, 2010). Na een organisatieverandering zal een goede samenwerking grotendeels de meerwaarde zijn van de reorganisatie (van Staveren, 2007). De vraag hierbij is in hoeverre de strategie, cultuur en structuur binnen een organisatie verandert. Deze drie begrippen zijn onderling van invloed op elkaar. De structuur verandert vanwege een veranderde strategie die van invloed is op de huidige cultuur (Damsma, 2010). Een uitvoerbare en realistische visie in een strategisch plan houdt rekening met de cultuur en de structuur van de organisatie in de situatie vóór de reorganisatie. In de onderstaande figuur wordt weergegeven hoe de strategie door de organisatiestructuur en de cultuur wordt bepaald. De structuur en de cultuur zorgen er weer voor dat er dagelijkse systemen ontstaan (figuur 2).



Figuur 2: Strategie, Structuur, Cultuur en Systemen (Bron: Emst, 1999)

Het behalen van de doeleinden is echter niet gegarandeerd na het opstellen van een strategisch plan. Een reorganisatie vindt plaats omdat er een aangepast doel voor ogen is, waarbij efficiëntie en het winstoogmerk hoog in het vaandel staan. Wie dit aangepaste doel voor ogen heeft en hoe de veranderingen worden doorgevoerd, is van invloed op het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van de reorganisatie. Een complex proces, waarbij met veel factoren rekening moet worden gehouden. Elke reorganisatie brengt onzekerheden en risico's met zich mee. Er zullen altijd factoren zijn die het proces mogelijk doen vertragen of mislukken (Martin, 2008).
De traditionele barrières en succesfactoren van een reorganisatie zullen in de volgende paragraaf uiteen worden gezet. De theorieën over deze barrières en succesfactoren, zullen gelden als voorbeelden voor vergelijkbare situaties en oplossingen binnen het CC.

2.1.1 Werknemer barrières in organisaties

Op het moment dat er een reorganisatie bekend wordt gemaakt, loopt de organisatie het gevaar dat het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden wordt ondermijnd door barrières die als gevolg van de werknemers ontstaan. In deze paragraaf worden deze barrières uiteengezet.

Gebrek aan vertrouwen

Vertrouwen ondersteunt en bepaalt mede de kwaliteit van een organisatieverandering. Het vertrouwen in de middenmanager, een leidinggevende tussen de directie en de werknemers in, is volgens Oranje (2010) een voorspeller voor de veranderingsbereidheid. Een gebrek aan vertrouwen in de ideeën, plannen en de uitwerking van de leidinggevende, heeft een negatieve invloed op de veranderingsbereidheid wat een barrière kan zijn binnen het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van de reorganisatie.

Gebrek aan aanpassingsvermogen

Naast een gebrek aan vertrouwen, kan ook een gebrek aan aanpassingsvermogen een barrière vormen (Martin, 2008). Er zijn werknemers met een duidelijke visie en positie binnen de organisatie die moeite hebben met verandering. Dergelijke werknemers kunnen het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van de reorganisatie doen vertragen of mislukken (Dayaram, 2005). Werknemers met een gebrek aan aanpassingsvermogen zullen tijdens het proces problemen uit de weg gaan, vermijden nieuwe samenwerkingsverbanden en houden hierdoor oude routines in stand (van Staveren, 2007).

Gebrek aan tevredenheid

Een werknemer kan vóór de veranderingen die een reorganisatie met zich meebrengt ontevreden zijn over de strategie, cultuur, structuur en de dagelijkse systemen. Een reorganisatie kan hoop bieden op een positieve verandering of het kan juist de laatste druppel zijn. Een gebrek aan tevredenheid kan als gevolg hiervan het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie doen vertragen of mislukken (Boomsma, 2001).

Negatieve houding tegenover cultuurverschillen

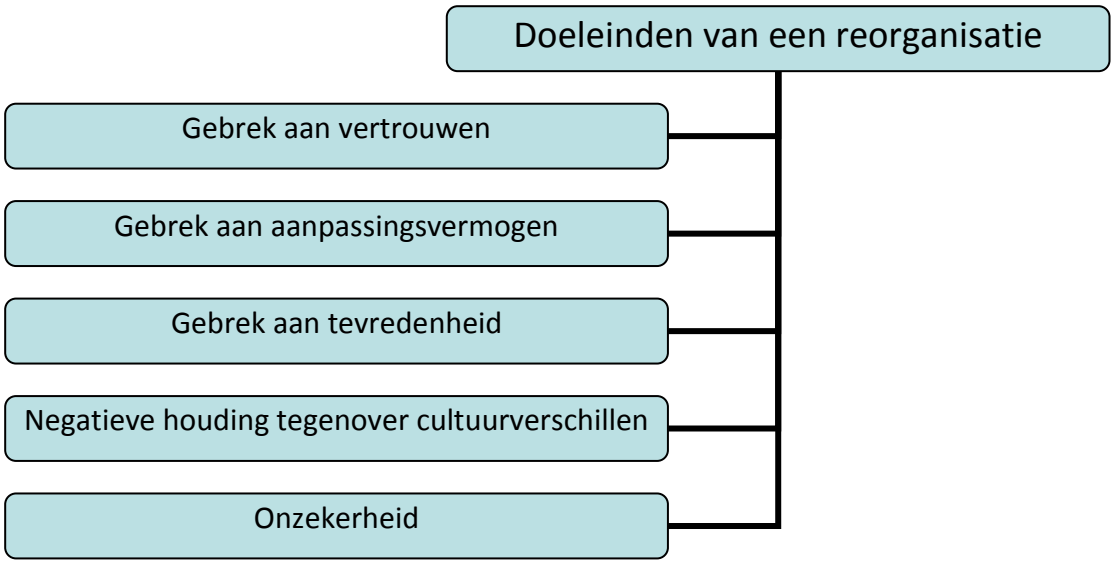
De cultuur binnen een organisatie bepaalt de visie, de missie, normen en waarden en heeft invloed op hoe de werknemers zich binnen een organisatie gedragen. Deze cultuur is in de loop der tijd ontwikkeld in combinatie met de werknemers, leidinggevenden en externe instituties tot een (veranderlijke) gezamenlijke (sub)cultuur. Factoren die van invloed zijn op het resultaat van de organisatie worden volgens Askes (2010) voor 85% bepaald door de organisatiecultuur.

Tijdens een reorganisatie kunnen er nieuwe samenwerkingsverbanden worden gecreëerd waardoor de cultuur binnen een organisatie in aanraking kan komen met een andere cultuur. De samenwerking kan vanwege een gebrek aan begrip en inlevingsvermogen worden bemoeilijkt en kan leiden tot een negatieve houding van de werknemers. Dayaram (2005) stelt dan ook dat in het geval van een dergelijke houding een barrière kan zijn in het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van de reorganisatie.

Onzekerheid

Als werknemers geen duidelijkheid krijgen over de veranderingen, zal er weerstand ontstaan tegenover een reorganisatie uit onzekerheid. Werknemers vrezen voor hun positie binnen de organisatie en vragen zich af waarom er sprake moet zijn van verandering als zij zich in de huidige situatie zeker voelen op hun positie (Zeffane, 1996). Deze onzekerheid kan een barrière zijn tijdens het toewerken naar de doeleinden van een reorganisatie.

Samenvattend, als werknemers niet willen of kunnen veranderen, dan zal het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie worden ondermijnd (Oranje, 2010).



Figuur 3: Barrières ontstaan vanuit werknemers in organisaties

2.1.2 Organisatorische barrières in organisaties

Naast barrières die ontstaan vanuit werknemers, kunnen ook organisatorische barrières het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie ondermijnen. Deze barrières worden in de volgende paragraaf uiteengezet.

Strategisch plan houdt geen rekening met de situatie vóór de reorganisatie

"*Dat alles anders is, betekent nog niet dat er iets is veranderd*" (Bridges, 2003). Een reorganisatie begint bij een strategisch plan waarin het doel en de implementatie ervan staat uitgewerkt. Als het plan geen rekening houdt met de cultuur, de sociale omgangsvormen, de huidige werknemers en kwaliteiten van de organisatie, dan kan het strategische plan een barrière zijn. Zo stelt Ahuja (2000) dat de capaciteit van een organisatie om een nieuw samenwerkingsverband aan te gaan, afhangt van de kansen en kwaliteiten die de organisatie al heeft. Dit houdt in dat de mate van aantrekkelijkheid van de organisatie of afdeling een eerste motief is voor de andere partij om een samenwerkingsverband aan te gaan. Een samenwerkingsverband moet voor alle partijen een voordeel opleveren. Bouwt het strategisch plan niet voort op de huidige omstandigheden binnen de organisaties of afdelingen, dan kan dit het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie ondermijnen.

Gebrek aan toewijding en kwaliteit van leidinggevenden

Een gebrek aan kwaliteit en toewijding van de leidinggevenden is een tweede organisatorische barrière. Een gebrek aan ervaring met reorganisaties in het verleden zal het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie doen vertragen of mislukken (Oranje, 2010). Daarnaast zal bij een gebrek aan toewijding de leidinggevenden de werknemers niet kunnen motiveren en enthousiasmeren waardoor het samenwerkingsverband mogelijk moeizaam van de grond komt (Martin, 2008). Een leidinggevende moet zich bewust zijn van combinatie van een strategie, structuur en cultuurverandering, waaraan de leiderschapsstijl moet worden aangepast (Askes, 2010) De hiërarchische structuur, de ruimtelijke indeling van het bedrijfspand en de communicatie naar de werknemers binnen de organisatie zullen moeten worden aangepast om de samenwerking tussen eventueel van elkaar onbekende werknemers te faciliteren. Leidinggevenden kunnen niet verwachten dat de veranderingen spontaan worden opgepakt (Reitsma & van Empel, 2004). Als deze voorwaarden tot samenwerking niet worden gefaciliteerd door de leidinggevenden en er geen rekening wordt gehouden met de culturele en sociale barrières, dan is de kwaliteit en toewijding van leidinggevenden niet toereikend (McDermott, 2001). Gebrek aan toewijding en kwaliteit kan leiden tot een gebrek aan vertrouwen in de leidinggevenden. Een gebrek hieraan uit zich in het niet houden aan gemaakte afspraken, te weinig of onjuiste informatie doorspelen, medewerkers niet te betrekken in het veranderproces, onjuist delegeren, niet empatisch te handelen en door geen grenzen te stellen (Oranje, 2010). Deze situatie kan weer leiden tot frustratie bij de leidinggevenden zelf: "*Als je probeert mensen te leiden, is het vreselijk om over je schouder te kijken en te ontdekken dat er niemand achter je loopt*" (Bridges, 2003).

Gebrek aan samenwerking tussen leidinggevenden

Niet alleen een gebrek aan de juiste communicatie naar de werknemers toe, maar ook de communicatie tussen de leidinggevenden kan een barrière vormen. Als de leidinggevenden elkaars mening en visie negeren, komt een winstgevend samenwerkingsverband niet van de grond (Toomela, 2007).

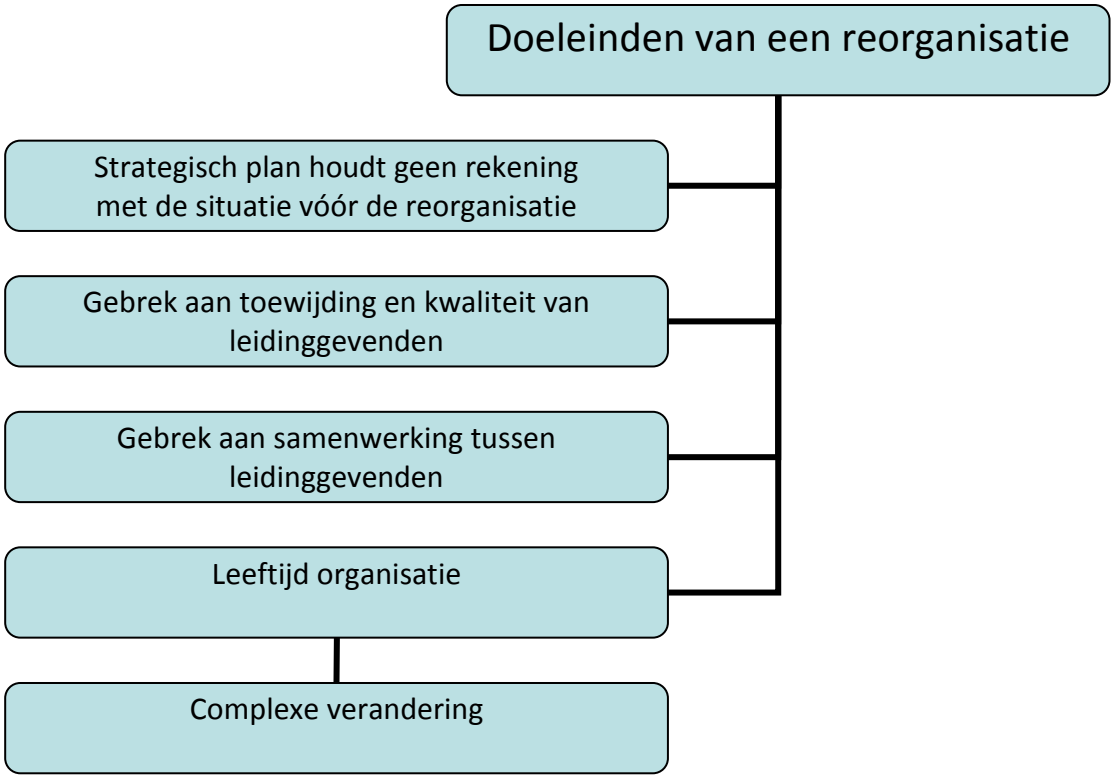
Leeftijd organisatie

Hoe ouder de organisatie, hoe moeilijker het wordt om veranderingen te implementeren. Deze organisaties worden star en vinden het moeilijk af te stappen van bepaalde routines, waardoor noodzakelijke veranderingen niet worden geïmplementeerd (KPC, 2011). Vaak gaan oudere

organisaties er vanzelfsprekend van uit dat strategische veranderingen in het verleden te kopiëren zijn in toekomstige veranderingen. Dit zal echter niet altijd het geval zijn aangezien de omgeving steeds dynamischer is en sneller verandert. Daarnaast hebben oudere werknemers vaak meer moeite met veranderingen dan jongere werknemers. Een organisatie met een groot deel relatief oude werknemers, zal meer moeite hebben met veranderingen, dan een organisatie met een groot deel relatief jonge werknemers (Zeffane, 1996).

Complexe verandering

Een laatste organisatorische barrière is een complexe verandering. Hoe complexer, hoe moeilijker het is om de nieuwe strategie, structuur en cultuur te implementeren (Oranje, 2010).

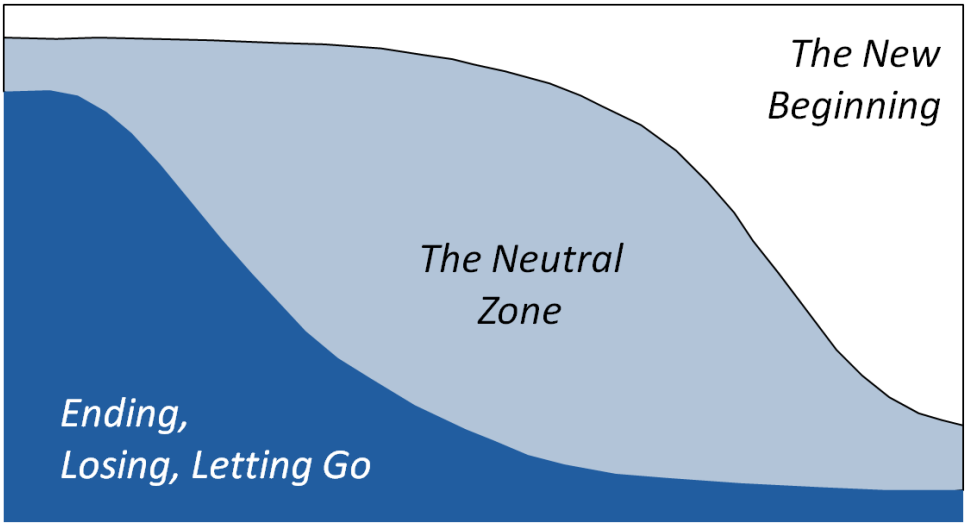


Figuur 4: Organisatorische barrières in organisaties

2.1.3 Succesfactoren in organisaties

Een reorganisatie kan ook leiden tot het behalen van de doeleinden. Het ondervangen van barrières verbetert het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie. Het betrekken van werknemers bij de veranderingen van een reorganisatie is een alomvattende succesfactor. Leidinggevenden moeten alert zijn op het communiceren naar de werknemers en hen

de mogelijkheid geven zich te ontwikkelen en zich betrokken te voelen bij de veranderingen (Maloney et. al, 2011). Het overinformeren van de werknemers wordt in het boek van Reijnders (2000) benoemd als een succesfactor in het proces waar wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie. Hij stelt dat betrokkenheid van de werknemers kennis en ervaring creëert waardoor er een draagvlak ontstaat voor verandering. Het doel wordt waarneembaar als het goed wordt gecommuniceerd (Bridges, 2003). In het onderstaande model van Bridges (2003) wordt een onderscheid gemaakt tussen drie fases, waarbij er tijdens het toewerken naar de doeleinden van de reorganisatie rekening moet worden gehouden met deze drie fases.



Figuur 5: Managen van transities (Bron: Bridges, 2003)

Het is volgens Bridges (2003) van belang het gehele proces rekening te houden met het verlies, de neutrale zone waarin er wordt toegewerkt naar de doeleinden en de realisatie van de uiteindelijke doeleinden van de reorganisatie.

Informele coördinatie

Informele coördinatie in het proces waar wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie is een eerste succesfactor. Het coördineren van een nieuw samenwerkingsverband wordt in onzekere tijden steeds vaker gereguleerd door middel van informeel contact op een bureaucratische wijze. Er worden bijeenkomsten ingepland, speciale ruimtes gefaciliteerd en databases aangemaakt om de communicatie tijdens het proces te bevorderen. Er wordt dus steeds meer gezocht naar de mogelijkheden om samenwerking te stimuleren om op deze manier de doeleinden van de reorganisatie te behalen. De samenwerking wordt een onderdeel van de strategie met als gevolg dat er routinematig kennisuitwisseling wordt gerealiseerd (Enkel et al, 2001). In de

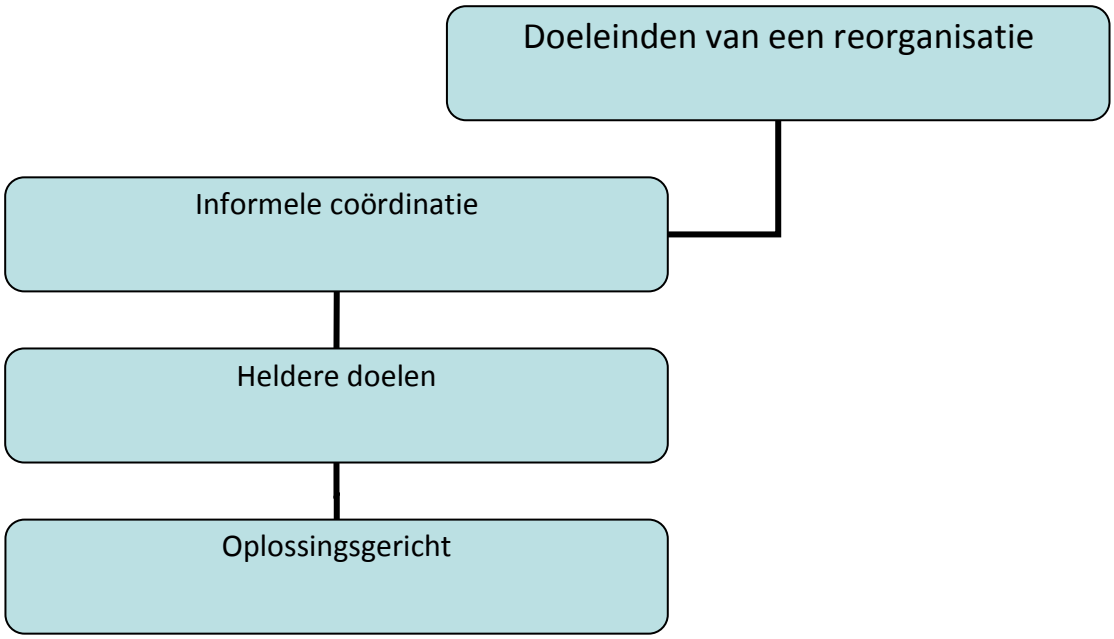
eerste fase zullen de verschillende culturen zich op elkaar aan moeten passen. Vervolgens zal er een cultuur moeten worden gecreëerd waarbij samenwerking als vanzelfsprekend wordt ervaren wat op een juiste manier door leidinggevenden en invloedrijke werknemers moet worden gerealiseerd. Een gezamenlijke cultuur leidt tot vertrouwen, erkenning, steun en verbondenheid en genereert een collectieve perceptie (Dayaram, 2005). Het advies van McDermott (2001) luidt: Bouw voort op de kennisnetwerken die er al zijn. McDermott doelt hierop te beginnen met de vertrouwens- en samenwerkingsverbanden die er al zijn om vervolgens informele coördinatie verder uit te kunnen bouwen.

Heldere doelen

Een tweede succesfactor is het stellen van heldere doelen, waarbij alle werknemers op de juiste positie op een juiste wijze activiteiten kunnen uitvoeren waardoor het doel wordt nagestreefd (Verschuur, 2008). Het creëren van een gedeelde visie is hierbij het belangrijkste middel (Reitsma & van Empe, 2004). Een helder strategisch plan is overzichtelijk, beschrijft een procesmatige aanpak en presenteert een inrichting van de veranderingen (Wanrooij, 2002). Daarnaast spreekt ook de voorstelbaarheid, aantrekkelijkheid, haalbaarheid, gerichtheid, flexibiliteit en communiceerbaarheid een rol in het slagen van heldere doelen in een strategisch plan (Reitsma & van Empe, 2004). Een toepasselijk citaat uit het boek van William Bridges (2003) luidt: "*We denken in algemeenheden, maar leven in details*".

Oplossingsgericht

Een derde succesfactor is oplossingsgericht denken. Als werknemers en leidinggevenden fricties zien als een middel tot het komen van oplossingen zullen problemen een minder negatieve invloed hebben op de sfeer en de veranderingszin van de werknemers en leidinggevenden (van Staveren, 2007). De barrières moeten worden gezien als een constatering binnen de organisatie waarvoor een oplossing moet worden gevonden.



Figuur 6: Succesfactoren in organisaties

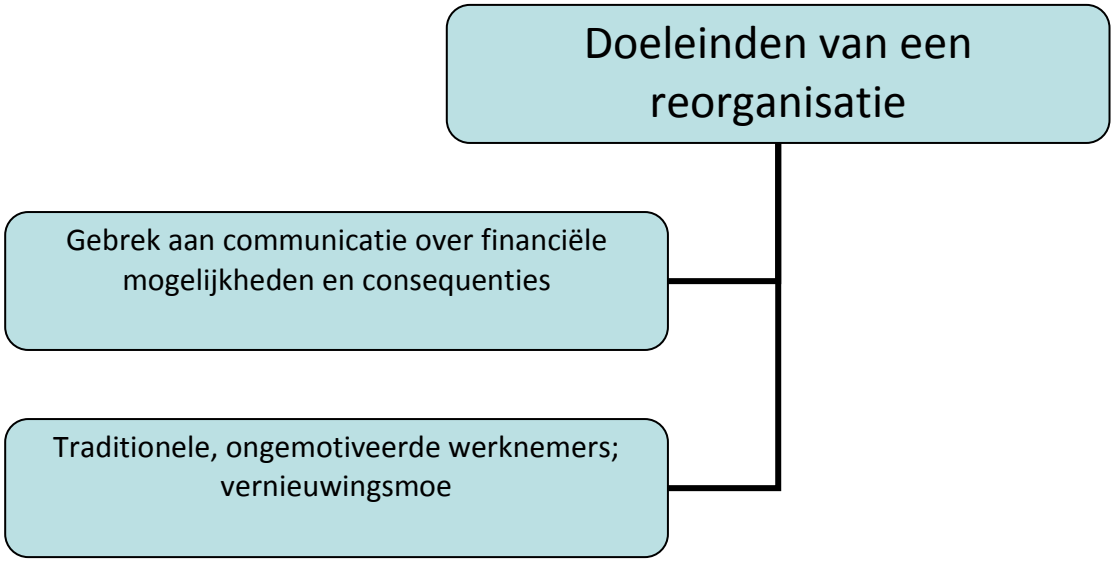
2.2 Barrières en succesfactoren van een reorganisatie binnen een onderwijsinstelling

Het onderscheid tussen organisatie en onderwijsinstelling

Er wordt in dit onderzoek een onderscheid gemaakt in reorganisaties in organisaties en reorganisaties in onderwijsinstellingen. Dit onderscheid is onder andere gebaseerd op het verschil in beoogde doeleinden. Een profit-organisatie streeft naar winst en een onderwijsinstelling streeft naar het verkrijgen van subsidie. Een tweede verschil is de motivatie en de cultuur onder de werknemers in organisaties en onderwijsinstellingen. Aangezien onderwijsinstellingen geen winstgevende instanties zijn, is er mogelijk onder de werknemers minder belangstelling en gevoel voor effectiviteit, efficiency, financiën en kwaliteit. De druk en noodzaak van prestatiegerichte werknemers ligt in een onderwijsinstelling over het algemeen lager dan in een profit-organisatie (Mouwen, 2004). De barrières en succesfactoren die in de reorganisatieliteratuur specifiek van toepassing zijn op onderwijsinstellingen worden in de volgende paragrafen uiteengezet.

2.2.1 Barrières in onderwijsinstellingen

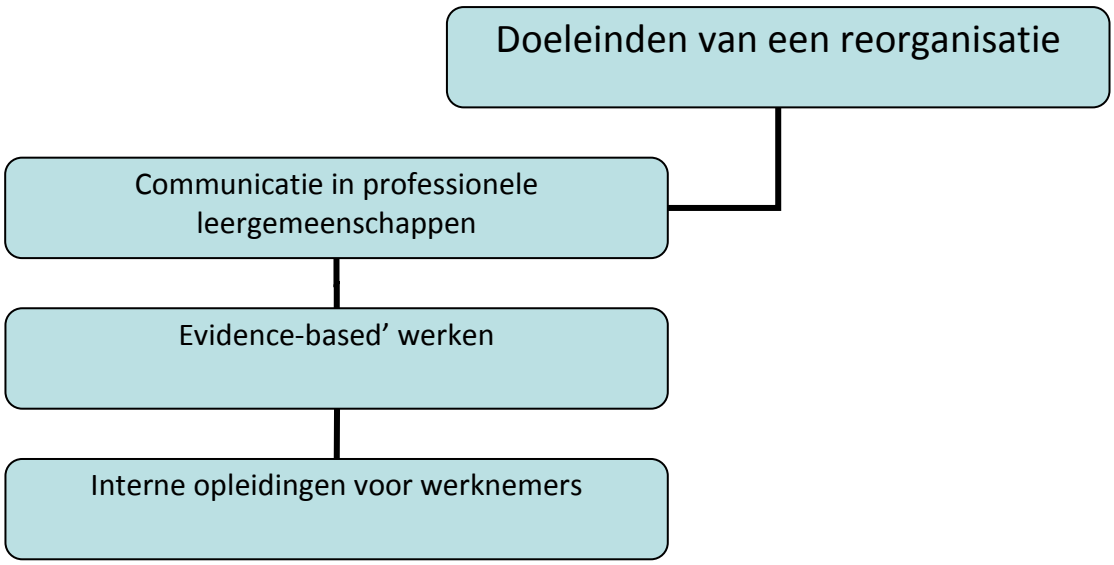
In het onderzoek van Damsa (2010) wordt gesteld dat de kwaliteit van de samenwerking tussen werknemers in het onderwijs bepalend is voor de kwaliteit van het onderwijs. Als er sprake is van een reorganisatie binnen een onderwijsinstelling, kan deze samenwerking veranderen. Een nieuw samenwerkingsverband wordt vrijwel altijd georganiseerd door nieuwe leidinggevenden. Er wordt van de werknemers verwacht dat zij deze samenwerkingsverbanden oppakken en de veranderingen daarin implementeren binnen hun dagelijkse routine. Werknemers in het onderwijs zijn echter vaak gehecht aan hun eigen vakkennis en manier van lesgeven binnen eigen vakgebied, waardoor een nieuw samenwerkingsverband als een negatieve verandering kan worden ervaren. De doeleinden van een nieuw samenwerkingsverband zijn vaak breed, erg ambitieus en niet helder en concreet geformuleerd. Werknemers in het onderwijs ervaren als gevolg hiervan een grote afstand tot leidinggevenden en worden geconfronteerd met vernieuwingen zonder zelf bij de besluitvorming of vormgeving ervan betrokken te zijn geweest (Koning, 2008). Er is als gevolg hiervan vaak een gebrek aan inzicht over de mogelijkheden en consequenties wat als een eerste barrière in een onderwijsinstelling wordt beschouwd (Beijer, 2011). Een tweede barrière is dat de werknemers die veelal lange tijd werkzaam zijn in het onderwijs gekenmerkt worden als traditioneel, vernieuwingsmoe en ongemotiveerd. Zij kunnen als gevolg hiervan het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie vertragen of doen mislukken (Damsma, 2010).



Figuur 7: Barrières in een onderwijsinstelling

2.2.2 Succesfactoren in onderwijsinstellingen

Om de barrières te ondervangen zijn er een aantal factoren die ertoe kunnen leiden dat het toewerken naar de doeleinden van een reorganisatie in een onderwijsinstelling goed verloopt. Een eerste succesfactor is communicatie tussen werknemers. In een professionele leergemeenschap kunnen werknemers binnen een onderwijsinstelling elkaar onderling op de hoogte stellen van de ontwikkelingen en ervaringen van het proces. Het doel hiervan is eventuele problemen te tackelen om het samenwerkingsverband zo goed mogelijk tot stand te brengen. Daarnaast kunnen de werknemers zelf onderwijsmateriaal mee helpen ontwikkelen waarop meteen feedback kan worden gegeven door anderen (Vermunt, 2006). De structuur hiervan kan zowel door leidinggevenden als door de werknemers binnen een onderwijsinstelling zelf worden ontworpen. Zij zijn hierdoor niet alleen uitvoerende werknemers, maar worden betrokken bij de veranderingen (Verbiest, 2006). Een tweede succesfactor is 'evidence-based' werken. Dit houdt in dat onderwijs zou moeten worden gedoceerd op basis van bewezen methoden om vertrouwen in een reorganisatie te creëren. Het introduceren van een nieuw samenwerkingsverband zou op basis van deze succesfactor alleen kunnen worden geïmplementeerd als een soortgelijke case succesvolle resultaten heeft behaald (Verbiest, 2006). Een derde succesfactor is het geven van interne opleidingen aan werknemers binnen een onderwijsinstelling met als doel goed om te kunnen gaan met de veranderingen. Een voorbeeld hiervan is een schriftelijke of op video gesimuleerde praktijksimulatie waarmee werknemers een inzichtelijk beeld krijgen in de veranderingen en de doelen ervan (Vermunt, 2006). Om deze succesfactoren in te zetten is er visie op onderwijs, veranderkunde en daadkracht nodig (Ernst, 1999).



Figuur 8: Succesfactoren in een onderwijsinstelling

2.3 Rol van nabijheden als aanvulling op de traditionele factoren

Zoals in de inleiding naar voren komt, zal dit onderzoek theorieën over reorganisaties uit de reorganisatieliteratuur (zie § 2.1 en §2.2) aanvullen en/of integreren met theorieën over de verschillende vormen van nabijheid uit de economisch geografische literatuur. De verschillende vormen van nabijheid zijn institutionele nabijheid (§2.3.1), sociale nabijheid (§2.3.2), cognitieve nabijheid (§2.3.3), organisatorische nabijheid (§2.3.4) en geografische nabijheid (§2.3.5). Oorspronkelijk worden de theorieën met betrekking tot nabijheid met name gebruikt in de innovatieliteratuur (Jaffe et. al, 1993; Audretsch&Feldman, 1996). In de innovatieliteratuur wordt onderzocht welke invloed geografische nabijheid heeft op kennisoverdracht en innovativiteit binnen een regio of tussen individuen, binnen afdelingen van organisaties en tussen organisaties zelf. In deze literatuur wordt kennisoverdracht gementen binnen verschillende geografische indelingen aan de hand van citaten van patenten. Breschi & Lissoni (2001; 2003) bouwen voort op het onderzoek van Jaffe et. al (1993) en voegen sociale nabijheid toe. Zij onderzoeken welke invloed sociale netwerken en arbeidsmobiliteit hebben op kennisoverdracht en innovativiteit. Beide factoren zijn significant van invloed. Ook controleren ze voor geografische nabijheid. Uit dit onderzoek blijkt dat geografische nabijheid binnen sociale netwerken geen voorwaarde is voor kennisoverdracht. Boschma (2005) voegt institutionele, cognitieve en organisatorische nabijheid toe aan de literatuur en onderzoekt in welke mate de vijf verschillende vormen van nabijheid op zichzelf en/of in combinatie aanwezig zouden moeten zijn voor een interactief leerproces en innovatie. Door de verschillende vormen van nabijheid zo goed mogelijk te coördineren kunnen prestaties volgens Boschma (2005) worden verbeterd. De vormen van nabijheid kunnen in verschillende combinaties van invloed zijn op samenwerkingsverbanden waarbij er gebruik wordt gemaakt van elkaars kennis.

Vanwege de opkomst van vele telecommunicatie en technologische ontwikkelingen, is het belang van geografische nabijheid een groot aandachtspunt binnen de economische geografie (Friedman, 2005). Men vraagt zich af in welke mate fysieke nabijheid een voorwaarde is voor het genereren van positieve (kennis)externaliteiten. Boschma (2005) stelt dat de invloed van geografische nabijheid niet kan worden geanalyseerd zonder de invloed van deze vorm te onderzoeken in combinatie met andere vormen van nabijheid. In combinatie kunnen er oplossingen voor coördinatieproblemen binnen organisaties worden gecreëerd. De vraag is of geografische nabijheid een voorwaarde is voor de andere vormen van nabijheid of dat geografische nabijheid een complementaire rol speelt.

De algemene aanname is, hoe meer geografische nabijheid, hoe groter de kans op positieve effecten. Er wordt door middel van empirisch onderzoek echter steeds vaker bewezen dat nabijheden niet alleen positieve effecten hebben, maar ook een negatief effect kunnen hebben.

Vanuit deze gedachte is er onderzoek nodig naar 'cases' waar sprake is van barrières en moet er worden onderzocht in welke omstandigheden en in welke mate bepaalde nabijheden (in combinatie) van belang zijn om barrières te ondervangen (Boschma, 2005).

De verschillende vormen van nabijheid worden in dit onderzoek toegepast op een 'case' waar barrières voorkomen; een reorganisatie waarbij sprake is van een nieuw samenwerkingsverband waarbij een samenwerkend, kleinschalig, branchegericht en kwalitatief CC het doeleinde is. Door te achterhalen in welke mate de vijf nabijheden en de traditionele factoren aanwezig zijn in het proces waar wordt toegewerkt naar de doeleinden van de reorganisatie, wordt de reorganisatieliteratuur aangevuld en/of geïntegreerd met de economisch geografische theorieën over de vijf nabijheden. In de volgende paragrafen worden de verschillende vormen van nabijheid toegelicht.

2.3.1 Institutionele nabijheid

Instituties zijn onder te verdelen in formele en informele instituties. De formele instituties zijn de wet- en regelgeving binnen een samenleving en de informele instituties vormen de normen en waarden, de routines, en de interactie binnen groepen en individuen. Instituties worden gezien als de lijm voor collectieve actie. Het verlaagt de onzekerheid en de transactiekosten vanwege een gezamenlijke cultuur en taal. Dit leidt weer tot vertrouwen. Instituties spelen ook een rol binnen organisaties en afdelingen en beïnvloeden de manier van leidinggeven en de motivatie op de werkvloer. Er is sprake van institutionele nabijheid als zowel de formele als de informele instituties overeenkomen binnen een organisatie. Dit lijkt een ideale situatie waarin iedere werknemer binnen een organisatie door dezelfde instituties wordt gedreven, waardoor kennisoverdracht binnen een samenwerkingsverband gemakkelijk tot stand komt. Deze aanname gaat volgens Boschma (2005) echter niet op.

Boschma (2005) stelt dat er in geval van teveel institutionele nabijheid sprake zal zijn van een 'lock-in' effect. Dit houdt in dat er binnen de organisatie geen ruimte is voor nieuwe normen, waarden en routines van buitenaf. Mogelijkheden om te experimenteren zijn er in deze situatie niet. Teveel institutionele nabijheid binnen de organisatie leidt tot starheid waardoor de er geen ruimte is voor aanpassing van routines. Hierdoor is er sprake van geen tot weinig kennisoverdracht tussen de organisatie en externe actoren waardoor er geen nieuwe ideeën tot stand komen. De organisatie zal op termijn vastroesten in haar eigen routines en niet meer kunnen meedraaien met de ontwikkelingen in de samenleving. Een gezamenlijke cultuur kan als gevolg hiervan ook negatief van invloed zijn op een samenwerkingsverband. Te weinig institutionele nabijheid leidt echter ook tot een desgewenst effect. Als er sprake is van te weinig institutionele nabijheid zal er weinig sprake zijn

van begrip en inlevingsvermogen in elkaars normen, waarden en routines waardoor collectieve actie moeilijk tot stand komt. Leidinggevenden en werknemers zullen binnen een organisatie een balans moeten vinden tussen een gezamenlijke cultuur en een open houding naar de externe omgeving om een samenwerkingsverband aan te kunnen gaan.

2.3.2 Sociale nabijheid

De sociale nabijheid geeft inzicht in sociale relaties tussen werknemers op microniveau, gebaseerd op vertrouwen, vriendschap en gedeelde ervaringen. Sociale nabijheid leidt tot een open houding waardoor kennisoverdracht gemakkelijker tot stand komt. Een dergelijk sociale open houding van werknemers draagt positief bij aan het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie.

Desondanks kan er ook in het geval van sociale nabijheid sprake zijn van teveel nabijheid. Een overdaad aan relaties gebaseerd op vertrouwen en vriendschappen kan leiden tot onderschatting van de ander wat weer leidt tot opportunistische beslissingen. Als gevolg hiervan wordt het vertrouwen geschaad en is er geen sprake van positieve (kennis)externaliteiten. Teveel sociale nabijheid kan ook leiden tot het afsluiten van andere sociale netwerken waardoor er geen nieuwe ideeën van buitenaf de organisatie of afdeling bereiken. Een gesloten houding tegenover het opbouwen van nieuwe vertrouwensbanden en vriendschappen, leidt tot een starre ontwikkeling binnen een dynamische samenleving. De organisatie zal daardoor meer moeite hebben om te overleven op de markt. Granovetter (1983) spreekt in dit geval ook wel van de 'weakness of strong ties'. Als gevolg hiervan kan het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie vertragen of mislukken. Te weinig sociale nabijheid leidt echter ook niet tot het gewenste effect aangezien interactie tussen werknemers bij een gebrek aan vertrouwen moeizamer verloopt. Leidinggevenden en werknemers zullen een balans moeten vinden tussen een privé en zakelijke verhouding om het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie goed te laten verlopen.

2.3.3 Cognitieve nabijheid

Neoklassieke economen stellen dat kennis een publiek goed is. Volgens deze economen is kennis geen productiefactor zoals arbeid en kapitaal. Evolutionaire economen denken daar anders over. Deze economen stellen dat kennis organisatiespecifiek is en kan bijdragen aan de productiviteit van een organisatie. Kennis wordt als organisatiespecifiek gezien omdat een groot deel van de kennis impliciet is. Impliciete kennis is opgebouwd door de tijd heen, binnen een organisatie of afdeling en vanuit ervaringen. Deze kennis is moeilijk te kopiëren en over te dragen aan personen buiten de

organisatie of afdeling. Als gevolg hiervan verschillen cognitieve kwaliteiten, ook wel de absorptiecapaciteit, van werknemers en afdelingen binnen organisaties. De verschillen zullen blijven bestaan zolang het voor concurrenten moeilijk is deze organisatiespecifieke kennis te kopiëren. De capaciteit van werknemers om impliciete kennis te kunnen absorberen vraagt om cognitieve nabijheid; kennis van elkaars vakgebied. Expliciete kennis is te coderen of te beschrijven, maar ook daarvoor is een bepaalde mate van cognitieve nabijheid nodig om deze kennis over te dragen en te kunnen absorberen.

Teveel cognitieve nabijheid leidt echter tot negatieve kennis(externaliteiten). Mensen passen zich in een dergelijke situatie moeilijk aan een ander vakgebied, waardoor ontwikkeling in absorptiecapaciteit stagneert. Kennisuitwisseling en samenwerkingsverbanden met de externe omgeving komt daardoor moeilijker van de grond. Daarnaast leidt teveel cognitieve nabijheid tot gevaar van onvrijwillige kennisuitwisseling en samenwerking, waardoor de concurrentiepositie verzwakt. Te weinig cognitieve nabijheid beperkt de mogelijkheden tot samenwerkingsverbanden waardoor nieuwe ideeën niet effectief kunnen worden uitgewerkt. Er is cognitieve nabijheid nodig om te kunnen communiceren, te kunnen begrijpen en kennis en informatie te kunnen absorberen. Deze nieuwe kennis en informatie kan vervolgens worden gebruikt en toegepast in het proces waar wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie.

2.3.4 Organisatorische nabijheid

Organisatorische nabijheid geeft aan in welke mate er sprake is van organisatorische relaties binnen of tussen organisaties. Als de afhankelijkheid van elkaar binnen deze relatie te groot is en er moeten beslissingen worden gemaakt zullen er minder initiatieven genomen worden vanwege risico-averse motieven. Het gevaar is dat er een ‘lock-in’ effect optreedt met als gevolg dat er routinematig wordt gewerkt. De flexibiliteit en innovativiteit binnen een organisatie neemt hierdoor af waardoor een nieuw samenwerkingsverband niet overeind blijft in een dynamische omgeving. Als er sprake is van te weinig organisatorische nabijheid, dan zijn organisaties en afdelingen niet afhankelijk van elkaar waardoor men zich niet verantwoordelijk voelt voor een samenwerkingsverband. Er is centrale coördinatie nodig om een nieuw samenwerkingsverband binnen een reorganisatie op een goede manier te implementeren binnen of tussen organisaties zonder dat er een ‘lock-in’ effect optreedt. Zowel controle als de flexibiliteit moet dus worden gewaarborgd.

2.3.5 Geografische nabijheid

Kennis draagt een individu bij zich en verplaatst het individu met zich mee. Een korte afstand tussen individuen binnen een afdeling of organisatie leidt veelal tot gemakkelijk communiceren en

uitwisselen van impliciete en expliciete kennis. De aanname is dan ook: hoe kleiner de afstand, hoe meer positieve (kennis)externaliteiten. Het onderzoek van Jaffe et. al (1993) toont aan dat kennisoverdracht (in de vorm van citaten van patenten) geografisch gebonden is. Er is dus een verband gevonden tussen geografische nabijheid en kennisoverdracht. Daarentegen blijkt uit andere empirische studies dat geografische nabijheid geen voorwaarde is voor kennisoverdracht (Breschi&Lissoni; 1993, Boschma; 2005; Knoben et. al; 2006). Het effect van geografische nabijheid wordt in het onderzoek van Knoben et. al (2006) zwak als er wordt gecontroleerd voor een afdeling die wordt gecoördineerd door een sterk centraal management (organisatorische nabijheid). Ook als er wordt gecontroleerd voor kennis van elkaars vakgebied (cognitieve nabijheid) blijkt de invloed van geografische nabijheid zwak. Er kan echter niet worden gesteld dat deze vormen van nabijheid een substituut vormen voor geografische nabijheid aangezien deze vorm van nabijheid nog steeds een complementaire rol kan spelen (Boschma; 2005, Knoben et. al, 2006). Geografische nabijheid speelt door dit gehele onderzoek een complementaire rol op de andere vormen van nabijheid en draagt als succesfactor bij aan het ondervangen van de barrières.

Deelconclusie verschillende vormen van nabijheid

In dit onderzoek worden vijf verschillende vormen van nabijheid beschreven aan de hand van verschillende studies van Boschma (2005; 2005a); institutionele, sociale, cognitieve, organisatorische en geografische nabijheid. Deze vormen van nabijheid kunnen op verschillende manieren en in verschillende combinaties van invloed zijn op kennisoverdracht. De onderlinge verbanden tussen de verschillende vormen van nabijheid waarbij kennisoverdracht een rol speelt, worden weergegeven in bijlage 2. Teveel nabijheid leidt echter tot 'lock-in' en te weinig nabijheid tot een gebrek aan bepaalde factoren die kennisoverdracht binnen een samenwerkingsverband mogelijk maken. In de volgende paragraaf zal de theoretische integratie van de nabijheden en de traditionele factoren uiteen worden gezet.

2.4 Theoretische integratie van de nabijheden met de traditionele factoren

De wetenschappelijke relevantie van het onderzoek is het aanvullen en integreren van de traditionele barrières en succesfactoren van een reorganisatie met de theorieën over de vijf nabijheden. Deze aanvulling en/of integratie zal naar eigen inzicht worden beargumenteerd. In totaal zijn er in de paragrafen §2.1 en §2.2 achttien barrières en succesfactoren uiteengesplitst vanuit de geraadpleegde literatuur; dertien barrières en zes succesfactoren. Uit het analyseren van de achttien traditionele factoren bleek al snel dat er geen traditionele barrières of succesfactoren direct te

integreren zijn met de geografische nabijheid. De geografische nabijheid blijkt uit de literatuur een complementaire succesfactor voor de traditionele barrières en succesfactoren en de andere vier nabijheden (Boschma, 2005). Dit houdt in dat de geografische nabijheid geen voorwaarde of substituut is voor de andere nabijheden en traditionele factoren, maar een complementaire rol speelt. Daarnaast komt er uit een theoretische analyse naar voren dat alle traditionele factoren te integreren zijn met verschillende vormen van nabijheid. Dit houdt in dat als er sprake is van traditionele barrières en succesfactoren er in theorie tegelijkertijd sprake is van teveel of te weinig nabijheid. Teveel en/of te weinig nabijheid uit de economisch geografische literatuur meet in die situaties hetzelfde als de traditionele barrières en succesfactoren uit de reorganisatieliteratuur. De traditionele succesfactoren fungeren als oplossing in een situatie waarbij sprake is van teveel en/of te weinig nabijheid. Sommige geschetste situaties zullen in de praktijk vaker voorkomen als gevolg van een reorganisatie dan andere. De nabijheden kunnen ook geïsoleerd, zonder integratie met de traditionele factoren, worden geanalyseerd. Dit komt terug in paragraaf § 2.3 waarin te weinig en teveel nabijheid in theorie barrières vormen in een nieuw samenwerkingsverband. Ook deze situaties komen terug in de resultaten. Dit maakt de analyse echter niet af. De vijf nabijheden beïnvloeden elkaar eveneens onderling (zie bijlage 2). Ook in deze verbanden is er geen sprake van een voorwaarde of substituut, maar een complementaire rol. De institutionele en sociale nabijheid kennen een zodanige overlap met elkaar met als gevolg dat ervoor gekozen is om de traditionele barrières en succesfactoren te integreren met de 'institutionele en sociale nabijheid'. Hetzelfde geldt voor de 'cognitieve en organisatorische nabijheid'. In hoeverre de theoretische integraties voorkomen als gevolg van de reorganisatie in het CC, zal worden gepresenteerd in de resultaten.

2.4.1 Institutionele en sociale nabijheid geïntegreerd met traditionele barrières

Gebrek aan vertrouwen

Een gebrek aan vertrouwen kan worden geïntegreerd met te weinig institutionele en sociale nabijheid. Bij te weinig institutionele en sociale nabijheid is er in theorie sprake van te weinig collectieve actie en interactie waardoor er een gebrek aan vertrouwen bestaat. In een reorganisatie zullen er veranderingen worden doorgevoerd die in een nieuw samenwerkingsverband in de praktijk moeten worden uitgevoerd. Een gebrek aan collectieve actie, interactie en vertrouwen bemoeilijkt een samenwerkingsverband en vormt daardoor een barrière in het proces waar wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie. Bij teveel institutionele en sociale nabijheid is er sprake

van teveel collectieve actie en interactie waarbij routinematig gedrag kan ontstaan. In een dergelijke situatie is een gebrek aan vertrouwen niet het geval.

Gebrek aan aanpassingsvermogen

Als er sprake is van te weinig institutionele nabijheid dan zijn er teveel verschillen in normen, waarden en routines. In combinatie met een gebrek aan aanpassingsvermogen aan de veranderingen die als gevolg van de reorganisatie ontstaan, komt een nieuw samenwerkingsverband moeizaam van de grond. Als er sprake is van te weinig sociale nabijheid dan zijn er weinig vertrouwensbanden. Dit leidt tot weinig loyaliteit naar de veranderingen en daaraan gekoppeld een gebrek aan aanpassingsvermogen. Ook teveel institutionele nabijheid kan worden geïntegreerd met een gebrek aan aanpassingsvermogen. Als een team op een hechte manier werkzaamheden operationaliseert is er weinig ruimte voor het doorbreken van routines en ideeën van buitenaf wat duidt op een gebrek aan aanpassingsvermogen. Bij teveel sociale nabijheid, is er sprake van een gesloten houding tegenover het opbouwen van nieuwe vertrouwensbanden en vriendschappen waarbij een gebrek aan aanpassingsvermogen aan een eventueel nieuw team of nieuwe manager een barrière voor het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van de reorganisatie.

Gebrek aan tevredenheid

Te weinig institutionele nabijheid kan worden geïntegreerd met een gebrek aan tevredenheid. Een ontevreden individu voelt zich bij te weinig institutionele nabijheid onbegrepen en ondergewaardeerd binnen het team. Daarnaast kan een ontevreden individu een gebrek aan vriendschappen en vertrouwensbanden hebben hetgeen duidt op te weinig sociale nabijheid. Ontevreden individuen zullen zich dan ook moeizamer in kunnen zetten voor een nieuw samenwerkingsverband als gevolg van de reorganisatie waardoor het een barrière kan vormen voor het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van de reorganisatie. Teveel institutionele en sociale nabijheid geïntegreerd met een gebrek aan tevredenheid kan ook een barrière vormen voor het proces. Werknemers die willen doorgroeien hebben in een starre, niet-dynamische omgeving een gebrek aan tevredenheid waardoor de inzet voor een nieuw samenwerkingsverband verminderd wat het proces doet vertragen of mislukken.

Onzekerheid

Onzekerheid ontstaat vaak in een onveilige, onduidelijke en onbekende situatie. Deze barrière kan worden geïntegreerd met te weinig institutionele en sociale nabijheid. Een onzeker individu voelt zich niet op zijn of haar plek door te grote verschillen in normen, waarden en routines en heeft weinig vertrouwensbanden binnen een team waardoor hij of zij zich onzeker kan voelen. Onzekerheid uit zich daarnaast in een passieve houding tegenover de eventueel onduidelijke en onbekende veranderingen waardoor onzekerheid een barrière kan vormen tijdens het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie. Bij teveel institutionele en sociale nabijheid is er sprake van teveel collectieve actie en interactie waarbij routinematig gedrag kan ontstaan hetgeen niet kan worden geïntegreerd met onzekerheid.

Negatieve houding tegenover cultuurverschillen

Een negatieve houding tegenover cultuurverschillen kan worden geïntegreerd met te weinig institutionele en sociale nabijheid. Bij een negatieve houding is er sprake van teveel verschillen in normen, waarden en routines en is er een gebrek aan vertrouwensbanden. Een gebrek aan begrip en inlevingsvermogen tegenover verschillen en het onbekende, levert een barrière op binnen een reorganisatie als er moet worden samengewerkt aan een gemeenschappelijk doel. Bij teveel institutionele en sociale nabijheid is er sprake van teveel collectieve actie en interactie waarbij routinematig gedrag kan ontstaan hetgeen niet kan worden geïntegreerd met een negatieve houding tegenover cultuurverschillen.

Traditionele, ongemotiveerde werknemers; vernieuwingsmoe.

Bij te weinig institutionele en sociale nabijheid kan er sprake zijn van traditionele, ongemotiveerde werknemers die vernieuwingsmoe zijn. In een dynamische samenleving waarbij er toegang is tot een groot bereik aan verscheidene culturen en individuen vormen traditionele, ongemotiveerde werknemers die vernieuwingsmoe een barrière voor een reorganisatie. Voor deze werknemers zijn de cultuurverschillen en de hoeveelheid aan nieuwe contacten negatief van invloed op het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie. In het geval van teveel institutionele en sociale nabijheid zullen deze werknemers teveel in hun eigen routines blijven doorwerken en geen nieuwe vertrouwensbanden aangaan. Ook dit heeft een negatieve invloed op het proces.

2.4.2 Institutionele en sociale nabijheid geïntegreerd met een traditionele succesfactor

Informele coördinatie

Als er sprake is van te weinig institutionele en sociale nabijheid kan informele coördinatie een succesfactor zijn. Door het inplannen van bijeenkomsten, het faciliteren van gezamenlijke ruimtes en het aanmaken van databases voor gemakkelijkere communicatie wordt interactie gestimuleerd waardoor een collectieve perceptie wordt gestimuleerd en er wordt gestreefd naar een gezamenlijke cultuur. Ook in het geval van teveel institutionele en sociale nabijheid kan informele coördinatie een succesfactor zijn. Het stimuleren van interactie daagt individuen uit om te discussiëren en op nieuwe ideeën te komen waardoor routines doorbroken worden. Informele coördinatie waarbij er gewerkt wordt aan een gezamenlijke cultuur kan barrières ondervangen en de negatieve invloed ervan op het proces verminderen.

2.4.3 Cognitieve en organisatorische nabijheid geïntegreerd met traditionele barrières

Gebrek aan kwaliteit en toewijding leidinggevenden

Een gebrek aan kwaliteit en toewijding kan worden geïntegreerd met te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid. Leidinggevenden met te weinig kennis over de sector en/of de organisatie kunnen de reorganisatie niet kwalitatief en toegewijd genoeg organiseren. Leidinggevenden vormen hierdoor een barrière die het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van de reorganisatie doet vertragen of mislukken. Teveel cognitieve en organisatorische nabijheid kan ook worden geïntegreerd met een gebrek aan kwaliteit en toewijding. Leidinggevenden die al te lang werkzaam zijn binnen een sector of organisatie zullen de reorganisatie minder flexibel en innovatief organiseren uit risico-averse en routinematig gedrag. Ook dit heeft een negatieve invloed op het proces.

Gebrek aan samenwerking tussen leidinggevenden

In het geval van te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid kan er sprake zijn van een gebrek aan samenwerking tussen leidinggevenden. Als er weinig tot geen sprake is van gezamenlijke kennis en gezamenlijke belangen, zal een samenwerkingsverband moeizaam van de grond komen. Zonder een gezamenlijke visie zal ook de communicatie naar de werknemers onduidelijk zijn wat het proces waarin er wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie vertraagt of mislukt. Bij teveel

cognitieve en organisatorische nabijheid is er sprake van teveel kennisoverlap en teveel afhankelijke afdelingen waardoor er routinematig wordt gewerkt. In een dergelijke situatie kan er niet tegelijkertijd sprake zijn van een gebrek aan samenwerking tussen leidinggevenden.

Strategisch plan houdt geen rekening met de situatie vóór de reorganisatie

Een situatie waarin er sprake is van te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid kan worden geïntegreerd met een zwak strategisch plan. Een strateeg met te weinig kennis en een onafhankelijke positie binnen het team zal het strategische plan niet goed genoeg afstemmen op de situatie vóór de reorganisatie. Hierdoor ontstaat er ontevredenheid bij de werknemers wat het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van de reorganisatie vertraagt of doet mislukken. Bij teveel cognitieve en organisatorische nabijheid is er sprake van teveel kennis van de organisatie en een sterke afhankelijke relatie van de strateeg tot de werknemers. Hierdoor kan het strategische plan risico-avers worden opgesteld en zullen routines in stand worden gehouden met als gevolg dat een nieuw samenwerkingsverband moeizaam van de grond komt. Ook dit heeft een negatieve invloed op het proces.

Complexe verandering

Een complexe verandering vormt geïntegreerd met te weinig cognitieve en organisatorische een barrière. Hoe complexer de verandering, hoe nadeliger een gebrek aan kennisoverlap en afhankelijke relaties. Er is kennis van de organisatie en sector nodig om te kunnen communiceren over hoe er gehandeld moet worden tijdens een complexe verandering. Daarnaast is er een bepaalde mate van verbondenheid nodig, wil het managementteam in een complexe verandering tot een gezamenlijke koers komen. Teveel cognitieve en organisatorische nabijheid kan geïntegreerd met een complexe verandering een barrière vormen aangezien leidinggevenden in een dergelijke situatie niet verder denken dan de aanwezige kennis, routines en bestaande verhoudingen.

Gebrek aan communicatie over financiële mogelijkheden en consequenties

Bij een gebrek aan communicatie over financiële mogelijkheden en consequenties kan er tegelijkertijd sprake zijn van te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid. Een gebrek aan kennisoverlap en onderlinge afhankelijkheid tussen verschillende lagen in een organisatie gaat samen met leidinggevenden die geen noodzaak voelen de financiële mogelijkheden en consequenties door te communiceren. Dit is negatief van invloed op het proces waarin wordt

toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie. Er is geen wederkerig effect tussen teveel cognitieve en institutionele nabijheid en een gebrek aan communicatie over financiële mogelijkheden en consequenties.

Leeftijd organisatie

De leeftijd van een organisatie kan geïntegreerd met te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid een barrière vormen in het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie. Bij een gebrek aan gezamenlijke kennis en afhankelijke relaties kan elke leeftijd van een organisatie het proces doen vertragen of mislukken. In het geval van teveel cognitieve en organisatorische zal een ervaren organisatie teveel kunnen vasthouden aan de bestaande hiërarchie en terug vallen op de al aanwezige kennis waardoor er gevaar is voor routinematig gedrag. Er is daardoor er geen ruimte is voor flexibiliteit en innovativiteit. Een dergelijke situatie heeft ook een negatieve invloed op het proces.

2.4.4 Cognitieve en organisatorische nabijheid geïntegreerd met traditionele succesfactoren

Heldere doelen

Als er sprake is van weinig cognitieve en organisatorische nabijheid kan het opstellen van heldere doelen een succesfactor zijn in het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie. Als gevolg van heldere gezamenlijke doelen wordt de kennis kloof tussen leidinggevenden en werknemers verkleind en wordt de afhankelijkheid tussen de afdelingen vergroot. Hierdoor participeert elke individu en afdeling binnen de organisatie mee aan een helder doel. Ook in geval van teveel cognitieve en organisatorische nabijheid kan het opstellen van heldere doelen een succesfactor zijn. Hierdoor kunnen routines en denkpatronen worden doorbroken en kan een helder doel het proces waarin wordt toegewerkt naar de reorganisatie flexibeler laten lopen.

Oplossingsgericht

Oplossingsgerichte werknemers kunnen als succesfactor geïntegreerd worden met zowel teveel als te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid. De problemen die als gevolg van barrières ontstaan worden in een dergelijke situatie oplossingsgericht aangepakt. Leidinggevenden zien teveel en/of te weinig kennisoverlap en afhankelijke relaties niet als probleem, maar als constatering waar

iets aan gedaan moet worden en communiceert de oplossingen door naar elke werknemer in de organisatie die daar baat bij heeft.

'Evidence based' werken

'Evidence based' werken in combinatie met te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid is een succesfactor aangezien er in een dergelijke situatie een bewezen manier van werken wordt geïmplementeerd waar weinig tot geen discussie over mogelijk is. Deze manier van werken is gemakkelijker te controleren en wordt gemakkelijker door werknemers geaccepteerd. Ook bij teveel cognitieve en organisatorische nabijheid kan 'evidence based' werken de organisatie uit een bepaald routinematig denkpatroon halen. In deze situatie wordt er gezamenlijk met een bewezen manier van werken toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie.

Interne opleiding voor werknemers

Te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid genereert een gebrek aan kennisoverlap en afhankelijke relaties tussen leidinggevenden en werknemers. De werknemers volgen onafhankelijk van elkaar hun eigen koers binnen hun eigen vakgebied waardoor een nieuw samenwerkingsverband moeizaam van de grond komt. Een interne opleiding voor werknemers fungeert in deze situatie als een succesfactor. Werknemers worden geïnformeerd over elkaars vakgebied waardoor de kenniskloof wordt verkleind en de afhankelijkheid wordt vergroot zodat er gezamenlijk kan worden gewerkt aan gemeenschappelijk doeleinden. In het geval van teveel cognitieve en organisatorische nabijheid kan een interne opleiding voor werknemers als succesfactor fungeren die het routinegedrag doorbreekt hetgeen het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van de reorganisatie positief beïnvloed.

Communicatie in professionele leergemeenschappen

Ervaringen en ideeën uitwisselen in professionele leergemeenschappen kan zowel een succesfactor zijn in geval van te weinig als teveel cognitieve en organisatorische nabijheid. Communiceren leidt bij te weinig nabijheid tot kennisuitwisseling en tot meer afhankelijke relaties tussen afdelingen. Een nieuw samenwerkingsverband komt hierdoor gemakkelijker van de grond. Communicatie leidt in een situatie waarbij sprake is van teveel nabijheid tot discussie en inbreng van nieuwe ideeën hetgeen routinematig gedrag doorbreekt.

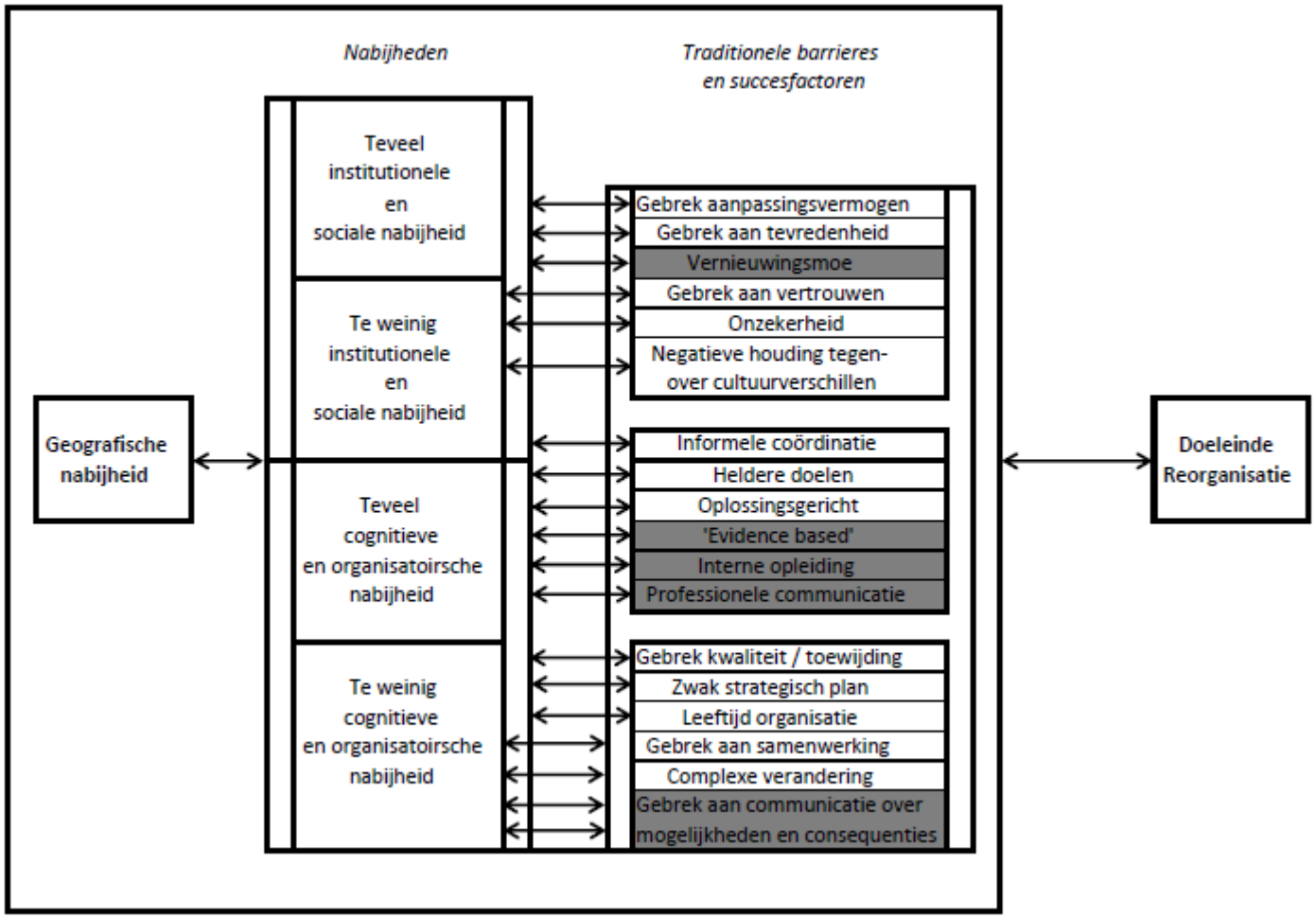
De geografische nabijheid speelt een complementaire rol bij de bovengenoemde integraties. Geografische nabijheid fungeert als succesfactor voor de barrières in de vorm van teveel en/of te weinig nabijheid en de traditionele factoren.

3. Methoden en Technieken

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de aanpak van het onderzoek centraal. Als eerste wordt het conceptueel model toegelicht (zie § 3.2). In het conceptueel model wordt duidelijk van welke vooronderstellingen dit onderzoek uitgaat. De argumentatie hiervan wordt in de laatste paragraaf van het theoretisch kader weergegeven (zie § 2.4). Vervolgens wordt de keuze voor de methode van het onderzoek toegelicht (zie § 3.3). In paragraaf 3.4 komt de dataverzameling aan bod. Daarna wordt er ingegaan op de wijze waarop de vijf verschillende vormen van nabijheid worden geoperationaliseerd (zie § 3.5). De wijze waarop de data worden geanalyseerd komt naar voren in paragraaf 3.6. De betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek komt aan bod in paragraaf 3.7.

3.2 Conceptueel model



Figuur 9: Conceptueel model

In het conceptueel model wordt weergegeven welke theoretische integraties er vanuit het theoretisch kader zullen worden getoetst aan de hand van citaten uit de diepte-interviews. De geografische nabijheid heeft een complementaire rol op de barrières en succesfactoren. De barrières die van invloed zijn op het toewerken naar het doeleinde van de reorganisatie bestaan zowel uit traditionele barrières als uit teveel en/of te weinig nabijheid. De succesfactoren zijn in dergelijke situaties theoretische oplossingen om de barrières te ondervangen. De pijlen geven een wederkerig effect weer. Dit houdt in dat de vorm van nabijheid tegelijkertijd met de desbetreffende barrière of succesfactor aanwezig is. Hiermee wordt aangegeven dat de nabijheden uit de economisch geografische literatuur in theorie worden geïntegreerd met de traditionele barrières en succesfactoren uit de reorganisatieliteratuur. De verschillende vormen van nabijheid zijn in combinatie met de traditionele factoren van invloed op het doeleinde van de reorganisatie. De grijze vlakken geven de factoren weer uit de reorganisatieliteratuur die zich specifiek richt op onderwijsinstellingen. De rest van de factoren zijn zowel van invloed op een reorganisatie binnen een organisatie als in een onderwijsinstelling.

3.3 Methode

Het onderzoek is kwalitatief van aard. Het onderzoek voegt de invloed van de verschillende vormen van nabijheid toe als kwalitatief meetbare instrumenten die het doeleinde van een reorganisatie kunnen beïnvloeden, als aanvulling op de traditionele factoren uit de reorganisatieliteratuur. In een kwalitatief onderzoek is er ruimte voor een persoonlijke visie en mening van de respondent. Door middel van diepte-interviews wordt er achterhaald hoe de verschillende vormen van nabijheid in combinatie met de traditionele factoren van invloed zijn op het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie. De diepte-interviews hebben een open en flexibel karakter. Het interview wordt aan de hand van een ‘topic’-lijst afgenomen (zie bijlage 3). Dit houdt in dat bepaalde onderwerpen aan bod moeten komen maar dat er ook ruimte is voor een andere volgorde. In het onderzoek wordt er een combinatie aan interview technieken gebruikt aangezien er sprake is van een combinatie van open en gesloten vragen, waardoor de nabijheden en traditionele barrières en succesfactoren gedetailleerd kunnen worden geïnventariseerd. Het onderzoek is een ‘case-study’. Dit houdt in dat er een gedetailleerde analyse wordt gemaakt van één specifieke case op waarbij alle geïnterviewden enkel op één tijdstip worden geïnterviewd (Bryman, 2008).

3.4 Dataverzameling

Per mail zijn de gewenste respondenten benaderd (zie bijlage 1). De eerste mailadressen zijn verkregen uit een verkennend interview met één van de voormalige afdelingsmanagers. In eerste instantie was de bedoeling om de nabijheden en de traditionele factoren te achterhalen aan de hand van interviews met de directrice van het CC en de afdelingsmanagers vanwege de nauwe betrokkenheid bij de reorganisatie. Twee van de vier afdelingsmanagers wilden echter niet meewerken aan het onderzoek. De ene afdelingsmanager was net in een nieuwe functie benoemd, de ander kwam als gevolg van het vertrek van een persoonlijke assistent in tijdnood. Als gevolg hiervan was er geen ruimte was voor het afnemen een interview. Desondanks is er via het internet en via informatie van de andere geïnterviewden informatie achterhaald over deze twee afdelingsmanagers wat vervolgens is verwerkt in de resultaten. Aangezien er twee afdelingsmanagers niet mee wilden werken, is er ook contact gezocht met de vertegenwoordigers van elke afdeling. Deze vertegenwoordigers zijn per team gekozen door de docenten uit het docententeam op grond van ervaring en de betrokkenheid bij de reorganisatie. Per mail of per telefoon zijn er afspraken gemaakt voor de interviews. De interviews zijn opgenomen met een 'voicerecorder', zijn in het geheel uitgeschreven en per thema geanalyseerd en geordend. Voordat er gestart is met de interviews is er een proefinterview gehouden om de vragenlijst te testen op juistheid en bruikbaarheid. Het proefinterview is teruggeluisterd en de vragenlijst is aangepast waar nodig. De interviews zijn afgenomen op de onderwijslocaties Ravellaan, Vondellaan en Cartesiusweg in Utrecht en op de Disketteweg in Amersfoort. Op de Amerikalaan is het interview met de voorzitter van het CvB afgenomen. De interviews hebben plaatsgevonden in aparte gereserveerde ruimtes. De interviews hebben plaatsgevonden tussen 13 maart en 16 april. De duur van de interviews is gemiddeld 45 minuten. Er zijn in totaal 12 interviews afgenomen, waarvan vier interviews als achtergrond informatie en inspiratie hebben gefungeerd. De overige acht interviews zijn verwerkt in de resultaten. De respondenten zijn verzekerd van hun anonimiteit.

3.5 Operationalisatie begrippen

<u>Sociale nabijheid</u>

Sociale nabijheid wordt geoperationaliseerd door in het interview te vragen of er contact is geweest tussen de directrice, de afdelingsmanagers en de vertegenwoordigers vóór de reorganisatie en welke contacten er zijn in de huidige situatie. Contact wordt gedefinieerd als een gesprek, bijeenkomst of vergadering in een werkgerelateerde setting.

Institutionele nabijheid

Institutionele nabijheid wordt geoperationaliseerd door in het interview te vragen of er een cultuurverschil wordt ervaren tussen de verschillende afdelingen binnen het CC en welke rol dit speelt in het proces waar wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie. Cultuurverschil wordt gedefinieerd als een verschil in routines, normen en waarden.

Cognitieve nabijheid

Cognitieve nabijheid wordt in drie vragen geoperationaliseerd. Ten eerste wordt er gevraagd of de directrice , de afdelingsmanagers en de vertegenwoordigers vóór de reorganisatie eerder werkzaam zijn geweest in de creatieve sector. Ten tweede wordt hen gevraagd of zij vóór de reorganisatie eerder werkzaam zijn geweest in een onderwijsinstelling. De derde vraag gaat in op de vraag of zij eerder onderdeel hebben uitgemaakt van een reorganisatie. Zo ja, of ervaring een rol speelt in de huidige reorganisatie. Daarnaast wordt er achterhaald tussen welke afdelingen er (gebrek aan) kennisoverlap wordt ervaren.

Organisatorische nabijheid

Organisatorische nabijheid wordt geoperationaliseerd door middel van twee vragen. Er wordt in het interview gevraagd naar of de afdelingsmanager en de directrice vóór de reorganisatie eerder werkzaam zijn geweest binnen het ROC Midden Nederland. Als er sprake is van werkzaamheden binnen ROC Midden Nederland vóór de reorganisatie dan zal er vervolgens gevraagd worden naar de functie en afdeling waar de directrice, afdelingsmanagers en vertegenwoordigers werkzaam zijn geweest. Daarnaast wordt er gevraagd naar eventuele gekoppelde afdelingen vóór de reorganisatie waaruit eventuele samenwerkingsverbanden zijn ontstaan. Organisatorische nabijheid geeft daarmee de verbondenheid met de organisatie weer.

Geografische nabijheid

Geografische nabijheid wordt geoperationaliseerd door in het interview te vragen naar hoe de directrice, de afdelingsmanager en de vertegenwoordigers de afstand ervaren tussen de verschillende afdelingen binnen het CC en welke rol dit speelt in de reorganisatie. Er is sprake van geografische nabijheid als de personen uit het positioneringsteam op één locatie werkzaam zijn.

De vragen die worden gesteld aan de hand van de sociale, cognitieve en organisatorische nabijheid zijn relatief feitelijk te beantwoorden ten opzichte van de institutionele en geografische nabijheid. De institutionele en geografische nabijheden gaan meer in op de persoonlijke mening van de huidige situatie terwijl de andere nabijheden grotendeels een feitelijk beeld schetsen van de situatie vóór de

reorganisatie. Er wordt aangenomen dat de antwoorden met betrekking tot de sociale, cognitieve en organisatorische nabijheid vóór de reorganisatie eveneens van invloed zijn op het toewerken naar het doeleinde van de reorganisatie (zie § 3.2) net zoals de huidige institutionele en geografische nabijheid. Zoals in het theoretisch kader naar voren komt, wordt er aangenomen dat teveel en te weinig nabijheid als een barrière wordt beschouwd. Te veel en te weinig nabijheid wordt gedefinieerd als een gebrek of overdaad aan verwevenheid. In de data analyse wordt dit vanuit eigen inzicht geïnterpreteerd.

3.6 Data analyse

Na het afnemen van de interviews tussen 13 maart en 16 april is de data analyse gestart. De interviews zijn vanaf de 'voicerecorder' beluisterd en letterlijk getranscribeerd in Word. Er is geen gebruik gemaakt van Nvivo aangezien het aantal en de omvang van de interviews ook in Word goed te verwerken zijn. De interviews zijn naar eigen inzicht gecategoriseerd. In eerste instantie zijn er per interview paragrafen geselecteerd per nabijheid. Vervolgens is elke vorm van nabijheid opgedeeld in de traditionele barrières en succesfactoren. In de codeboom (zie bijlage 7) wordt schematisch weergegeven hoe de traditionele barrières en succesfactoren in theorie geïntegreerd zijn met de nabijheden. Zoals in het theoretisch kader naar voren komt zijn de passages die betrekking hadden op de sociale en institutionele nabijheid zodanig met elkaar verweven waardoor deze in het conceptueel model zijn geïntegreerd. Hetzelfde geldt voor cognitieve en organisatorische nabijheid. Geografische nabijheid wordt verondersteld als een complementaire en faciliterende rol op de overige nabijheden en traditionele factoren. De passages uit de interviews zijn meerdere malen ingekort tot er per traditionele barrière en succesfactor een heldere weergave van de passage uit voortkwam om de resultaten goed te kunnen weergeven.

3.7 Representativiteit

<u>Betrouwbaarheid</u>

In het geval van kwalitatief onderzoek met diepte-interviews is de interviewer niet volledig in staat objectief te zijn. De interne betrouwbaarheid wordt hierdoor enigszins geschaad. Daarnaast kan er niet met zekerheid worden gesteld dat een andere onderzoeker op hetzelfde moment dezelfde resultaten zou hebben gekregen. De geïnterviewde kan vanwege de onderzoeksmethode afwijken van de 'topics' en de vooropgestelde lijn. De repliceerbaarheid van het onderzoek is dus vanwege de onderzoeksmethode niet geheel gegarandeerd, waardoor ook de externe betrouwbaarheid enigszins wordt geschaad. De betrouwbaarheid van het onderzoek is desondanks goed aangezien elke

geïnterviewde dezelfde inleiding en dezelfde vragen voorgedragen heeft gekregen. Er is geprobeerd zo goed en gericht mogelijk antwoord te krijgen op de vooropgestelde 'topics'. Daarnaast is elke geïnterviewde onderdeel van het positioneringsteam die daardoor zeer betrokken zijn in het proces. Met de interviews is er geprobeerd een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie.

Validiteit

Interne validiteit

Bij elke barrière en de succesfactoren is rekening gehouden met de interne validiteit. Elk onderdeel in het theoretisch kader komt terug in het conceptueel model en is van invloed op de afhankelijke variabele 'het doeleinde van de reorganisatie'.

Externe validiteit

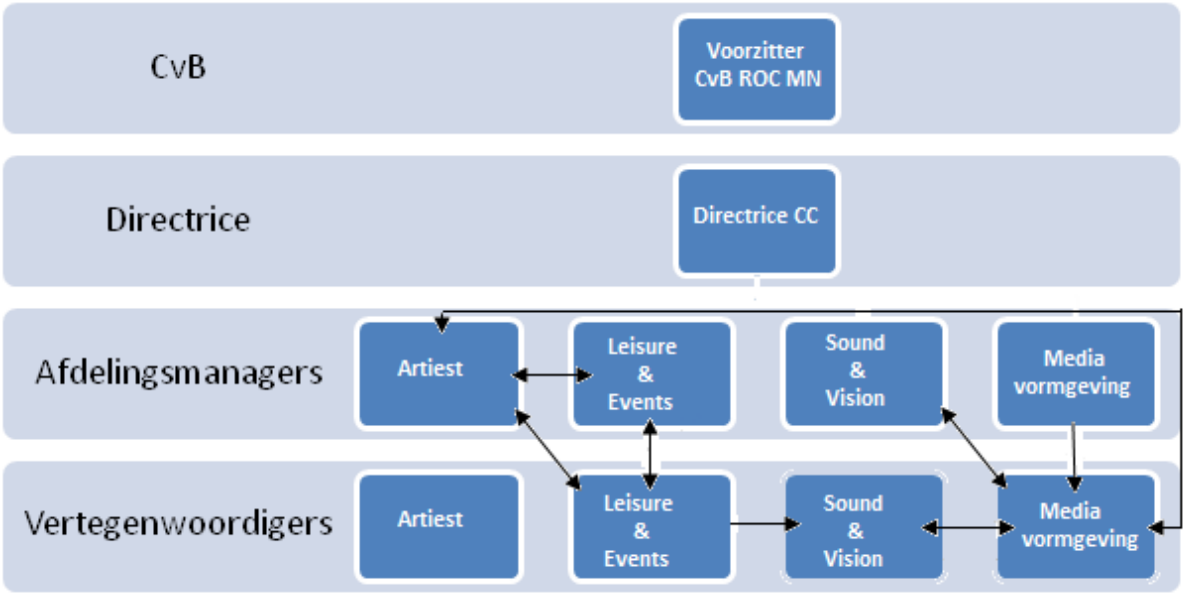
De externe validiteit is zwak. Ten eerste is het onderzoek gebaseerd op een 'case study'. Het onderzoek gaat in op een reorganisatie binnen een onderwijsinstelling die heeft geleid tot het CC; één van de twaalf colleges. De resultaten worden niet afgezet tegen of vergeleken met de andere colleges waardoor de resultaten zeer gedetailleerd en specifiek van toepassing zijn op één 'case'. Het gaat om het begrijpen van de resultaten in plaats van generaliseren. Ten tweede is het onderzoek geen longitudinaal onderzoek. De geïnterviewden zijn geïnterviewd op één willekeurig tijdstip en één willekeurige datum zonder voorop gezette volgorde. Er is dus geen rekening gehouden met de verplaatsbaarheid waardoor er op een ander tijdstip of andere datum mogelijk andere resultaten waren verkregen. Met de onderzoeksgroep en de locatie is echter wel rekening gehouden. Er is gekozen voor het interviewen van werknemers uit verschillende lagen die betrokken zijn bij de reorganisatie en meedenken over het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie. Daarnaast zijn de geïnterviewden bewust geïnterviewd op hun eigen werkplek in een gereserveerde ruimte.

4. Resultaten

In de resultaten worden de belangrijkste citaten uit de interviews gepresenteerd die de huidige situatie weergeven in de context van de traditionele barrières en succesfactoren geïntegreerd met de verschillende vormen van teveel en/of te weinig nabijheid. Daarnaast zal aan de hand van de interviews de invloed van de nabijheden geïsoleerd van de traditionele factoren worden geanalyseerd. De resultaten geven inzicht in de factoren die van invloed zijn op de huidige situatie waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie: *"een kleinschalig 'Creative College' waarin gerelateerde afdelingen branchegericht en intensief met elkaar samenwerken om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren"*.

4.1 Institutionele en sociale nabijheid in de praktijk geïntegreerd met traditionele barrières en succesfactoren.

In de interviews is gericht gevraagd naar de sociale nabijheid. In het onderstaand figuur staat grafisch weergegeven welke sociale verbanden er waren vóór de reorganisatie. Sociale nabijheid wordt onder andere gedefinieerd als contact vóór de reorganisatie in de vorm van een gesprek, bijeenkomst of vergadering in een werkgerelateerde setting.



Figuur 10: Sociale nabijheid

Sociale nabijheid wordt door de geïnterviewden over het algemeen ervaren als een duidelijk begrip. Opvallend is dat er uit de interviews blijkt dat er sprake is van enkelzijdige sociale verbanden. Dit kan voortkomen uit een andere interpretatie van de definitie of uit vergeetachtigheid. Daarnaast valt op dat de afdelingsmanagers van Artiest en Leisure&Events en de vertegenwoordigers van Mediavormgeving en Leisure&Events veel sociale banden hebben binnen het CC ten opzichte van de

anderen. Ook dit kan voortkomen uit een andere interpretatie van de definitie, maar kan ook een gevolg zijn van de houding van de personen tegenover het leggen van contact. De wijze waarop de personen uit het 'positioneringsteam' eerder hebben ontmoet loopt uiteen van 'nooit' tot en met 'regelmatig contact' in een werkgerelateerde setting.

In de huidige situatie wordt sociale nabijheid als een belangrijke factor gezien. Het feit dat sommige personen uit het 'positioneringsteam' elkaar nog nooit voor de reorganisatie ontmoet hebben, wordt ervaren als een barrière. In de huidige situatie is er regelmatiger contact tussen de personen in het 'positioneringsteam' in de vorm van een vergadering om de twee á drie weken. Volgens de geïnterviewden is dit contact nog te minimaal hetgeen het toewerken naar de doeleinden van de reorganisatie vertraagd. Er is dus sprake van te weinig sociale nabijheid. Van teveel sociale nabijheid blijkt geen sprake te zijn. Er zijn geen personen binnen het 'positioneringsteam' die regelmatig contact hebben waarbij zij zich afsluiten voor contact met de anderen.

Door in de interviews te vragen naar de huidige cultuurverschillen (normen, waarden en routines) wordt de institutionele nabijheid binnen het CC achterhaald. Uit de interviews komt naar voren dat er sprake is van cultuurverschillen tussen de afdelingen die als een barrière worden ervaren in het proces waar wordt toegewerkt naar de doeleinden van de reorganisatie. Dit duidt op te weinig institutionele nabijheid. Binnen de afdelingen heersen er culturen die in stand worden gehouden. Dit routinematige gedrag duidt op teveel institutionele nabijheid en wordt eveneens ervaren als een barrière in het proces.

4.1.1 Institutionele en sociale nabijheid geïntegreerd met traditionele barrières

Zoals in het theoretisch kader naar voren komt, zijn zes van de twaalf barrières te integreren met teveel en/of te weinig sociale en institutionele nabijheid. In deze paragraaf worden de citaten met betrekking op de traditionele barrières geïntegreerd met teveel en/of te weinig nabijheid gepresenteerd. Als er naar 'NPAC' of 'Pop-en dansopleiding' in de antwoorden van de geïnterviewden wordt gerefereerd wordt er de afdeling Artiest mee bedoeld.

Gebrek aan vertrouwen

Een gebrek van vertrouwen blijkt een belangrijke barrière te zijn in het proces waar wordt toegewerkt naar het doeleinden van de reorganisatie. In tegenstelling tot het vertrouwen van de voorzitter van bestuur en de directrice is er bij sommige afdelingsmanagers en vertegenwoordigers een gebrek aan. Er wordt door enkele van hen niet geloofd in een intensievere samenwerking tussen de verschillende afdelingen binnen het CC. De citaten geven weer dat er binnen het CC sprake is van

te weinig collectieve actie en interactie waardoor men elkaar niet goed kent en begrijpt. Dit gaat samen met gebrek aan vertrouwen in het proces.

Afdelingsmanagers

"De principes van het college die passen eigenlijk niet. Want je formeert een college die gericht is op studenten die in die branche gaan werken. En dat is hier niet zo. Dus je moet dan toch een beetje kunstmatig alsmaar kijken van waar past dat nou tussen wat het al ingewikkelder maakt in de samenwerking."

"Onder deze omstandigheden denk ik dat een samenwerking niet gaat lukken. Je zit met Pop-en Dans die eigenlijk niet wil."

"Wij merken wel dat het af en toe wel echt een.. op papier lijkt het een hele mooie samenwerking he.. vooral van faciliterend licht, geluid, camera naar inhoud Artiest naar organiseren Leisure naar alles er omheen in Media dat is natuurlijk fantastisch, maar in de praktijk past dat niet altijd."

Vertegenwoordigers

"Je mag best onder de vlag van Creative College, dat vind ik wel prima, maar ik geloof zelf echt niet, en nu wat minder mensen hoop ik.. door al die gesprekken, dat je alle lessen en weet ik wat samen kan doen. Je kan wel van elkaar profiteren, van de faciliteiten, dat zie je ook hier, dat is goed. Maar eeh.. dat is niet allemaal vanzelfsprekend."

Uit de citaten blijkt dat de geïnterviewden een gebrek aan vertrouwen hebben in het proces waar wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie. Uit de citaten komt onder andere naar voren dat dit gebrek aan vertrouwen samen gaat met te weinig sociale nabijheid. Er is een gebrek aan een gezamenlijke programmering wat duidt op te weinig ruimte om daarover met elkaar in gesprek te kunnen gaan. Dit wordt versterkt door een gebrek aan sociale nabijheid vóór de reorganisatie. De geïnterviewden geven aan dat een gebrek aan vertrouwen eveneens samen gaat met te weinig institutionele nabijheid. Er zijn te grote verschillen van de inhoud van het onderwijs tussen de afdelingen waardoor er een gebrek aan vertrouwen bestaat in een nieuw samenwerkingsverband. Tegelijkertijd is er sprake van teveel institutionele nabijheid; voornamelijk

binnen de afdeling 'Artiest'. Deze afdeling heeft volgens de geïnterviewden een negatieve houding tegenover het samenwerkingsverband uit motief eigen normen, waarden en routines te willen waarborgen.

Uit de interviews ontstaat het algemene beeld dat er positief wordt gedacht over het gestelde doeleinde, maar dat er in praktijk nog weinig vertrouwen is in de weg er naar toe.

Gebrek aan aanpassingsvermogen

De vier afdelingen binnen het CC komen voort uit drie voormalige verschillende sectoren. Als gevolg van de verschillen tussen de voormalige sectoren heerst er een gebrek aan aanpassingsvermogen wat een barrière vormt voor het doeleinde reorganisatie. Deze barrière is tegelijkertijd aanwezig met te weinig sociale en institutionele nabijheid. Men kent en begrijpt elkaar niet goed genoeg waardoor men zich niet goed op elkaar aan kan passen. Er is daarmee ook sprake van teveel sociale en institutionele nabijheid aangezien de geïnterviewden grotendeels binnen hun eigen afdeling blijven functioneren.

Afdelingsmanagers

"Wij zijn echt het enige college wat is samengesteld uit afdelingen van verschillende sectoren. Dan ga je toch weer van ja wij doen het zo, wij doen het zo.."

Vertegenwoordigers

"Elk team doet het op zijn/haar eigen manier. Met allemaal eigen probleempjes. "

Over de afdeling Artiest: *"Zij zitten daar met de underground en dat is geen school. Het is de NPAC. "*

Uit de citaten blijkt dat er sprake is van een gebrek aan aanpassingsvermogen in combinatie met te weinig institutionele en sociale nabijheid. Er is sprake van een verschillende inhoud tussen de afdelingen (te weinig institutionele nabijheid) en er wordt weinig gecommuniceerd (te weinig sociale nabijheid) waardoor de afdelingen het op hun eigen manier blijven doen (teveel institutionele nabijheid). Bij gebrek aan interactie en een overeenstemmende inhoud, zal een nieuw

samenwerkingsverband moeilijk van de grond komen. Het algemene beeld vanuit de interviews is dat de geïnterviewden wel open staan voor een nieuw samenwerkingsverband, maar dat daar nog niet aan wordt gewerkt vanwege de verschillen. Dit duidt op een gebrek aan aanpassingsvermogen. Daarnaast blijkt uit de interviews dat de afdeling Artiest duidelijk aangeeft zich op bepaalde vlakken niet te willen aanpassen aan de andere afdelingen waardoor er geen ruimte gecreëerd wordt om toe te werken naar het doeleinde van de reorganisatie.

Gebrek aan tevredenheid

Zowel een gebrek aan tevredenheid vóór als na de reorganisatie kan van invloed zijn op het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie. In combinatie met te weinig en/of teveel sociale en institutionele nabijheid vormt een dergelijke situatie een barrière voor het proces. Het algemene beeld vanuit de interviews is dat er geen sprake is van een gebrek aan tevredenheid vóór de reorganisatie, maar er wordt als gevolg van de reorganisatie ontevredenheid geuit over de samenstelling van het CC en de kwaliteit en toewijding van leidinggevenden (zie pagina 58). Er wordt te weinig gecommuniceerd (te weinig sociale nabijheid) en er zijn veel verschillen tussen de afdelingen (te weinig institutionele nabijheid) waardoor de samenstelling niet door elke geïnterviewde wordt begrepen. De meeste geïnterviewde geven daarbij echter wel aan dat zij gewend zijn geraakt aan reorganisaties met als gevolg dat de ontevredenheid plaats maakt voor acceptatie.

Onzekerheid

Onzekerheid over het behoud van positie en de manier van werken kan een gevolg zijn van een reorganisatie. Op het moment dat er sprake is van te weinig en/of teveel institutionele en sociale nabijheid kan deze onzekerheid worden versterkt. Uit de interviews blijkt dat er een vorm van onzekerheid wordt opgemerkt door een vertegenwoordiger.

Vertegenwoordigers

"De reorganisatie kan soms voor bepaalde afdelingsmanagers misschien wel wat lastig zijn, omdat je dan ineens te maken krijgt van hé dit is mijn eigen kleine toko; en op het moment dat wij kiezen voor die strategie en ik val onder dat onderdeeltje van die strategie dan heb ik kans dat ik een stuk kwijtraak. En dat wil ik niet. Dus ik kan me wel voorstellen dat je dan even drie keer achter je oren krabt van wat is voor mij nu wijs, voor mijn afdeling om te zeggen welke koers we moeten varen."

De onzekerheid uit bovenstaand citaat wordt versterkt door de aanwezigheid van te weinig sociale nabijheid. Als er beter gecommuniceerd wordt over de mogelijke gevolgen van de reorganisatie zal er minder sprake zijn van onzekerheid. Daarnaast is er sprake van de te weinig institutionele nabijheid in combinatie met onzekerheid. Als de afdelingen beter op elkaar worden afgestemd, zullen de afdelingen minder onzeker zijn over het aandeel van de afdeling binnen het CC. Over het algemeen komen de geïnterviewden echter niet onzeker over wat betreft eigen positie. Onzekerheid speelt daarom als barrière voor de reorganisatie binnen het CC geen grote rol.

Negatieve houding tegenover cultuurverschillen

Een negatieve houding tegenover cultuurverschillen hebben vele geïnterviewde laten doorklinken in de interviews. Ook op directieniveau wordt het cultuurverschil opgemerkt. Uit de resultaten blijkt dat hierbij sprake is van te weinig sociale en institutionele nabijheid.

Directrice

"Het is wel heel, heel breed. Het is heel verschillend binnen alle opleidingen als ik het bekijk. En ik vind het wel redelijk belemmerend werken.

Uit bovenstaand citaat blijkt dat er sprake is van veel verschillen tussen de afdelingen (te weinig institutionele nabijheid) waarbij een negatieve houding tegenover de cultuurverschillen wordt geuit. Het toewerken naar het doeleinde wordt belemmerd door deze grote verschillen.

Afdelingsmanagers

"Die mannen van Sound&Vision die pauzeren eigenlijk nauwelijks in de medewerkers kamer. Het was zelfs zo toen ze in dit gebouw kwamen zeiden ze van: Ja, hebben we niet nodig; een medewerkers kamer. Die lopen gewoon de hele dag een beetje rond en zijn bezig."

"Leerlingen van artiest is een héél ander type dan de leerlingen van Media. De ene zijn artiesten, met al hun bagage, maar supergemotiveerd. Mensen bij media zijn bijvoorbeeld echt computertypjes. Nou ja, ga daar maar is allemaal op dezelfde manier mee om. Daar lopen we nu wel heel erg tegen aan."

"Mediavormgeving heeft wel een wat meer creatieve inslag. Bij Sound&Vision is het echt meer een mannenwereld, hé, op de rug slaan en met kabels slepen en lampen schroeven. Dus daar zit wel een verschil in. Meer de doeners, ten opzichte van de denkers. Meer de echte mannen tegenover de gevoelige typjes. "

Vertegenwoordigers

“Voor ons was de link met Leisure heel sterk omdat we na nood in huisvesting bij elkaar kwamen dus dan ga je vanzelf, of je wil of niet, moet je zelfs samenwerken. Maar anders had ik daar zelf nooit voor gekozen. Het is een hele andere tak van sport, meer in de recreatie hoek en meer in de horeca en dienstverlening hoek.”

"De cultuurverschillen zijn het duidelijkst te zien aan de artiestenopleiding. Daar zit een heel groot verschil wat Leisure&Events, AV-productie en Mediadesign doet. Daar zit een heel groot verschil in. Dat is niet allemaal hetzelfde wat we doen.”

“Artiest mag heel streng selecteren aan de poort, met als gevolg dat hij door de jaren heen relatief heel weinig uitval heeft. Ja natuurlijk want hij heeft vet geselecteerd op motivatie. Wij mogen niet zo, wij kunnen niet eens zo aan de poort selecteren. Nee erger nog, wij krijgen heel veel studenten die zeggen ja ik weet niet wat ik wil, ja nou dan doe ik wel recreatie want ik hoor dat dat zo’n leuke opleiding is.

"Media is georganiseerd, dit is een kantoor, dit is geregeld. Op de Cartesiusweg is geen kantoor; dat is een soort half opslaghok en er zit iemand achter, met lange haren achter een pc wat dingen te doen en een beetje te bellen. Dus de hele; het hele image is daar ook compleet anders. Niet met elkaar te vergelijken.

"Sound&Vision zou never nooit niet op een schoolfeest komen. Dus die cultuur die verschilt."

“Met name het artiesten onderdeel dat ligt ons gewoon niet. De cameramannen die bij weer en wind in de modder staan of degene die achter een storyboard een verhaal zit te ontwikkelen; dat zijn verschillende mensen. En dat maakt het niet makkelijker om bij elkaar te krijgen, absoluut niet.”

In de bovenstaande citaten worden de verschillen tussen de afdelingen geconstateerd, waarbij wordt aangegeven dat dit een barrière oplevert in het proces waar wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie. Er klinkt door de citaten heen een gebrek aan begrip en inlevingsvermogen ten opzichte van de andere afdelingen. Hieruit blijkt dat er sprake is van te weinig institutionele en sociale nabijheid; men begrijpt en kent elkaar niet goed genoeg waardoor het proces vertraagd. Over het algemeen erkent ieder persoon uit het 'positioneringsteam' de cultuurverschillen en geven daarbij aan dat dit één van de belangrijkste barrières is. Desondanks zien de geïnterviewden wel mogelijkheden tot samenwerkingsverbanden met sommige afdelingen binnen het CC gebaseerd op inhoud van de afdeling.

Traditionele, ongemotiveerde werknemers; vernieuwingsmoe

Werknemers die al lange tijd in dienst zijn of in een andere functie reorganisaties hebben meegemaakt, kunnen ongemotiveerd raken in een reorganisatie. Uit de interviews blijkt dat er sprake is van werknemers die laten blijken dat ze bij zichzelf of bij anderen deze barrière opmerken. Uit de resultaten blijkt dat er sprake is van zowel te weinig als teveel sociale en institutionele nabijheid in combinatie met traditionele en/of ongemotiveerde werknemers die vernieuwingsmoe zijn.

Afdelingsmanagers

"Het kost wel heel veel energie om alsmaar met elkaar op hetzelfde niveau te komen he.. taalgebruik is anders.. en dus dat kost heel veel energie."

"Ik ben wel gewend aan dat een organisatie niet stabiel blijft. En dat klinkt misschien een beetje raar 'gewend aan' maar ja soms denk je ook wel eens van 'laat het nou een paar jaar met rust en laten we nou eens een keer doorgaan op dezelfde weg' daar hebben veel mensen last vast. Zeker hier ook in het onderwijs. En ja heb ik ook wel last van, maar ik ben het ook wel heel erg gewend. Ik weet ook gewoon van volgend jaar is het waarschijnlijk weer iets anders, nou ja dat is.. het is nooit anders geweest in de tijd dat ik werk. "

Vertegenwoordigers

"Je hebt binnen ons team een aantal collega's die al heel lang in het onderwijs zitten. Ik denk zelfs wel langer dan 20 jaar en ook bij dezelfde organisatie. Die roepen nu van dit is dan de zoveelste keer dat er iets nieuws komt. Laat maar gaan. Dat herken je ook. Dan heb je overlevers. Je hebt mensen die aan de zijlijn gaan staan. Je ziet het nu ook gebeuren met alles. "

Uit bovenstaande citaten blijkt dat er sprake is van personen binnen het 'positioneringsteam' die vernieuwingsmoe zijn waardoor de motivatie daalt. Hierbij is sprake van teveel institutionele nabijheid. Personen die te lang in eenzelfde organisatie werkzaam zijn raken vastgeroest in bepaalde routines waarbij verandering als een barrière wordt gezien van het dagelijkse proces. Deze personen zijn echter zelf de barrière aangezien zij de verandering niet aan willen of kunnen gaan. Daarnaast is er sprake van te weinig sociale nabijheid aangezien er te weinig interactie plaatsvindt om de ongemotiveerde werknemers te positief te benaderen en te enthousiasmeren voor het nieuwe samenwerkingsverband. De geïnterviewden nemen over het algemeen een afwachtende houding aan en geven aan dagelijkse werkzaamheden prioriteit. Twee van de geïnterviewden geven duidelijk aan gemotiveerd toe te willen toewerken naar het doeleinden van de reorganisatie.

4.1.2 Institutionele en sociale nabijheid geïntegreerd met traditionele succesfactor

Één van de zes succesfactoren is te integreren met teveel en/of te weinig sociale en institutionele nabijheid. In deze paragraaf worden de citaten met betrekking tot deze integratie gepresenteerd.

Informele coördinatie

Informele coördinatie brengt werknemers in contact waardoor zij elkaar beter te leren kennen en begrijpen wat het gebrek aan institutionele en sociale nabijheid aanvult. Daarnaast kunnen er als gevolg van informele coördinatie routines worden doorbroken wat teveel institutionele en sociale nabijheid afzwakt. Uit de resultaten blijkt dat deze manier van coördineren als een wenselijke manier van leidinggeven wordt ervaren.

Vertegenwoordigers

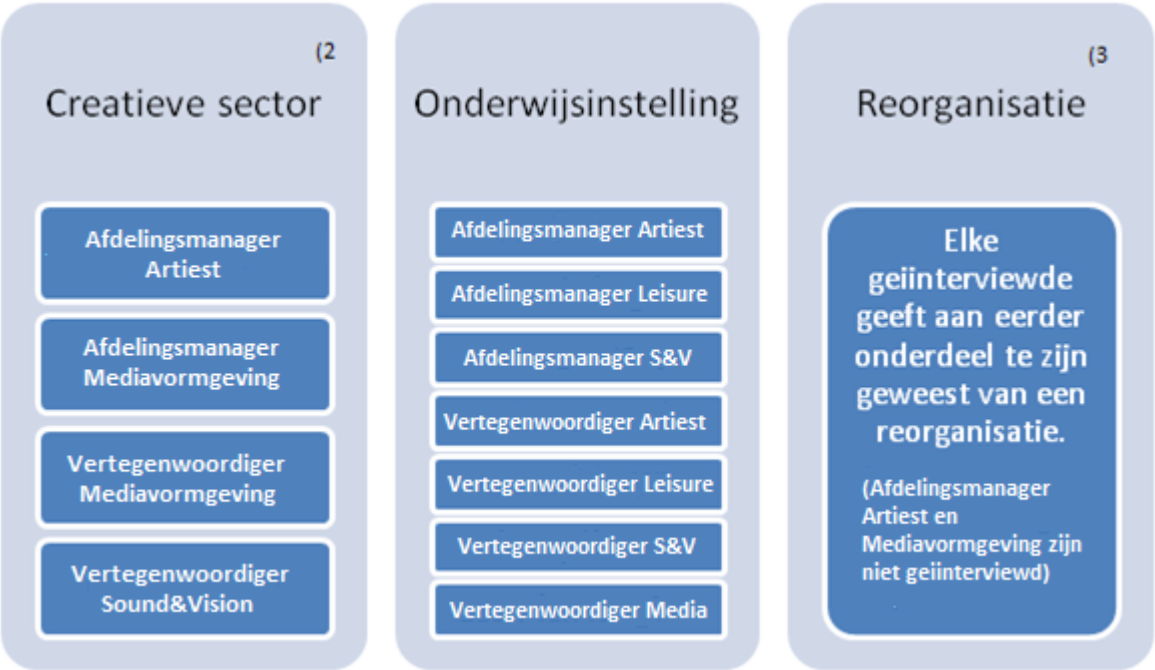
"Grootschaligheid is killing.. is killing. En de kracht van onze opleiding an sich binnen het hele grote geheel.. binnen onze opleiding kent elkaar wel iedereen en iedereen kent elkaar, de lijnen zijn kort en dat loopt goed, maar eigenlijk moet je denk ik nog veel opener met elkaar over praten van wat wil je?"

Uit de bovenstaande citaat blijkt dat er behoefte is aan meer sociale interactie en meer overeenstemming tussen de verschillende afdelingen. Meer communiceren en een open gesprek aangaan blijkt uit de interviews voor elke geïnterviewde een wens tijdens het proces waarin wordt toegewerkt het doeleinde van de reorganisatie. Met informele coördinatie zou ook de afdeling Artiest worden uitgedaagd zich los te maken van eigen normen, waarden en routines.

4.2 Cognitieve en organisatorische nabijheid in de praktijk geïntegreerd met traditionele barrières en succesfactoren.

In de onderstaande figuren wordt grafisch weergegeven welke cognitieve en organisatorische verbanden er waren vóór de reorganisatie en wordt de huidige situatie geanalyseerd vanuit de interviews. Vervolgens komt uit de interviews naar voren in welke mate er sprake is van teveel of te weinig sociale en institutionele nabijheid geïntegreerd met de traditionele barrières en succesfactoren.

Figuur 11 geeft de cognitieve nabijheid weer. In de interviews wordt gevraagd naar werkervaring binnen de creatieve sector, in een andere onderwijsinstelling en naar de ervaring van een reorganisatie binnen een andere organisatie of onderwijsinstelling.



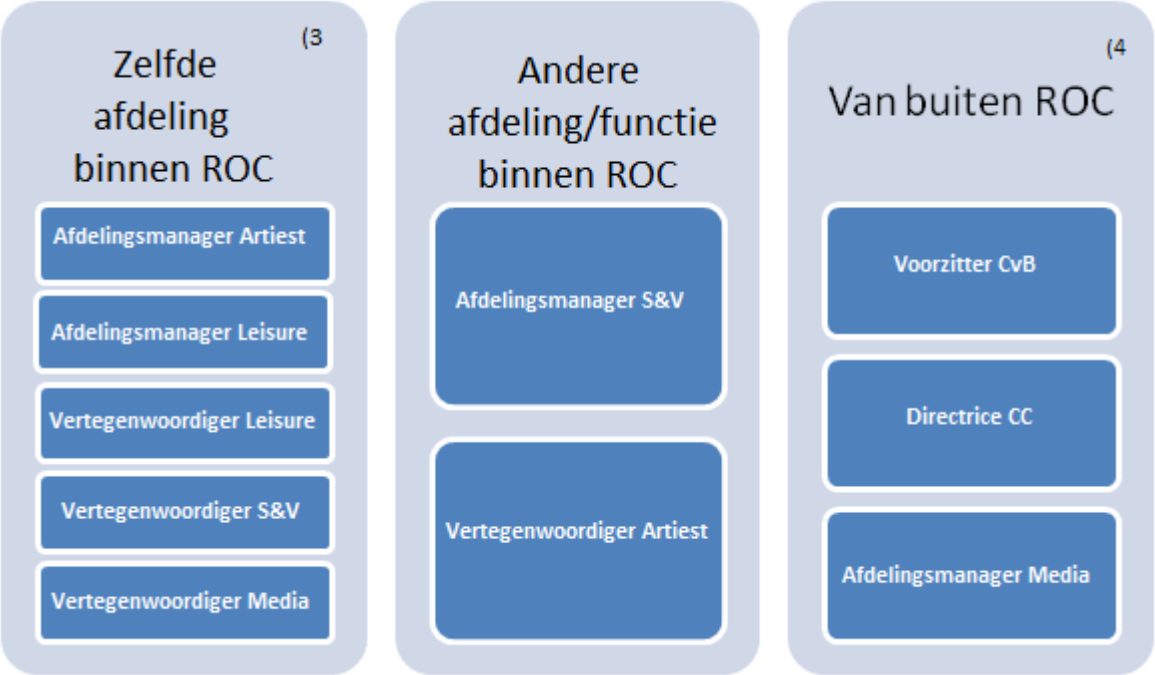
Figuur 11: Cognitieve nabijheid[2][3] (Bron: Linkedin, 2012)

Vier van de tien personen uit het 'positioneringsteam' zijn eerder werkzaam geweest in de creatieve sector en zeven van de tien personen zijn eerder werkzaam geweest in een onderwijsinstelling. Elke geïnterviewde geeft aan eerder onderdeel te zijn geweest van een reorganisatie waarbij een zes geïnterviewde aangeven deze ervaring als een positief hulpmiddel ervaren binnen de huidige reorganisatie. Uit de interviews blijkt dat de geïnterviewden matig op de hoogte zijn van de inhoud van de afdelingen en de wijze waarop wordt gedoceerd. Hieruit blijkt dat er sprake is van te weinig cognitieve nabijheid tussen de afdelingen. De meeste geïnterviewden zijn van mening dat de verschillende inhoud van de afdelingen wel een aanvulling zou kunnen zijn op elkaar op projectmatige basis. Dezelfde geïnterviewden zijn echter ook van mening dat dit moeizaam van de grond zal komen aangezien de wijze waarop wordt gedoceerd verschilt en de programmering van de afdelingen moeilijk op elkaar af te stemmen is. Ook het gebrek aan onderwijservaring bij leidinggevenden wordt door elke geïnterviewde als een barrière ervaren in het toewerken naar de doeleinden van de reorganisatie. Van teveel cognitieve nabijheid lijkt uit interviews enkel sprake te zijn bínnen de afdelingen met als gevolg dat er geen ruimte is voor nieuwe invloeden van buitenaf.

[2] De directrice, de vertegenwoordiger van Artiest en de vertegenwoordiger van Leisure&Events zijn niet in de creatieve sector werkzaam geweest, maar benadrukken expliciet dat zij wel affiniteit hebben met deze sector.

[3] Bijna iedere geïnterviewde zag de ervaring die is opgedaan als gevolg van de reorganisaties als een positieve factor voor de reorganisatie binnen ROC Midden Nederland.

Figuur 12 geeft een eerste beeld van de organisatorische nabijheid. In de interviews wordt gevraagd naar de werkzaamheden binnen ROC Midden Nederland vóór de reorganisatie.

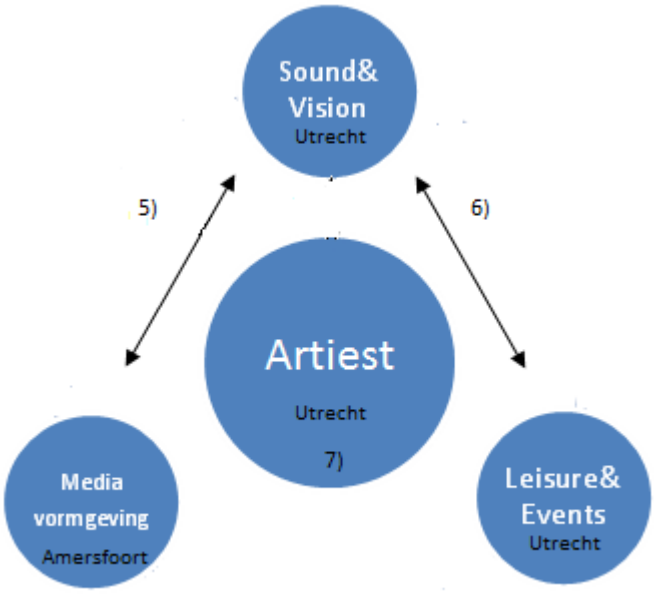


Figuur 12: Organisatorische nabijheid 1[4]

De helft van de personen uit het 'positioneringsteam' was vóór de reorganisatie al werkzaam binnen dezelfde afdeling op ROC Midden Nederland. Twee van de tien personen waren werkzaam binnen een andere afdeling en functie en drie personen waren voor de reorganisatie werkzaam buiten ROC Midden Nederland. Zeven van de tien personen kennen dus vóór de reorganisatie een afhankelijke relatie met het ROC Midden Nederland.

Figuur 13 geeft een tweede beeld van de organisatorische nabijheid. Hierin wordt aangegeven op welke manier de afdelingen vóór de reorganisatie op organisatorisch vlak onderling nabij waren. Er wordt in de interviews gevraagd naar gekoppelde afdelingen vóór de reorganisatie waaruit afhankelijke verhoudingen ontstaan. Deze afhankelijke relaties kunnen positief bijdragen aan de afhankelijke verhoudingen die het nieuwe samenwerkingsverband met zich mee heeft gebracht.

[4] Degenen die van buiten het ROC zijn gekomen, zijn eveneens niet eerder werkzaam geweest in een onderwijsinstelling.



Figuur 13: Organisatorische nabijheid 2([56]

De afdeling Artiest is in het proces naar de collegevorming toe gepositioneerd als de spil van het CC[7]. Uit de interviews blijkt echter dat de afdeling Artiest vóór de reorganisatie niet gekoppeld was aan de andere afdelingen binnen het CC. Ook Leisure&Events en Mediavormgeving waren niet aan elkaar gekoppeld. Sound&Vision was zowel met Mediavormgeving als met Leisure&Events gekoppeld waardoor er vóór de reorganisatie al sprake was van samenwerkingsverbanden. Opvallend is dat er echter weinig sprake is van sociale nabijheid tussen deze gekoppelde afdelingen (zie figuur 10). Dit kan worden verklaard met de nieuwe afdelingmanagers van Sound&Vision en Mediavormgeving en aan het gebrek aan motivatie om tussen de gekoppelde afdelingen een samenwerkingsverband tot stand te brengen. Uit de interviews blijkt dat de programmering van de verschillende afdelingen nauwelijks op elkaar zijn afgestemd waardoor er weinig afhankelijke relaties bestaan binnen het CC. Artiest en Mediavormgeving hoeven in de huidige situatie weinig rekening te houden met de programmering van de andere afdelingen waardoor er weinig tot geen afhankelijke relaties ontstaan. Sound&Vision en Leisure&Events zijn met elkaar in één gebouw gevestigd met als gevolg dat zij rekening houden met elkaars pauzes, lokalen en projecten. Tussen deze twee afdelingen is er ook

[5] Gemeenschappelijke voormalige sector (Techniek) en afdeling (Media)

[6] Gemeenschappelijk pand vóór en na de reorganisatie

[7] Medeoprichtster CC: *"Er waren twee stromingen in de school; de ene stroming die zei; we pakken een hele nauwe definitie van wat creativiteit is en dan is het eigenlijk alleen de mensen die op het podium staan; dat zijn de creatievelingen en dat daar om een hele schil komt van mensen die daar ook wel eens mee te maken hebben het zij zo; maar de kern van het hele verhaal vormt de mensen op het podium; dansopleiding en de de artiesten En er was een stroming, waar ik toebehoorde die zei: nee, je pakt een brede definitie van de creativiteit; dan heb je het over creatieve dienstverlening, dan heb je het over podiumkunsten en dan heb je het ook over de toelevering; de distributie en het maken; AV en de multimedia; dat soort zaken. Uiteindelijk heeft die stroming het gewonnen.*

sporadisch sprake van gezamenlijke projecten waarbij Sound&Vision licht en geluid voorziet bij optredens van Leisure&Events. Deze situatie duidt op te weinig organisatorische nabijheid tussen de afdelingen waardoor een samenwerkingsverband tot noch toe moeilijk van de grond komt. Binnen de afdelingen is er sprake van teveel organisatorische nabijheid met als gevolg dat invloeden van buitenaf moeizaam worden geaccepteerd. Dit geldt met name voor de afdeling Artiest.

4.2.1 Cognitieve en organisatorische nabijheid geïntegreerd met traditionele barrières

Zoals in het theoretisch kader naar voren komt, zijn zes van de twaalf barrières te integreren met de cognitieve en organisatorische nabijheid. In deze paragraaf worden de citaten met betrekking op de traditionele barrières in combinatie met teveel en/of te weinig nabijheid gepresenteerd.

Gebrek aan kwaliteit en toewijding leidinggevenden

Een gebrek aan kwaliteit en toewijding van leidinggevenden is een barrière voor een reorganisatie. Ook in het geval van de reorganisatie in het CC worden er een gebrek hieraan opgemerkt. In combinatie met te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid is er sprake van weinig kennisoverlap en weinig afhankelijkheid waardoor het gebrek aan kwaliteit en toewijding van leidinggevenden wordt versterkt.

Afdelingsmanagers

"Ik denk eigenlijk meer zo dat.. kijk.. het CvB heeft wat dat betreft, is ook wel een beetje pragmatisch, overdenkt niet altijd alles heel erg goed. Voor het Creative College hadden ze een kwartiermaker moeten doen, dan hadden ze moeten zeggen van we vinden het zó belangrijk dat we dit proces goed gaan doen. Je kreeg gewoon van bovenaf een directeur die ook nog eens twee maanden ingewerkt moest worden en dus bij de start van het schooljaar, was dat opeens je directeur.

"Ik wil feitelijk van haar een reactie waarop ze zegt van het gaat erom dat we dingen gaan winnen in de samenwerking."

"In feite is het natuurlijk zo dat het ROC vind dat de reorganisatie achter de rug is."

"Ik merk wel dat we het eigenlijk nog niet zo goed weten met zn allen"

Vertegenwoordigers

“Ik weet wel ‘Ze’, ze zijn bezig met een gezamenlijk pand, maar daar worden wij onvoldoende in betrokken.”

“Ze’ hebben het gewoon op Internet gezet terwijl alles nog niet heel erg duidelijk was. Dat is ook heel ernstig vervuild. Als je gewoon gaan googlelen dan ja.. dan kom je op weet ik wat voor een ingewikkelde verdwaalde doorverwijssites uit.."

“Degene die de verbindende factor moet; zou moeten zijn; is onvoldoende naar buiten aan het treden. En onvoldoende gericht op van he hoe kan ik dit nu collegebreed wegzetten.”

“Het jammere is dat we een nieuwe directrice hebben zónder onderwijservaring en een afdelingsmanager hier zónder onderwijservaring en ik vind dat wel een gemis.”

"Het is al een hele verandering en dan staat er ook ineens iemand voor je neus die zegt nou ik ben de nieuwe directeur en ik ga het zo en zo doen. In mijn ogen is dat niet heel handig gegaan”

Zowel de directrice als de voorzitter van het CvB, die vóór de reorganisatie ongebonden waren aan ROC Midden Nederland, ervaren die niet als een barrière. Deze onafhankelijke relaties heeft volgens hen geleid tot nieuwe ideeën en innovatieve samenwerkingsverbanden. Voor hen is er dus geen sprake van teveel organisatorische nabijheid. Uit bovenstaande citaten blijkt echter wel dat de afdelingsmanagers en vertegenwoordigers een gebrek aan sturing en duidelijkheid ervaren vanuit de afdelingsmanagers, de directrice en het CvB hetgeen duidt op te weinig cognitieve nabijheid. De leidinggevenden lijken nog niet genoeg kennis te hebben van de organisatie en de afdelingen om

kwalitatief en toegewijd genoeg leiding te geven aan de afdelingen. Dit wordt opgemerkt door het 'positioneringsteam' met ontevreden personen als gevolg. Uit de interviews blijkt over het algemeen dat het 'positioneringsteam' achter de doeleinden van de reorganisatie staat, maar dat de weg naar de doeleinden toe nog niet kwalitatief en toegewijd genoeg worden georganiseerd.

Gebrek aan samenwerking tussen leidinggevenden

Een gebrek aan samenwerking tussen leidinggevenden kan leiden tot een gebrekkige of onjuiste communicatie, waardoor het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie vertraagd of mislukt. In een situatie met te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid is er een gebrek een kennisoverlap en afhankelijkheid tussen de leidinggevenden wat een gebrek aan samenwerking versterkt. Uit de interviews komt naar voren dat er door vertegenwoordigers een dergelijke situatie wordt opgemerkt.

Vertegenwoordigers

"Het is nog heel veel afstasten aan elkaar en begrijpen en eh.. heel langzaam het besef tot je door laten dringen van ja.. we hebben nog steeds allemaal onze eigen opleiding maar we moeten iets met dat hele nieuwe Creative erop."

"Het Creative College heeft een naam, maar is nog..duidelijk nog geen college. Er is nog geen echte samenhang tussen de verschillende onderdelen ; er is nog geen eenheid. Het heeft een naam, maar het bestaat nog niet. Tijdens de overleggen wordt er een hoop herrie gemaakt, maar duidelijk nog niet gewerkt aan een samenhang van die verschillende onderdelen. Dat is heel moeizaam."

Uit de bovenstaande citaten blijkt dat de vertegenwoordigers nog te weinig samenhang tussen de afdelingen ervaren (te weinig organisatorische nabijheid) waardoor er een gebrek is aan motivatie voor een nieuwe samenwerkingsverbanden. Dit gaat samen met te kennis van elkaars vakgebied (te weinig cognitieve nabijheid) waardoor een nieuw samenwerkingsverband moeizaam van de grond komt. Er is sprake van teveel cognitieve en organisatorische nabijheid binnen eigen afdeling, waardoor er geen ruimte is voor samenwerking. Deze situatie heeft een negatieve invloed op het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie.

Strategisch plan waarbij geen rekening wordt gehouden met de situatie vóór de reorganisatie

Een strategisch plan waarbij geen rekening wordt gehouden met de situatie vóór de reorganisatie kan weerstand opleveren. Vanwege een situatie waarin sprake is van te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid tussen de afdelingen worden de strategische plannen voor het CC onvoldoende begrepen. Deze barrière is door de voorzitter van het CvB, de directrice en een afdelingsmanager naar voren gebracht in het interview.

Voorzitter CvB

"Normaal gesproken heb je wel altijd draagvlak bij je organisatie, want dat betrek je de ondernemingsraad of de delegatie van het team in je keus. En nu hebben we dat niet gedaan omdat wij het profiel belangrijker vonden dan de acceptatie van de directeuren in het team. Wel een risico, maar het is wel een bewuste keus geweest"

De voorzitter van het CvB erkent dat er een risico is genomen wat betreft de strategische plannen van de reorganisatie wat resulteert in te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid tussen de afdelingen in een situatie waarin er sprake is van teveel nabijheid binnen de afdelingen.

Directrice

"Artiest was een opleiding die onder Zorg&Welzijn viel; het was daar een hele vreemde eend in de bijt en die gingen dus gewoon heel erg hun eigen gang. Die werden ook gewoon door het management en door de collega afdelingsmanagers redelijk met ja je mag gek doen alles je gang gaan, je hoeft niet mee te doen; alles mag anders en op zijn eigen manier. Nou aan de andere kant als je kijkt hier bij Leisure&Events he die onder Toerisme viel..ja dat is een totaal andere tak van sport. Die waren heel erg met toerisme bezig en die moeten meer omschakelen naar het creatieve. Dus dat is wel een omschakeling die ze hier moeten maken"

De directrice geeft aan dat de situatie waar de afdelingen 'Leisure&Events' en 'Artiest' zich vóór de reorganisatie in bevonden, een barriere heeft opgeleverd voor de reorganisatie. De afdelingen

moeten zich aanpassen aan de nieuwe strategische plannen die afwijken van de wijze waarop zij de afdeling voor de reorganisatie inrichtte. Er is in deze situatie sprake van te weinig kennisoverlap en afhankelijke relaties om te kunnen toewerken naar een samenwerkingsverband.

Afdelingsmanagers

"Ik vind dat ons CvB in ons geval ook niet de juiste middelen heeft ingezet om dat kans van slagen te geven. Als je ook bedenkt dat vanaf het begin af aan was eigenlijk duidelijk dat Artiest dit niet wilde en dat heb ik ook wel eens al eerder aan het CvB laten merken."

De geiinterviewden geven aan dat het strategische plan te weinig rekening heeft gehouden met de grote verschillen tussen de afdelingen die in de huidige situatie onder het CC georganiseerd zijn. Het strategische plan had volgens hen meer rekening moeten houden met een gebrek aan kennisoverlap (te weinig cognitieve nabijheid), afhankelijke relaties tussen de afdelingen (organisatorische nabijheid) en de routinematige manier van werken binnen de afdelingen zelf (teveel cognietieve en organisatorische nabijheid)

Complexe verandering

Een complexe verandering maakt een reorganisatie complexer. In combinatie met te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid is er sprake van weinig kennis van andermans vakgebied en zijn afdelingen niet afhankelijk van elkaar. Hierdoor zou een samenwerking in een complexe verandering moeizaam kunnen verlopen hetgeen een barrière oplevert voor de reorganisatie. De reorganisatie in het CC kan als een complexe verandering worden beschouwd vanwege een nieuw samenwerkingsverband waarbij sprake is van te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid aangezien de afdelingen uit voorheen verschillende sectoren komen. Dit wordt dan ook erkend door de voorzitter van het College van Bestuur, de directrice en een afdelingsmanager.

Voorzitter CvB

“Dus eigenlijk is Creative a-typisch, de meeste, bijna alle andere colleges zijn domeinen, liggen vast in de wet en alleen bij Creative hebben we gezegd van nou we halen wat onderdelen uit verschillende andere domeinen en we maken er gewoon een sterke school.”

Directrice

“Wat een samenwerking lastig maakt is enerzijds historische achtergrond want ze zijn op verschillende manieren aangestuurd, maar ook vanwege systemen, processen; iedereen had zo zijn eigen manier van werken. Dus je krijgt een heel verschillend divers beeld. Dat maakt het wel lastig.”

Afdelingsmanagers

"Pop-en Dans en Leisure zijn het zo wezenlijk oneens over hoe je dingen aanpakt. Dus dat is wel écht in het Creative College gewoon heel erg ingewikkeld."

Vertegenwoordigers

"Bij je overleg zitten wij niet alleen vanuit drie sectoren, maar ook vanuit drie kenniscentra. Dus het GOC zit erbij, Kenwerk en de EKBO geloof ik even uit mijn hoofd. Dus er zijn drie verschillende centra die dan ja waar je hier in je Creatief College mee te maken hebt. Dus ook drie verschillende examenprofielen en al dat soort zaken dat er bij hoort."

Uit bovenstaande citaten blijkt dat de reorganisatie als een complexe verandering wordt ervaren vanwege een gebrek aan voldoende kennisoverlap (te weinig cognitieve nabijheid) en afhankelijke relaties (te weinig organisatorische nabijheid) tussen de afdelingen. Deze situatie levert een barrière op in het proces waar wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie.

Leeftijd organisatie

De leeftijd van een organisatie kan een barrière zijn voor een reorganisatie als de organisatie te jong of te oud is. In combinatie met te weinig of teveel cognitieve en organisatorische nabijheid levert dit een onsamenhangend of een routinematig strategisch plan op. Routine kan leiden tot het maken van dezelfde fouten wat van invloed is op een nieuwe reorganisatie. In de interviews wordt niet concreet gesproken over de leeftijd van de organisatie. Een aantal geïnterviewden geven wel aan al eerder onderdeel te zijn geweest van veranderingen binnen het ROC Midden Nederland waarbij er negatief wordt gesproken over de uitwerking van de plannen. Dit heeft een negatieve invloed op het vertrouwen in de huidige reorganisatie.

Gebrek aan communicatie over mogelijkheden en consequenties

Over gebrek aan communicatie over mogelijkheden en consequenties komt vanuit de interviews niet specifiek naar voren als een barrière. De geïnterviewden geven informele coördinatie aan als een wenselijke manier van leidinggeven hetgeen zou kunnen duiden op tevredenheid over de communicatie over mogelijkheden en consequenties in de huidige situatie.

Het vinden van een goede balans van cognitieve en organisatorische nabijheid dragen in situaties waar sprake is van teveel en/of te weinig institutionele en sociale nabijheid positief bij aan het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie (zie bijlage 2).

4.2.2 Cognitieve en organisatorische nabijheid geïntegreerd met traditionele succesfactoren

Vijf van de zes succesfactoren zijn te integreren met teveel en/of te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid. In deze paragraaf worden de citaten met betrekking op de traditionele succesfactoren in combinatie met teveel en/of te weinig nabijheid gepresenteerd.

Heldere doelen

Heldere doelen kunnen barrières ondervangen. Als er sprake is van te weinig of teveel cognitieve en organisatorische nabijheid kunnen heldere doelen bijdragen aan kennisuitwisseling, het creëren van afhankelijke relaties en het voorkomen van routinematig werken. Zowel de voorzitter van het CvB als de directrice dragen in het interview heldere doelen uit.

Voorzitter CvB

“Het moet gaan om kwaliteit en kleinschaligheid en onze theorie is dat als je kleinere gemeenschappen maakt met een goede directeur en een goed afdelingsmanagement en een heldere, eigen identiteit dat het dan vanzelf gaat gebeuren dat je ook beter onderwijs krijgt. Dus we vragen wel een zekere hardheid van het management omdat dat alleen zo leidt tot een betere kwaliteit. Je hoeft ook niet een ongelofelijk harde organisatie te worden, maar we willen onderscheidend zijn in kwaliteit. Dat is onze agenda.”

“De rol van directeur dat is een superbelangrijke en wij vinden het belangrijk om een andere cultuur in de organisatie te krijgen; dat je een mix krijgt van mensen vanuit de organisatie en van buiten. Dus we hebben gezegd van 50/50. De helft moet nieuw”

"We willen gewoon echt vastgeroeste patronen doorbreken en echt met nieuwe mensen op plekken werken."

In combinatie met te weinig en/of teveel cognitieve en organisatorische nabijheid zijn het stellen van heldere doelen een succesfactor die het toewerken naar de doeleinden versoepeld. De voorzitter van het CvB geeft duidelijk aan welke keuzes er gemaakt zijn en streeft naar een college met een eigen identiteit. Heldere doelen zorgen voor een gezamenlijke nieuwe visie wat het toewerken naar de doeleinden vergemakkelijkt. De geinterviewden geven aan behoefte te hebben aan heldere doelen en een gezamenlijke visie die nu nog ontbreekt vanwege te weinig kennisoverlap en afhankelijke relaties tussen de afdelingen en teveel binnen de afdelingen.

Oplossingsgerichtheid

Oplossingsgerichtheid kan barrières ondervangen door de problemen aan te pakken in plaats van ze alleen maar op te merken. Als er sprake is van te weinig of teveel cognitieve nabijheid kan oplossingsgericht werken bijdragen door elkaar te leren begrijpen, bereid zijn samen te werken waarbij routinematig werken wordt vermeden. De voorzitter van het CvB, de directrice en een vertegenwoordiger hebben deze integratie aangehaald in de interviews.

Voorzitter CvB

"Die roulering, die moet er blijven. Ja, want het is nja ik merk dat zelf ook in gesprekken met afdelingsmanagers het is heel erg moeilijk je oud-collega's te vertellen dat ze geen goed onderwijs geven. Dan moet je echt even van buiten zijn en de opdracht hebben van je gaat nu al je collega's of je medewerkende docenten beoordelen en als ze niet goed zijn, moeten ze beter worden en als ze niet goed genoeg zijn en niet beter worden, nja dan moeten ze de organisatie verlaten. Daar moet je gewoon hard in zijn. Juist om te voorkomen dat je te vastroest in je eigen team"

"De afdelingsmanager doet alleen kwaliteit, onderwijs en personeel. En zorgt ervoor dat jouw mensen, jouw docenten gewoon groeien, beter worden dat die zich ontwikkelen enzovoort. Dat je ze aanspreekt als het niet goed genoeg gaat. Dat is een beperkt, maar superbelangrijk takenpakket en dat kan alleen maar, dat kan je alleen maar goed doen als je niet teveel docenten onder je hebt."

Directrice

"Ik bied de verschillende opleidingen die bewust gekozen hebben om binnen Creative College een positie te krijgen wel een perspectief."

"Als je zo'n managementteam runt.. ja aan de ene kant heb je heel veel te maken met het.. met dingen te zoeken wat hen verbind; in plaats van wat ze dat ze allemaal over verschillen praten. En dat is ook mijn eerste actie geweest toen ik hier kwam, van ga gewoon een verbindingsprogramma met elkaar maken. Dus eerst verbinden met elkaar als team, als mensen, vervolgens verbinden met Creative College en daar is het strategisch plan ook een onderdeel van; verbinden met de diensten en hoe gaan we dan gewoon verder met elkaar. En daar speelt ook mee dat wij natuurlijk in verschillende panden zitten hier in Utrecht en dat maakt het ook niet makkelijk. Dus dat gaat ook straks gebeuren, we verhuizen naar Oudenoord."

Vertegenwoordigers

"Ik denk dat je eigenlijk het stuk organisatie en creativiteit heel mooi kan koppelen en dat de verbindende factor daar echt de evenementenkant is. Dat je daarmee ook gewoon intern naar het ROC, maar ook extern gewoon enorm je gezicht kan laten zien; een enorm PR middel in je handen hebt om nou jezelf en het ROC te verkopen. Dat denk ik echt. Daar liggen gewoon heel veel kansen.

Uit de bovenstaande citaten blijkt dat er sprake is van oplossingsgericht denken. De geïnterviewden geven aan dat er oplossingen zijn voor de huidige situatie waarin er sprake is van te weinig kennisoverlap, te weinig afhankelijkheid tussen de afdelingen en teveel binnen de afdelingen. Om deze oplossingsgerichtheid een succesfactor te laten zijn, moeten er concrete plannen worden gemaakt en in de praktijk worden uitgewerkt.

'Evidence based' werken

'Evidence based' werken komt naar voren in het theoretische kader als een succesfactor. Deze manier van werken is gebaseerd op bewezen materiaal wat bij kan dragen aan het acceptatieproces en te weinig en/of aan cognitieve en organisatorische nabijheid zou kunnen verhelpen. Uit de interviews komt geen voorbeeld van 'Evidence based' werken naar voren. Wel werkt de directrice binnen een raamwerk van het Ministerie van Economische Zaken en de kenniscentra. Hiermee wordt geprobeerd te verduidelijken waarom er voor het nieuwe samenwerkingsverband is gekozen.

Directrice

"Op mijn laptop staat een powerpoint presentatie op. Daar zie je bijvoorbeeld het strategisch plan; één van de sheets daarin gaat met name over van hoe ik de opleidingen dus die nu als los zand uit de verschillende sectoren komen, wil positioneren in de visie van het Ministerie van Economische Zaken en CCAA en ook hoe zij samen met het GOC he.. dat is ons opleidingscentrum; kenniscentra, hoe zij de creatieve industrie zien en als ik even kijk naar de, een scan heb ik gemaakt van alle sectoren; of hoe de creatieve industrie wordt ingedeeld en welke soort sectoren. Je hebt Podium Kunsten; je hebt beeldende kunst je hebt de zakelijke dienstverlening. En daar tegen af gezet van waar onze opleidingen aan voldoen he, waar ik ze in kan zetten; dan hebben we een redelijke dekkingsgraad. Dus ik heb zowel opleidingen die in de Podiumkunst zit zoals Artiest en ik heb de zakelijke dienstverlening hier Leisure&Events management. En ook podium- en evenementen techniek doen we ook hier. Dus er zit wel een redelijke overlap in. "

Een verduidelijking van de keuze van de samenstelling kan bijdragen aan het accepteren van de nieuwe samenstelling met als gevolg dat er op een duidelijke op elkaar afgestemde wijze kan worden toegewerkt naar de doeleinden.

Interne opleiding voor werknemers

Een interne opleiding voor werknemers binnen een onderwijsinstelling komt vanuit de interviews niet naar voren als een succesfactor.

Communicatie binnen professionele leergemeenschappen

Het uitwisselen van kennis en informatie binnen professionele leergemeenschappen kan bijdragen aan het ondervangen van barrières binnen een reorganisatie. In combinatie met te weinig of teveel cognitieve en organisatorische nabijheid kan deze succesfactor bijdragen aan kennisuitwisseling, het creëren van samenwerkingsverbanden en het voorkomen van routines. In de interviews is deze succesfactor door meerdere geïnterviewden genoemd.

Voorzitter CvB

"We hebben met het College van Bestuur en de directeuren ondersteunende diensten, één keer per maand één of twee dagen ook inhoudelijke thema's doorpraten en de directeuren onderling hebben ook een overleg wanneer ze elkaar helpen of met elkaar dingen afstemmen over onze organisatie. Dat helpt enorm"

Directrice

"Als ik hier wat wil veranderen heb je ondersteuners nodig, de afdelingsmanagers, dan moet je met elkaar het wel doen en als die niet willen of niet kunnen.. ja dan wordt het wel lastig maar meestal is het wel prettig als je samen prioriteiten kan stellen en daar samen ook aan kan werken."

Vertegenwoordigers

"Ik zit in een overleg, waarin we met name nu we Creative College zijn geworden proberen dat Creative College laten ontstaan. Je kan wel zeggen: we stoppen het bij elkaar, maar dan is het nog geen Creative College, er moet natuurlijk iets van synergie en energie ontstaan. Dat is een klus nog."

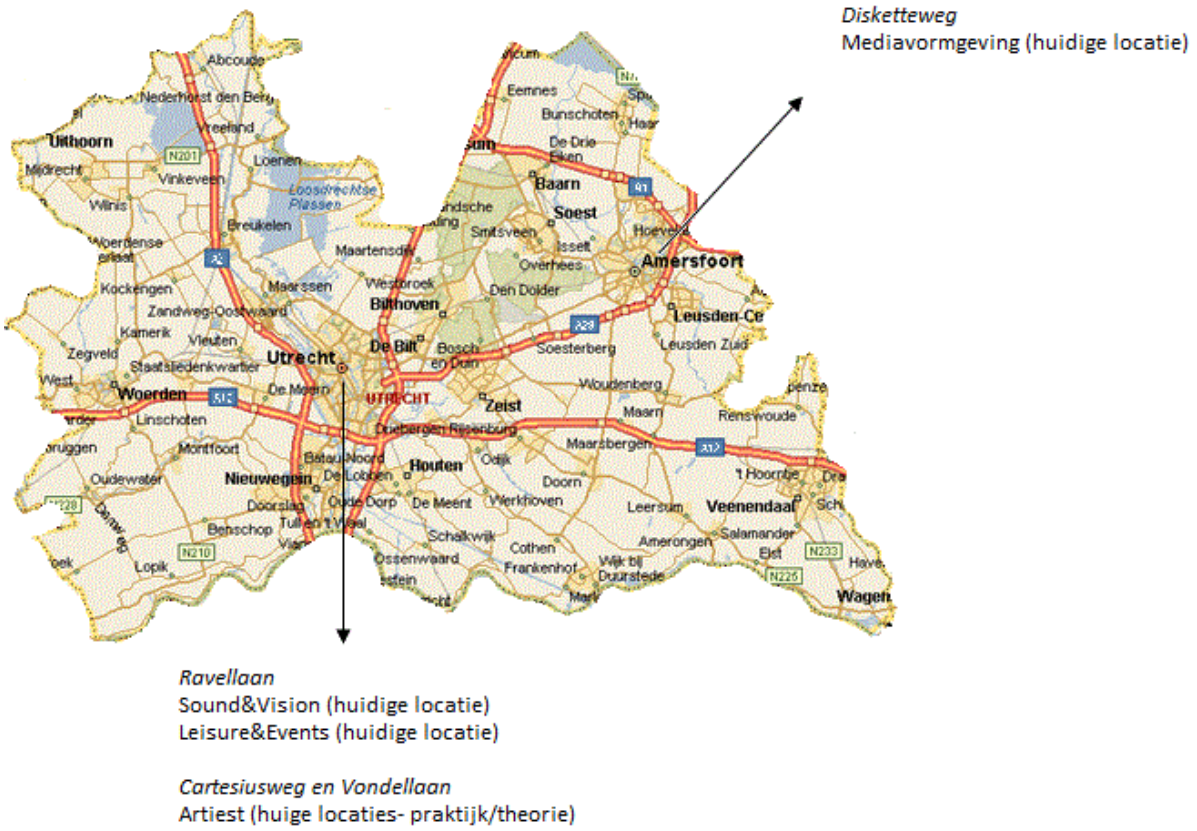
"We hebben één keer in de drie weken op een donderdagmiddag of één keer in de vier weken misschien. En de eerst volgende keer hebben wij dan geen overleg, maar dat hebben we gekoppeld aan een bijeenkomst met trends in de creatieve branch. Trends en ontwikkelingen in de creatieve branch, daar gaan we dan heen. "

Uit bovenstaande citaten blijkt dat er sprake is van communicatie binnen een professionele leergemeenschap wat in het CC bestaat uit het 'positioneringsteam'. Het besef dat deze communicatie binnen het team positief van invloed is op het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie wordt door elke geïnterviewde genoemd.

Het vinden van een goede balans van sociale en cognitieve nabijheid dragen in situaties waar sprake is van teveel cognitieve en organisatorische nabijheid positief bij aan het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van de reorganisatie (zie bijlage 2).

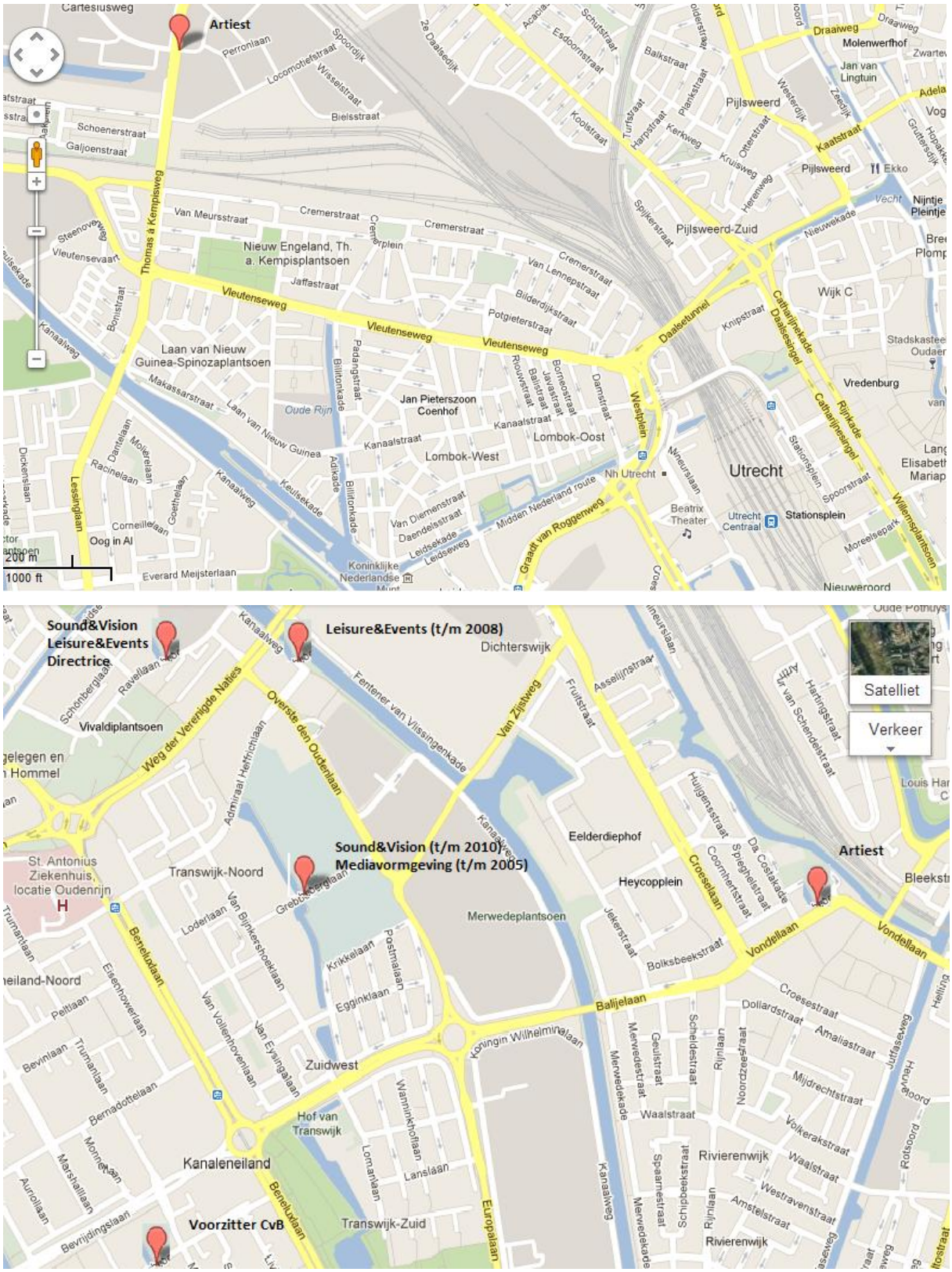
4.3 Geografische nabijheid in de praktijk als complementaire rol

In de onderstaande figuur een weergave van de geografische verdeling van de afdelingen en de verhuizingen in afgelopen decennium.



Figuur 14: Geografische verdeling van de afdelingen

Drie afdelingen van het CC worden gehuisvest in Utrecht en één afdeling in Amersfoort. De directrice en de voorzitter van het CvB zijn werkzaam in Utrecht op de Ravellaan en de Amerikalaan. Sound&Vision is in 2002 opgericht en tot en met 2005 gevestigd geweest in Utrecht op de Grebbeberglaan met Mediavormgeving georganiseerd als één afdeling (Media) binnen dezelfde sector (Techniek). Mediavormgeving is in 2005 verhuisd naar Amersfoort vanwege de concurrentie van het Grafisch Lyceum in Utrecht. Sound&Vision en Mediavormgeving bleven georganiseerd onder dezelfde afdeling en sector. Sound&Vision is in 2010 verhuisd naar de Ravellaan waar Leisure&Events vanaf 2008 gevestigd is. Daarvoor heette Leisure&Events Toerisme&Recreatie en waren gevestigd op de Kanaalweg. Artiest heeft twee locaties; op de Cartesiusweg en de Vondellaan.



Figuur 15: (Voormalige) locaties afdelingen, directrice en voorzitter CvB

De geografische nabijheid wordt in het theoretische kader en het conceptueel beschouwd als een complementaire rol voor te weinig en teveel sociale, institutionele, cognitieve en organisatorische

nabijheid geïntegreerd met de traditionele barrières en succesfactoren. In de interviews komt naar voren dat een gebrek aan geografische nabijheid een barrière vormt voor het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie. Er wordt daarnaast aangegeven dat geografische nabijheid als een succesfactor wordt beschouwd voor proces.

Voorzitter CvB

"Uiteindelijk komt er één locatie op Oudenoord; een mooi oud gebouw waarvan je zegt van nou dat heeft echt een identiteit; echt een ziel een karakter en dat vinden we belangrijk. Op Oudenoord moet het echt veel sprankelender zijn dan op de Rijnlaan. Dat de technici en de artiesten zelf gewoon veel meer samenwerken. Dat is echt wel een droom van het Creative, ja"

"Het is heel belangrijk dat je elkaar ziet, dat je elkaar tegenkomt. Kijk, je kan formeel praten over de samenhang tussen podium-techniek, de licht mensen, de geluid mensen en de artiesten, maar dat ontstaat op het moment dat je elkaar in de kantine spreekt; elkaar bezig ziet. En dan krijg je een, ook onder docenten trouwens, vanzelf een nieuwe elan. En dat moet je niet allemaal via bureaucratie, via overleggen regelen, maar dat moet gewoon ontstaan doordat je elkaar ziet. Dus voor ons is dat een bewuste keus; daar investeren we een hoop in de komende tijd om één nieuw Creative College te maken, in één gebouw waarin al die verschillende opleidingen samen komen. En ook dans en de musici; dat is ook een interessante combinatie he, dat je je dansers; de performance van de artiesten; van de muziekkant ondersteund en dan kan je natuurlijk een heel erg leuk en bruisend geheel krijgen. Dus ik vind het nadelig dat wij nu op zoveel verschillende plekken zitten bij het creative, en we willen zo snel mogelijk daar gewoon één locatie gaan maken; ook al omdat je dan echt; kijk Ravellaan, heeft nu geen identiteit."

Afdelingsmanagers

"Ik denk wel dat als we straks op één locatie zitten, want dat is het plan, dat dat veel makkeljker zou moeten gaan. Ik merk nu wel, Sound&Vision en Leisure weten elkaar redelijk goed te vinden, want we zitten hier in één gebouw. Daar zie je een groot verschil met de andere afdelingen in de samenwerking."

Vertegenwoordigers

"Het belachelijke natuurlijk nu is van we zijn 'Creative College', maar naar buiten eigenlijk helemaal niet want we zitten nog steeds met verschillende opleidingen op een andere plek. Amersfoort-Utrecht.. 25 kilometer ver.. de afstand is het niet, maar de tijd wel."

"Je kan wel heel veel doen via het web, maar dat is toch anders dan dat je elkaar ziet en hoort. Ik denk iedereen het onbewust ook wel weet, dat op het moment dat je niet bij elkaar in het pand zit, samenwerking heel erg moeilijk is."

"Op het gebied van samenwerking is het ontzettend prettig als je elkaar treft, letterlijk, dat face-to-face vind ik heel belangrijk en ik merk ook in de samenwerkingsverbanden die wij geprobeerd hebben op te zetten die we later gewoon toch omdat we face-to-face bij elkaar kwamen daadwerkelijk hebben uitgenut en daar zie je gewoon, daar zie je heel sterk het verschil tussen als je op één locatie zit of als je niet op één locatie zit. Ook al zat er toen maar nou hemelsbreed misschien een kilometer tussen. Op het moment dat je op één locatie zit, dan krijg je de samenwerking voor elkaar."

"Met de technischere tak van het Creative; daar zouden wij veel nauwer mee moeten kunnen samenwerken ja.. en daar speelt die geografische afstand duidelijk wel een rol."

"Je hebt hier op de Cartesiusweg bijna geen contact met de andere. Je moet elkaar echt opzoeken en als dat niet gebeurd dan zal een samenwerking niet van de grond komen denk ik."

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat geografische nabijheid van groot belang is. Er is geen vertrouwen in een samenwerkingsverband in de huidige situatie waarin de afdelingen gepositioneerd blijven op de huidige locatie. De afstand Amerfoort-Utrecht is groter dan de afstanden tussen de Ravellaan, Vondellaan en Cartesiusweg, maar ook een kleine afstand wordt beschouwd als een barrière voor het proces. De geïnterviewden zijn van mening dat elkaar 'face-to-face' treffen (sociale nabijheid), elkaars normen, waarden en routines beter leren kennen (institutionele nabijheid), elkaars vakgebied beter leren kennen (cognitieve nabijheid) en er worden afhankelijke relaties gecreëerd (organisatorische nabijheid) doordat men op één locatie gebruik maakt van dezelfde faciliteiten. Het faciliteren van geografische nabijheid, in de vorm van een gezamenlijk pand, geldt als een complementaire succesfactor voor alle barrières en succesfactoren in het proces waarbij wordt toegewerkt naar het doeleinde: "*een kleinschalig 'Creative College' waarin gerelateerde afdelingen branchegericht en intensief met elkaar samenwerken om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren*".

5. Conclusies en aanbevelingen

Conclusies onderzoek

De traditionele barrières en succesfactoren uit de reorganisatieliteratuur zijn zowel in theorie als in praktijk te integreren met verschillende vormen van nabijheid uit de economisch geografische literatuur. De geografische nabijheid speelt een complementaire rol op zowel teveel en te weinig institutionele, sociale, cognitieve en organisatorische nabijheid als op de traditionele barrières en succesfactoren.

In theorie wordt teveel en/of te weinig sociale en institutionele nabijheid als barrière gezien waarmee traditionele factoren worden geïntegreerd. Hierbij wordt er ingegaan op de mate van vertrouwen, interactie, normen, waarden en routines. Teveel en/of te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid worden als barrière geïntegreerd met de traditionele factoren waarbij er wordt ingegaan op kennisoverlap en afhankelijke relaties tussen en binnen de afdelingen. Daarnaast is er in de theorie een onderscheid gemaakt tussen barrières en succesfactoren van een reorganisatie in een profit-organisatie en de barrières en succesfactoren van een reorganisatie in een onderwijsinstelling.

De interviews, afgenomen bij de voorzitter van het College van Bestuur, de directrice, de afdelingsmanagers en de vertegenwoordigers, geven de situatie van het CC zeven á acht maanden nadat de reorganisatie officieel is gestart. Aan de hand van de resultaten blijkt dat zowel de voorzitter van het CvB als de directrice vooral ingaan op de succesfactoren met betrekking tot teveel en/of te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid. Er worden heldere, oplossingsgerichte doelen uitgesproken over de reorganisatie waarbij professionele communicatie in leergemeenschappen volgens hen een hulpmiddel is. Een gebrek aan geografische nabijheid en de cultuurverschillen tussen de afdelingen vanwege de complexe verandering worden door hen als barrières erkend die het proces vertragen. Voor de voorzitter van het CvB en de directrice zijn ‘communicatie binnen professionele leergemeenschappen’, ‘heldere doelen’, ‘oplossingsgericht’, ‘complexe verandering’ en ‘gebrek aan geografische nabijheid’ dan ook de meeste invloedrijke factoren. Het gebrek aan geografische nabijheid zal in september 2013 worden opgelost door een gemeenschappelijke locatie op Oudenoord in Utrecht. Artiest, Sound&Vision en Leisure&Events worden op één locatie ondergebracht wat samenwerkingsverband vergemakkelijkt en intensifieert. Het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie zal als gevolg van het faciliteren van geografische nabijheid positief beïnvloedt worden.

Zowel de afdelingsmanager als de vertegenwoordigers zijn over het algemeen zeer positief over het doeleinde van de reorganisatie, maar hebben twijfels bij de uitwerking ervan. Dit komt naar voren in de citaten die ingaan op traditionele barrières en succesfactoren geïntegreerd met teveel

en/of te weinig sociale en institutionele nabijheid. Er is weinig vertrouwen en sommigen hebben moeite met zich aan te passen aan de verschillende culturen tussen de afdelingen. De steeds terugkerende reorganisaties binnen ROC Midden Nederland en de verschillende kwalificatiedossiers uit de vier kenniscentra versterkt de onzekerheid, het gebrek aan vertrouwen, aanpassingsvermogen en tevredenheid. Daarnaast blijven sommige geïnterviewden van de verschillende afdelingen routinematig werkzaam binnen eigen afdeling waardoor er geen ruimte is voor een nieuw samenwerkingsverband. In de huidige situatie waarbij sprake is van te weinig en teveel sociale en institutionele nabijheid geïntegreerd met de traditionele barrières wordt het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie vertraagd.

In de interviews komt ook naar voren dat er sprake is van te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid van de leidinggevenden tot het CC. De afdelingsmanagers en de vertegenwoordigers zijn van mening dat het strategisch plan niet goed genoeg is afgestemd op de situatie vóór de reorganisatie. Er wordt weinig tot geen rekening gehouden met de programmering en de routines van de afdelingen vóór de reorganisatie. Het 'positioneringsteam' communiceert in de huidige situatue niet snel en helder genoeg waardoor er een gebrek aan samenwerking blijft bestaan. Daarnaast zijn vier van de tien personen eerder werkzaam geweest in de creatieve sector. Het 'positioneringsteam' bestaat voor de helft uit personen die vóór de reorganisatie werkzaam waren buiten het ROC Midden Nederland of binnen een andere afdeling of functie. Aan de hand van deze resultaten blijkt er binnen het 'positioneringsteam' gebrek te zijn aan kennisoverlap en afhankelijke relaties tussen de afdelingen hetgeen duidt op te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid. De geïnterviewden geven aan op te merken dat er gebrek is aan kennis van het onderwijs is en voelen zich (nog) niet één college met gezamenlijke belangen. Binnen de afdelingen bestaat er teveel cognitieve en organisatorische nabijheid. De afdelingen houden zich vast aan eigen vakgebied en afhankelijke relaties binnen eigen afdeling waardoor er weinig ruimte is voor nieuwe invloeden.

Uit de resultaten blijkt dat volgens de afdelingsmanagers en de vertegenwoordigers de belangrijkste barrières die van invloed zijn op het proces zijn: 'gebrek aan vertrouwen', 'negatieve houding tegenover cultuurverschillen', 'gebrek aan aanpassingsvermogen', 'gebrek aan samenwerking tussen leidinggevenden' en 'gebrek aan kwaliteit en toewijding leidinggevenden'. Het faciliteren van geografische nabijheid door de afdelingen te vestigen op één locatie wordt ook door de afdelingsmanagers en de vertegenwoordigers als een belangrijke en positieve invloed op het proces gezien. Er wordt verwacht dat het 'face-to-face' contact de samenwerking als gevolg van één locatie wordt bevorderd. Ook 'communicatie binnen professionele leergemeenschappen' en 'informele coördinatie' worden door de afdelingsmanagers en vertegenwoordigers als belangrijke succesfactoren ervaren. Ze worden graag betrokken bij het proces. Uit de interviews blijkt dat er

ondanks de barrières namelijk wel degelijk enthousiasme bestaat over het doeleinde van de reorganisatie.

Een onverwachte conclusie is dat de barrières en succesfactoren van een reorganisatie in een organisatie vaker terugkomen in de interviews ten opzichte van de factoren die in het theoretisch kader specifiek ingaan op onderwijsinstellingen. Deze specifieke factoren worden dan ook gezien als een aanvulling op de traditionele factoren die evengoed van toepassing zijn op een onderwijsinstelling.

Uit de conclusies komt goed naar voren op welke manier de reorganisatieliteratuur het begrip nabijheid zou moeten omarmen en toepassen. De nabijheden zullen in eerste instantie als barrière moeten worden erkend, vervolgens kunnen traditionele succesfactoren worden toegepast om teveel en/of te weinig nabijheid geïsoleerd dan wel geïntegreerd met de traditionele barrières te beperken. Daarnaast kunnen de verschillende vormen van nabijheid ook onderling balans aanbrengen in teveel en/of te weinig nabijheid wat een positieve invloed kan hebben op het proces waarin wordt toegewerkt naar de doeleinden van een reorganisatie.

Aanbevelingen reorganisatie ROC Midden Nederland- 'Creative College'

Het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie verloopt nog stroef binnen het CC. De succesfactoren die zowel in het theoretisch kader als in de interviews naar voren komen worden nog onvoldoende ingezet binnen het proces. Ook het faciliteren van geografische nabijheid door middel van een gezamenlijke locatie is nog geen feit. Het betrekken van werknemers wordt in het theoretisch kader gepresenteerd als een alomvattende succesfactor waarbij gerefereerd wordt aan het model van Williams Bridges (2003). Dit model stelt dat er van het begin van de reorganisatie tot een succesvolle implementatie van het doeleinde rekening moet worden gehouden met alle fases waarin wordt toegewerkt naar dit doeleinde. De rode draad in dit proces is communicatie. Dit proces bestaat continue uit het verwerken van het verlies door te luisteren, geïnteresseerd te zijn in de situatie vóór de reorganisatie, het communiceren van heldere doelen en blijven communiceren op elk niveau door middel van regelmatig overleg. Uit de interviews blijkt er een gebrek te zijn aan vertrouwen, aanpassingsvermogen en tevredenheid hetgeen vooral voortkomt uit gebrek aan communicatie. De doelen zijn niet voor ieder individu binnen het 'positioneringsteam' duidelijk en de cultuurverschillen tussen sommige afdelingen zijn dermate groot waardoor er niet met elkaar wordt gecommuniceerd in de juiste richting. Er wordt op dit moment één keer in de drie weken ongeveer twee uur overlegd binnen het team. Volgens een aantal geïnterviewden gaan deze gesprekken nog te traag en worden er geen oplossingsgerichte en heldere doelen gesteld. Het opschroeven van de frequentie en de doelgerichtheid van deze gesprekken zal

teveel en/of te weinig sociale, institutionele, cognitieve en organisatorische nabijheid beperken. Dit zal het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie positief beïnvloeden. Er zal regelmatiger contact zijn, het begrip en inlevingsvermogen tot de verschillende culturen zal verbeteren, de kennisoverlap wordt groter en de afdelingen creëren nieuwe afhankelijke relaties. Door middel van frequenter overleg wordt eveneens de ervaring en kennis over het onderwijs voor de personen van buiten het ROC Midden Nederland vergroot.

Ook het opzetten van interne opleidingen voor werknemers binnen het 'positioneringsteam' waar de doelen stapsgewijs en helder worden geformuleerd en de operationalisatie ervan in een tijdschema wordt weergegeven fungeert als één van de succesfactoren. Daarbij kunnen er verantwoordelijken worden aangesteld die per doel per periode een duidelijk verslag presenteren over het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie. Hierop kan er elke keer feedback wordt gegeven binnen het 'positioneringsteam'. Een vertegenwoordiger die zowel midden in het docententeam werkzaam is als in het 'positioneringsteam' zit, kan deze verantwoordelijke functie bekleden en informatie doorcommuniceren. Hierbij moet er door iedereen in het team continue rekening worden gehouden met de fasen uit het model van William Bridges (2003). Tijdens dit proces kan er worden geconcludeerd wie er daadwerkelijk achter een samenwerkingsverband staan en op welke momenten er vanuit de verschillende personen binnen het team initiatief komt voor een intensiever samenwerkingsverband. De directrice zal hierin een sturende rol spelen en de mogelijkheden die er zijn faciliteren.

Teveel en/of te weinig nabijheid kan ook worden opgelost door het vinden van de juiste balans in een combinatie van de verschillende vormen van nabijheid. Als de barrières worden erkend in de context van de economisch geografische literatuur kan het proces worden gecoördineerd door te zoeken naar deze juiste balans met behulp van bijlage 2.

Kort samengevat, het nieuwe samenwerkingsverband komt moeizaam van de grond door de aanwezige barrières, maar met behulp van de succesfactoren, de juiste balans tussen de verschillende nabijheden en het faciliteren van geografische nabijheid in september 2013 kan het proces leiden tot "*een kleinschalig 'Creative College' waarin gerelateerde afdelingen branchegericht en intensief met elkaar samenwerken om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren"*.

Aanbevelingen methoden en technieken

In deze paragraaf worden er aanbevelingen gegeven voor de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. In hoofdstuk 3 'Methoden & Technieken' worden een aantal tekortkomingen van het onderzoek gepresenteerd. Één van de tekortkomingen is de willekeurige volgorde van de interviews. In het geval van een soortgelijke 'case-study' zou de voorzitter van het CvB als eerste moeten worden geïnterviewd voor een inzicht in het overkoepelende doeleinde van de reorganisatie. Vervolgens een interview met de directrice om in beeld te krijgen hoe het proces naar het doeleinde toe verloopt, wat er financieel mogelijk is en hoe het proces wordt gefaciliteerd. Daarna met de afdelingsmanagers om het daadwerkelijke proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde te achterhalen. Tot slot met de vertegenwoordigers die als docent meedenken en mee coördineren. Als gevolg van deze methode duikt de onderzoeker steeds gedetailleerder het proces in en wordt de onderzoeker niet beïnvloedt door informatie van geïnterviewden uit andere lagen van de onderwijsinstelling. Een dergelijke methode is in een vergelijkbare 'case study' gemakkelijker te herhalen waardoor de resultaten beter met elkaar te vergelijken zijn en de betrouwbaarheid wordt vergroot. Ondanks de voordelen van een gestructureerde planning levert een relatief ongestructureerde planning continue nieuwe inzichten op waardoor er kritischere vragen kunnen worden gesteld. Bovendien kon er dankzij deze ongestructureerde planning informatie worden gebruikt tijdens het interview wat van belang kan zijn voor het inzichtelijk maken van de verschillende verhoudingen per laag en het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde.

Naast een ongestructureerde interviewplanning, zijn de interviews een momentopname. In een vergelijkbare 'case' zou het een toegevoegde waarde kunnen zijn om het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie te volgen door middel van herhaaldelijke interviews met dezelfde personen uit het 'positioneringsteam'.

Tot slot zijn er een aantal begrippen in het onderzoek die binnen een gedetailleerdere en/of uitgebreidere definitie volledigere resultaten hadden kunnen opleveren. Een eerste aanbeveling met betrekking tot het gebruik van de begrippen is een gebrek aan de verbinding tussen geografische, organisatorische en cognitieve nabijheid. Een verbinding tussen deze drie nabijheden levert een inzicht op in hoeverre de personen binnen het 'positioneringsteam' hun kennis en ervaring meenemen vanuit andere functies en regio's. De toegevoegde waarde hiervan is het inzichtelijk maken van de kwaliteiten en het netwerk van de geïnterviewden. De kwaliteiten en het netwerk van deze personen zou kunnen worden gebruikt als succesfactor in het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie.

Ook de sociale nabijheid kan beter in kaart worden gebracht als er specifieker wordt gevraagd naar de contacten tijdens het proces waarin wordt toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie. Op deze manier kan er in beeld worden gebracht wie elkaar op welk moment in de huidige situatie treft. Met deze bredere definitie kan er een meer specifieke aanbeveling worden gedaan met betrekking tot de frequentie van contact.

De institutionele nabijheid wordt in dit onderzoek geoperationaliseerd door te vragen naar de aanwezigheid van cultuurverschillen in de vorm van normen, waarden en routines. Deze vorm van nabijheid kan specifieker worden gedefinieerd met als gevolg dat er eenduidigere resultaten ontstaan. Er kan bijvoorbeeld specifiek worden gevraagd naar taal, geloof en leeftijd met als gevolg dat een geheel overeenstemmende taal, geloofsovertuiging en leeftijd van de geïnterviewden zou duiden op teveel institutionele nabijheid. De definitie binnen dit onderzoek vraagt naar een ervaring en een persoonlijke mening hetgeen minder eenduidige te interpreteren is.

De cognitieve nabijheid kan eveneens specifieker worden gedefinieerd door te vragen naar de overeenstemmende inhoud tussen de afdelingen. Met deze vraag wordt er in het onderzoek duidelijk welke afdelingen volgens de geïnterviewden een eventuele overlap kennen. Dit draagt bij aan een aanbeveling waarin de onderzoeker kan aangeven tussen welke afdelingen er als gevolg van deze overlap gemakkelijker kan worden toegewerkt naar het doeleinde van de reorganisatie.

Geografische nabijheid wordt zeer specifiek gedefinieerd als ‘werkzaam zijn op één locatie’. Deze definitie kan breder worden getrokken in een onderzoek waar er sprake is van grotere afstanden en een minder nauw samenwerkingsverband tussen de actoren.

Literatuur

ABVAKABO FNV (2009), 'Reorganisaties'
http://www.abvakabofnv.nl/PDF/3944/185851/ABVA_reorganisaties_Universiteiten.pdf
[Geraadpleegd op 14-06-2012]

Ahuja, G. (2000), 'The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm alliances', *Strategic Management Journal*, Special Issue, 21, pp. 317–343.

Askes, M. (2010), 'Organisatiecultuur en leiderschapsstijl: een bepalende relatie bij de effectiviteit van verandering', *MA: Open Universiteit Nederland*

Audretsch, D., & Feldman, M. (1996), 'R&D spillovers and the geography of innovation and production', *American Economic Review*, *86*, 630-640.

Beijer, J. (2011), 'Veranderen volgens het boekje: Het Willem de Zwijger College', *MA: Universiteit Utrecht*

Boomsma, S. (2001), '*De waarde van tevreden medewerkers: meten en verbeteren van personeelstevredenheid*', Alphen aan de Rijn: Kluwer

Boschma, R. (2005), 'Proximity and innovation: a critical assessment', *Regional Studies* 39 (1), 61–74

Boschma, R. (2005a), 'Role of proximity in interaction and performance: conceptual and empirical challenges', *Regional Studies* 39 41-45

Breschi, S. & Lissoni, F. (2001), 'Knowledge spillovers and local innovationsystems: a critical survey', *Industrial and Corporate Change*, 10 (4), 975–1005.

Breschi, S., and F. Lissoni (2003), 'Mobility and Social Networks: Localised Knowledge Spillovers Revisited', CESPRI Working Paper, No. 142, March 2003.

Bridges, W. (2003), '*Managen van transities: Over de menselijke kant van organisatieveranderingen'*, Zaltbommel: Thema

Bryman, A. (2008), Social Research Methods (3rd edition), Oxford: Oxford University Press.

Bruining, T. & Uytendaal, E. (2011), 'Leren en werken met elkaar: Van handelingsverlegenheid naar handelen', 's-Hertogenbosch: *KPC groep*

CPB (2010), 'The Netherlands of 2040', Den Haag: Centraal Planbureau

Damsma, S. (2010), 'De invloed van een organisatieverandering op de cultuur van een professionele organisatie', *MA: Universiteit van Utrecht*

Dayaram, K. (2005), 'Navigating Complexity: The Dynamics of Organisational Culture during a Merger', *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 71-84.

Dijkgraaf, E. & Geest van der, S. & Jong, de M. (2008), 'Concurrentie bevordert onderwijsrendement niet', *ESB*, 93(4548), 730-732.

Doeland, I. & Feenstra, G. (2010), *'Binden en boeien van docenten: Ja, hoor eens..',* Naarden: Zet&Print

Enkel, E. (2001), 'Boundaries of the Firm: Barriers within the company and at the integration of mergers and acquisitions', *Knowlegde Source University of St. Gallen*, 45(2) Discussion Paper

Emst, van A. (1999), *'Professionele cultuur in onderwijsorganisaties'*, Utrecht: Algemeen pedagogisch studiecentrum/Edukern

Friedman, T.L (2005), '*The World Is Flat*' London, England: Penguin Books (pp. 5-12)

Granovetter, M. (1983), 'The strength of weak ties: A network theory revisited', In R. Collins (Ed.), *Sociological theory 1983* (pp. 201–233). San Francisco: Jossey-Bass.

Hanushek, E. & Wößmann, L. (2007a), 'The Role of School Improvement in Economic Development', NBER Working Paper 12832. Cambridge, *MA: National Bureau of Economic* Research.

Jaffe, A.,Trajtenberg, M.,&Henderson, R. (1993), 'Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations',*Quarterly Journal of Economics*, *108*, 577-598.

Koning, de H. (2008), *'De leraar als zelfstuderende professional'*, Meppel: Drukkerij Giethoorn-Ten Brink

Knoben, J., Oerlemans, L.A.G., 2006. Proximity and interorganizational collaboration: a literature review. International Journal of Management Reviews 6 (2), 71–89.

Linkedin (2012), Ad de Jong, http://nl.linkedin.com/pub/ad-de-jong/12/845/3a6 [geraadpleegd op: 14-05-2012]

Linkedin (2012), Michelle Jacobs, http://www.linkedin.com/profile/view?authType=name&locale=en_US&id=983558&authToken=92y [geraadpleegd op: 14-05-2012]

Maloney, K. & Stanford, P. (2011), 'The craft of people management', *Human resource management international digest,* 19(3), pp. 3-5

Martin, A. & Roodt, G. (2008), 'Perceptions of organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-merger South African tertiary institution', *SA Journal of Industrial*

McDermott, R.,& O'Dell, C. (2001), 'Overcoming cultural barriers to sharing knowledge', *Journal of Knowledge Management*, *5*(1), 76-85.

Mouwen, C. (2004), *'Strategische planning voor de moderne non-profitorganisatie',* Assen: Koninklijke van Gorcum

NRC (2012), Afslanking MBO-studies: Leerlingen krijgen een reëel perspectief, [geraadpleegd op 11-02-2012]

Onderwijsnspectie (2012), 'Hoe gaat de inspectie te werk?' http://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/Toezicht/Algemeen [geraadpleegd op: 11-02-2012]

Oranje, R. (2010), 'Vertrouwen in de onderwijsmanager en de veranderingsbereidheid van docenten', *MA: Open Universiteit Nederland*

Porter, M.E. (1990), 'The competitive advantage of nations', *Harvard Business Review*, jg. 68, nr. 2, p. 73-93

Reitsma, E. & Empel, van F. (2004), '*Wegen naar verandering : een praktische handleiding voor het tot stand brengen van veranderingen in organisaties*', Den Haag: Academic Service

ROC (2012), Kenniscentra, http://www.roc.nl/default.php?fr=kenniscentra [geraadpleegd op 13-07-2012]

ROC Creative (2012), Creative College, http://creative.rocmn.nl/ [geraadpleegd tussen 01-01-2012 t/m 18-07-2012]

Staveren, A. van (2007), *'Zonder wrijving geen glans'*, Assen: Koninklijke van Gorcum

Toomela, A. (2007b), 'Sometimes one is more than two: When collaboration inhibits knowledge construction', *IPBS: Integrative Psychological & Behavioral Science*, *41*(2), 198–207.

Todnem, R. (2005), 'Organizational change management: A critical review', *Journal of Change Management*, 5(4), 369−380.

Trouw (2010), 'We mogen best trotser zijn op het MBO', http://www.trouw.nl/tr/nl/4324/Nieuws/article/detail/1798288/2010/09/25/We-mogen-best-trotser-zijn-op-het-mbo.dhtml [geraadpleegd op: 09-02-2012]

Verbiest, E.(2006), 'Professionals moeten het verdienen', *Tijdschrift voor hoger onderwijs*. *(24)* 4, blz. 239-248

Vermunt, J. (2006), 'Docent van deze tijd: leren en laten leren', *Universiteit Utrecht*

Verschuur, F. (2008), *'Slow Change: Versneller van sociale innovatie'*, Assen: Koninklijke Van Gorcum

Wanrooij, W. (2002), *'Corporate Change: De weg naar topprestaties',* Schiedam: Scriptum

Ware, L. (1994), 'Contextual barriers to collaboration', *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 5(4), 339-357.

Zeffane, R. (1996), 'Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change', *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (7), pp.36-43.

Bijlage 1: Planning				
Fase	**Datum**	**Activiteit**	**Bijzonderheden**	**Bij nodig?**
Initiatieffase	Week 1 2-8 januari	Eerste gesprek en eerste opzet onderzoek		Ron Boschma
	Week 2 9-15 januari	Mailen naar contactpersoon ROC	• Omschrijving onderzoek • Doel • probleem/vraagstelling	Voormalig afdelingsmanager Sound&Vision John Dammerman
	Week 3 16-22 januari	Tweede gesprek- algemeen idee over literatuur	Literatuur bestuderen	Ron Boschma
	Week 4 23-29 januari	Eerste gesprek ROC	Hoe zit de onderwijsinstelling in elkaar? Wat is het probleem?	Voormalig afdelingsmanager Sound&Vision John Dammerman
Definitiefase	Week 5 30 januari – 5 februari	Planning maken	Hoofd- en deelvragen opstellen Planning maken + faseren	Boek: projectmatig werken, Wijnen, Bryman; kwalitatieve analyse, Academisch schrijven
Ontwerpfase	Week 6 6-12 februari	1. Planning maken 2. Literatuur verzamelen over vergelijkbare cases	1. Planning maken + faseren 2. Hoofd- en deelvragen opstellen 3. Focus behouden!	Internet: IVA (tilburg), Regioplan (Amsterdam), Ministerie van onderwijs (MBO wet- en regelgeving), Inpectie MBO
	Week 7 13-19 februari	Hoofdstuk 1 en 2 uitwerken	Kort mogelijk- wat wil ik weten en hoe kom ik dat te weten?	
	Week 8 20-26 februari	Inleveren H 1&2 + planning Derde gesprek- hoe verder?	Inzicht krijgen in wie ik wat wil gaan vragen? Ontwerp-mail opstellen. Interview Ad van Oort→ veranderingsprocessen binnen onderwijs	Ron Boschma Medewerker APS
Voorbereidingsfase	Week 9 27 februari- 4 maart	Interviews opstellen, laten controleren, afspraken maken	Semi- gestructureerd, opnameapparatuur kopen	Afdelingsmanagers, vertegenwoordigers, Collegedirecteur, Ron Boschma (Controle)
	Week 10,11 5 – 18 maart	Interviews afnemen		Afdelingsmanagers, vertegenwoordigers, Collegedirecteur

Voorbereidingsfase	Week 12 19- 25 maart	Interviews afnemen		Afdelingsmanagers, vertegenwoordigers, Collegedirecteur
Realisatiefase		Interviews afnemen		Afdelingsmanagers, vertegenwoordigers, Collegedirecteur
	Week 15, 16,17 9- 29 april	Coderen Interviews		Word
	Week 18, 19 30 april – 13 mei	Uitwerken interviews		Word
	Week 20, 21, 22, 23 14 mei- 10 juni	Verwerken resultaten in thesis		Word
Nazorgfase	Week 24, 25 11 -30 juni	Bespreking eindresultaat		Ron Boschma
	Week 26 1 – 8 juli	Beoordeling		Ron Boschma

Bijlage 2: *Onderlinge verbanden tussen de nabijheden*

	Sociale nabijheid	*Cognitieve nabijheid*	*Organisatorische nabijheid*
Te weinig institutionele nabijheid	Regelmatig contact kan leiden tot meer kennis over elkaars normen, waarden en routines.	Kennis van elkaars vakgebied kan leiden tot meer kennis van elkaars normen, waarden en routines.	Afhankelijke relaties kunnen leiden tot meer kennis van elkaars normen, waarden en routines.
Teveel institutionele nabijheid	Regelmatig contact met nieuwe contacten kan leiden tot kennis over nieuwe normen, waarden en routines.	Kennis van een nieuw vakgebied kan leiden tot kennis van nieuwe normen, waarden en routines.	Het creëren van nieuwe afhankelijke relaties kan leiden tot kennis van nieuwe normen, waarden en routines.

	Institutionele nabijheid	*Cognitieve nabijheid*	*Organisatorische nabijheid*
Te weinig sociale nabijheid	Kennis van elkaars cultuur kan leiden tot meer begrip en inlevingsvermogen waardoor het leggen van contact gemakkelijker wordt.	Kennis van elkaars vakgebied kan leiden tot gemakkelijker communiceren en gemakkelijker contact.	Afhankelijke relaties kunnen leiden tot regelmatiger contact.
Teveel sociale nabijheid	Kennis van een nieuwe cultuur kan leiden tot het gemakkelijker leggen van nieuwe contacten.	Kennis van een nieuw vakgebied kan leiden tot het gemakkelijker leggen van nieuwe contacten.	Het creëren van nieuwe afhankelijke relaties kan leiden tot nieuwe contacten.

	Institutionele nabijheid	*Sociale nabijheid*	*Organisatorische nabijheid*
Te weinig cognitieve nabijheid	Kennis van elkaars cultuur kan leiden tot meer begrip en inlevingsvermogen waardoor het begrijpen van elkaars vakgebied gemakkelijker wordt.	Regelmatig contact kan leiden tot meer kennis van elkaars vakgebied.	Afhankelijke relaties kunnen leiden tot meer kennis van elkaars vakgebied.
Teveel cognitieve nabijheid	Kennis van een nieuwe cultuur kan leiden tot begrip en inlevingsvermogen waardoor het begrijpen van nieuwe vakgebieden gemakkelijker wordt.	Regelmatig contact met nieuwe contacten kan leiden tot kennis van nieuwe vakgebieden.	Het creëren van nieuwe afhankelijke relaties kan leiden tot kennis van nieuwe vakgebieden.

	Institutionele nabijheid	*Sociale nabijheid*	*Cognitieve nabijheid*
Te weinig organisatorische nabijheid	Kennis van elkaars cultuur kan leiden tot meer begrip en inlevingsvermogen waardoor het creëren van afhankelijke relaties gemakkelijker wordt.	Regelmatig contact kan leiden tot het creëren van afhankelijke relaties door het maken van op elkaar afstemde afspraken.	Kennis van elkaars vakgebied kan leiden tot afhankelijke relaties.
Teveel organisatorische nabijheid	Kennis van een nieuwe cultuur kan leiden tot nieuwe afhankelijke relaties.	Regelmatig contact met nieuwe contacten kan leiden tot nieuwe afhankelijke relaties.	Kennis van nieuwe vakgebieden kan leiden tot nieuwe afhankelijke relaties.

Bijlage 3: *Mail naar potentieel te interviewen persoon*

Geachte (naam),

Naar aanleiding van de introductie van het 'Creative College' begin dit collegejaar, dien ik graag een interviewverzoek bij u in. In juni 2011 heb ik de bacheloropleiding Economie en Bedrijfseconomie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam afgerond om vervolgens de masteropleiding Economische Geografie aan de Universiteit van Utrecht te gaan volgen.

Momenteel zit ik in de eindfase van deze studie en in het kader van mijn afstudeeronderzoek schrijf ik een scriptie over de reorganisatie die heeft geleid tot het'Creative College' en de factoren die van invloed zijn op het behalen van het beoogde doel. Tijdens mijn studie is mijn interesse vooral uitgegaan naar vraagstukken over samenwerkingsverbanden, netwerken en kennisexternaliteiten. Deze interessegebieden sluiten zeer goed aan bij de ontwikkelingen binnen het ROC Midden Nederland en in het bijzonder bij de ontwikkelingen binnen het 'Creative College'.

Met het oog op uw (functie) zie ik uw kennis en expertise op dit gebied als een toegevoegde waarde voor mijn onderzoek. Graag zou ik u dan ook door middel van een interview een aantal vragen stellen over de visie en de missie van het 'Creative College', de gestelde doelen en de weg daar naartoe. Ook ben ik zeer benieuwd naar uw persoonlijke visie en gedachtegang betreffende de reorganisatie. Het interview zal ongeveer een 45 minuten duren en alle onderzoeksresultaten zullen uiteraard integer verwerkt worden. Indien u er prijs op stelt, stuur ik u t.z.t de uitwerking van het afstudeeronderzoek. In verband met de deadline van mijn onderzoek zal het interview uiterlijk voor 30 maart moeten worden afgenomen. Ik hoop dat ik u bij deze voldoende heb geïnformeerd, maar mocht u nog vragen hebben over mij persoonlijk of mijn onderzoek beantwoord ik deze graag.

In afwachting van uw reactie,

Met vriendelijke groeten,

Franka Dammerman

Bijlage 4: *Topiclijst interview*

Interview topics:

- Testen apparatuur
- Anonimiteit waarborgen
- Bedanken voor tijd
- Inleiding:

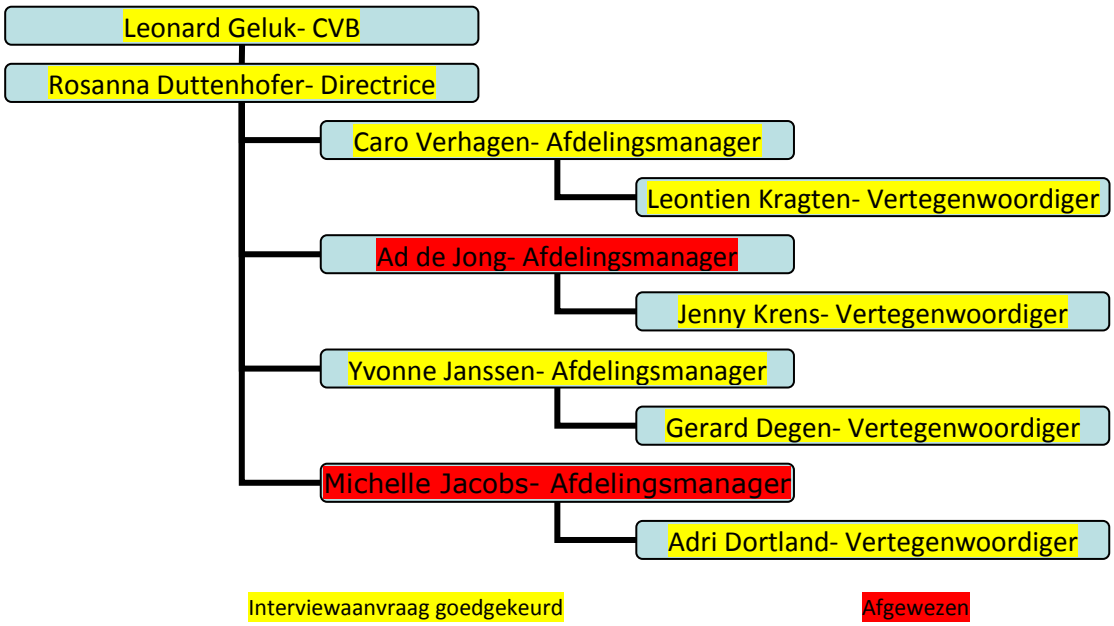
  "Ik ben master student op de Universiteit van Utrecht en studeer Economische Geografie. Deze master gaat onder ander in op samenwerkingsverbanden, wat de toegevoegde waarde daarvan is en wat de geografische afstand daarbij voor een rol speelt. Een bruggetje naar de twaalf colleges; reorganisaties is een economisch onderwerp. ROC Midden Nederland is een reorganisatie ondergaan, waarbij er verschillende verwante afdelingen bij elkaar gegroepeerd zijn om de kleinschaligheid, van vier sectoren naar twaalf colleges, te vergroten. Er is dus sprake van nieuwe samenwerkingsverbanden. De samenwerking tussen de in theorie gerelateerde afdelingen zou kunnen leiden tot dat de student van elk facet van de sector kennis kan nemen waardoor hij/zij gevarieerd en voorbereid de arbeidsmarkt op kan. Ik ben met name geïnteresseerd in het Creative College, omdat de afdelingen die nu onder het Creative College vallen uit verschillende sectoren komen; het enige college waarbij daarvan sprake is. Ik ben geïnteresseerd in de barrières en de succesfactoren die naar voren komen in dit nieuwe samenwerkingsverband. Daarnaast worden de afdelingen nog op verschillende locaties gedoceerd en ben ik benieuwd welke rol geografische afstand speelt in een nieuw samenwerkingsverband. Een economisch geografische theorie die ik met deze barrières en succesfactoren ga integreren, gaat in op vijf nabijheden; de sociale nabijheid, cognitieve, organisatorische, institutionele en geografische. Met die vijf nabijheden wil ik in beeld brengen hoe de organisatie binnen het Creative College in elkaar zit en welke barrières en succesfactoren daarbij een rol spelen. Eerst zal ik een aantal open vragen stellen en daarna gaan we in op de vijf nabijheden."

- Open vragen:
  - Wat is uw persoonlijke mening over de missie, de visie en het proces richting het beoogde doel?
  - Wat houdt uw huidige functie precies in?
- Vragen over de sociale nabijheid :
  - Heeft u de directrice vóór de reorganisatie eerder ontmoet tijdens een gesprek of vergadering op een werkplek (dus niet in de wandelgangen)?
  - Heeft u de (andere) afdelingsmanagers vóór de reorganisatie eerder ontmoet tijdens een gesprek of vergadering op een werkplek (dus niet in de wandelgangen)?
  - Heeft u de (andere) afdelingsmanagers vóór de reorganisatie eerder ontmoet tijdens een gesprek of vergadering op een werkplek (dus niet in de wandelgangen)?
- Vragen over de institutionele nabijheid :

    - Ervaart u een cultuurverschil (normen, waarden, routines) tussen de afdelingen binnen het Creative College?
        - Zo ja, welke cultuurverschillen?
- Vragen over de cognitieve nabijheid :
    - Bent u vóór de reorganisatie in de creatieve sector werkzaam geweest?
    - Bent u vóór de reorganisatie in een onderwijsinstelling werkzaam geweest?
    - Bent u vóór deze reorganisatie eerder onderdeel geweest van een reorganisatie?
        - Zo ja, hoe neemt u die ervaring mee?
- Vragen over de organisatorische nabijheid :
    - Bent u eerder werkzaam geweest in ROC Midden Nederland?
        - Zo ja, welke afdeling/functie?
- Vragen over de geografische nabijheid :
    - Hoe ervaart u de geografische afstand tussen de afdelingen binnen het Creative College?

- Bedankt voor de medewerking
- Heeft u zelf nog vragen, aanvullingen of opmerkingen?
- Zou ik u nog mogen mailen als ik achteraf nog een vraag heb?
- Nogmaals bedanken

Bijlage 5: *Overzicht geïnterviewden*



Bijlage 6: *Tijdschema interviews*

Functie	Data	Locatie
Voorzitter CVB	Gemaild: 20 maart Interview: 29 maart	Amerikalaan
Directrice CC	Gemaild: 5 maart/ hh. 11 april Interview: 16 april	Ravellaan
Betrokken bij het voortraject CC	Gemaild: 8 maart/hh. 19 maart Interview 4 april	Vondellaan
Afdelingsmanager NPAC	Gemaild: 5 maart/ hh. 21 maart/hh. 23 april/hh. 15 mei/ hh.30-05	Cartesiusweg
Afdelingsmanager Leisure & Events	Gemaild: 5 maart Geïnterviewd: 16 maart	Ravellaan
Afdelingsmanager Mediatechnologie	Gemaild: 5 maart Afgewezen: 7 maart	
Afdelingsmanager Sound & Vision	Gemaild: 5 maart Interview: 28 maart	Ravellaan
Voormalig afdelingsmanager Sound& Vision	Gemaild: 9 januari/ 20 maart Interview: 1 februari/ 5 april	Ravellaan
Vertegenwoordiger NPAC	Gemaild: 21 maart Interview: 13 april	Cartesiusweg
Vertegenwoordiger Leisure & Events	Gemaild: 21 maart Interview: 5 april	Disketteweg
Vertegenwoordiger Mediatechnologie	Gemaild: 21 maart Interview: 26 maart	Disketteweg
Vertegenwoordiger Sound & Vision	Gemaild: 7 maart Geïnterviewd: 13 maart	Ravellaan
Docent Engels Mediatechnologie	Gemaild: 21 maart/ hh. 11 april	Disketteweg
Docent Nederlands Sound & Vision	Gemaild: 7 maart Geïnterviewd: 16 maart	Schillerlaan
Werkzaam APS- adviesorgaan onderwijsontwikkeling en veranderingsprocessen	Gemaild: 19 maart Interview: 26 maart	Almere

Interviewaanvraag goedgekeurd Geen reactie Afgewezen

Bijlage 7: *Overzicht eerste indruk*

Naam	**Datum**	**Indruk direct na interview**
Vertegenwoordiger Sound&Vision	13-03	Enthousiast over het onderwerp, zeer positief over missie en visie, gematigd positief over uitvoering. Ervaren in creatieve sector.
Docente Nederlands; Sound&Vision	16-03	Gematigd positief over missie en visie. Negatief over uitvoering. Belang en welzijn van student staat hoog in het vaandel.
Afdelingsmanager Leisure&Events	16-03	Positief over missie en visie. Twijfelt aan haalbaarheid. Gematigd positief over uitvoering. Haar functie is weinig veranderd na reorganisatie.
Vertegenwoordiger Mediavormgeving	26-03	Zeer positief over missie en visie. Gematigd positief over de uitvoering. Werkzaam in Amersfoort, ervaart scheiding Utrecht- Amersfoort. Ziet potentie.
Medewerker APS-adviesorgaan veranderingen onderwijs	26-03	Processen achter verandering. Niet kijken naar de structuur, maar cultuur. Geen organisatie veranderen, maar mensen veranderen.
Afdelingsmanager Sound&Vision	28-03	Positief over missie en visie. Gematigd positief over uitvoering. Heeft nog geen beeld over de operationalisatie van het college. Ervaring in vakgebied.
Voorzitter CvB	29-03	Zeer positief over missie, visie en uitvoering. Bewust gekozen voor roulering en directie van buitenaf. Zelfverzekerd.
Medeoprichtster Creative College	04-04	Zeer positief over missie en visie. Heeft bijgedragen aan de totstandkoming. Affiniteit met creatieve sector. Vooral werkzaam geweest bij Sport&Bewegen. Veel ervaring op directieniveau. Erg benieuwd naar de operationalisering. Adviseert de bezuinigingen op de creatieve sector erbij de betrekken.
Voormalige afdelingsmanager Sound&Vision	05-04	Gematigd positief over missie en visie. Negatief over de operationalisering. Angst voor het verdwijnen van de technische tak van het 'Creative College'.
Vertegenwoordiger Leisure&Events	05-04	Zeer positief over missie en visie. Nog gematigd positief over uitvoering. Mag sneller en efficiënter maar accepteert het trage proces vanwege trage aanpassingsvermogen/acceptatie van medecollega's. Ziet vele mogelijkheden. Enthousiast.
Vertegenwoordiger Artiest	13-04	Positief over missie en visie. Gematigd positief over de operationalisering. Jong en onervaren. Kent alleen nog de afdelingsmanager van Artiest. Ziet de barrières.
Directrice CC	16-04	Positief over missie en visie. Gematigd positief over de operationalisering. Zelfverzekerd. Kleine vrouw uit Paramaribo, toch charismatisch. Denkt vooruit.

Bijlage 8: *Codeboom*

Sociale en institutionele nabijheid

- Teveel en te weinig institutionele en sociale nabijheid geïntegreerd met
    - Traditionele barrières bestaande uit
        - Veranderlijke politiek
        - Traditionele, ongemotiveerde docenten
        - Gebrek aan aanpassingsvermogen
        - Gebrek aan tevredenheid
    - Traditionele succesfactor bestaande uit
        - Informele coördinatie

- Te weinig institutionele en sociale nabijheid geïntegreerd met
    - Traditionele barrières bestaande uit
        - Gebrek aan vertrouwen
        - Negatieve houding tegenover cultuurverschillen
        - Onzekerheid

Cognitieve en organisatorische nabijheid

- Teveel en te weinig cognitieve en organisatorische nabijheid geïntegreerd met
    - Traditionele barrières bestaande uit
        - Leeftijd organisatie
        - Gebrek aan kwaliteit en toewijding leidinggevenden
        - Strategisch plan waarbij geen rekening wordt gehouden met de situatie vóór de reorganisatie
    - Traditionele succesfactoren bestaande uit
        - Heldere doelen
        - Oplossingsgerichtheid
        - ‘Evidence based’ werken
        - Interne opleiding voor docenten
        - Communicatie binnen professionele leergemeenschappen
        -
- Te weinig institutionele en sociale nabijheid geïntegreerd met
    - Traditionele barrières bestaande uit
        - Gebrek aan samenwerking tussen leidinggevenden
        - Traditionele, ongemotiveerde docenten
        - Gebrek aan aanpassingsvermogen
        - Gebrek aan tevredenheid