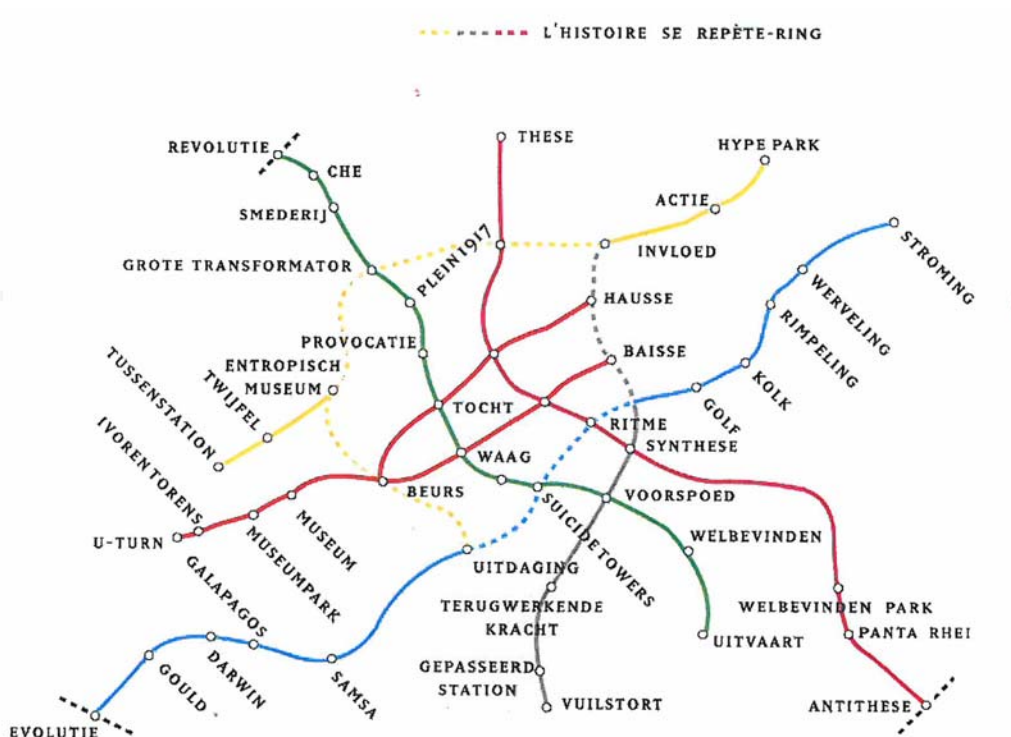


De perceptie op een transformatie naar een netwerkorganisatie

Een inblik in de binnenkant van een netwerkorganisatie

The perception of a transformation towards a networkorganisation

A glimpse at the inside of a networkorganisation



Open Universiteit Nederland,
Faculteit Managementwetenschappen,
Implementation and Change management

Begeleider : Drs. B.J. Albronda
Medebeoordelaar : Prof. Dr. T.Th. Homan

Ronald Waasdorp
831283056
15 januari 2010

Voorwoord

“De aanhouder wint”

Lang geleden – in de jaren 80 van de vorige eeuw – studeerde ik aan het Koninklijk Instituut voor de Marine. Een studie in de Maritieme bedrijfskunde. Ik realiseerde mij dat daar wellicht alleen bij de marine wat mee te doen zou zijn. Mijn horizon reikte verder en de Open Universiteit was al snel gevonden.

Nu enkele decennia later – vele tussenpozen, reizen, en evenzoveel veranderingen verder – is het zo ver.

Als medewerker van het ROC Midden Nederland en als student Implementation and Change management bij de Open Universiteit verbaasde de volgende uitspraak van de voorzitter van het College van Bestuur mij tijdens een management development dag:

“Het ROC Midden Nederland is een netwerkorganisatie.”

Hij deed deze uitspraak in het kader van de fases van de reorganisatie: volgens de planning (hink – stap – sprong van hiërarchische naar een netwerkorganisatie) waren we nu een netwerkorganisatie.

Nu ligt voor u mijn afstudeerscriptie. Deze had niet voor u kunnen liggen zonder de enorme steun die ik heb mogen ontvangen van velen die met hun belangstelling, sms'jes, mailtjes, telefoontjes en vragen mij hebben gestimuleerd om door te gaan. Zonder iemand te kort te willen doen noem ik hier speciaal:

Nicole Waasdorp: mijn vrouw, dank je wel voor je enorme steun, geduld, meelesen van onbegrijpelijke teksten en die weer leesbaar maken.

Herman Anbeek: mijn ROC MN coachend begeleider, dank je wel voor je nuchtere reflecties, het weer met beide benen op de grond laten komen en de wetenschappelijke verhandelingen die we hebben gevoerd.

Bé Albronda: mijn OU begeleider en beoordelaar, dank je wel voor je tactische duidelijkheid, je geduld en het verdragen van mijn 'trial and error' wijze van schrijven en natuurlijk:

Thijs Homan: de medebeoordelaar en mijn afstudeerprofessor, dank je wel, voor je inspirerende verhalen, je heldere percepties en je niet aflatende stroom van nieuwe ideeën en inzichten, dank.

Ronald Waasdorp
15 januari 2010

Voor Mathijs, Wouter en Max: geniet van het avontuur!



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Samenvatting	5
1. Inleiding	
1.1 Aanleiding	7
1.2 Binnenkant versus buitenkant bij organisatieveranderingen	7
1.3 De binnenkant van netwerkorganisaties	9
1.4 Onderzoeksvraag	10
1.5 Onderzoeksubject	10
1.6 Onderzoeksdoelstellingen	11
1.7 Opzet en werkwijze	11
2. Literatuurbespreking	
2.1 Inleiding	12
2.2 Ontwikkeling in de veranderkundige theorievorming in het algemeen	12
2.3 Tendensen	14
2.4 Wat is een netwerkorganisatie	15
2.5 Kenmerken van een netwerkorganisatie	16
2.6 De netwerkorganisatie: een antwoord op de organisatieontwikkelingen	16
2.7 Wat is er in de veranderkunde bekend over het veranderen van klassieke – doorgaans functionele – organisaties richting netwerkorganisaties?	18
2.8 Wat is er bekend over de 'binnenkant van organisatieverandering ?	19
2.9 Conclusies	21
3. Methodologie	
3.1 Inleiding	22
3.2 Aanpak van onderzoek	22
3.3 Case survey onderzoek	23
3.4 Meetmethode	23
3.4.1 Dataverzamelingsmethode	23
3.4.2 Schaalmodel	24
3.4.3 Schaalmethode	25
3.5 Methode van analyse	26
3.6 Kwaliteitseisen: validiteit en betrouwbaarheid	27
3.7 Het onderzoeksubject	27
3.8 Empirisch onderzoek	29

4.	Resultaten	
4.1	Inleiding	30
4.2	De resultaten	30
4.3	Analyse van de resultaten	32
4.3.1	Algemene analyse	32
4.3.2	Nadere analyse	33
4.3.3	Kwalitatieve analyse	34
4.3.4	Verklaringen	36
4.5	Koppeling theorie en onderzoek	37
5.	Conclusies, discussie en aanbevelingen	
5.1	Conclusies	38
5.2	Discussie	39
5.3	Aanbevelingen	40

Bijlage I	Bronvermelding
Bijlage II	Illustraties
Bijlage III	Onderzoeksopzet
Bijlage IV	Onderzoeksresultaten

SAMENVATTING

Wat nu als een organisatieverandering niet werkt? En wat werkt er dan niet? Zijn het niet de medewerkers die het moeten maken in een organisatie? Er zijn talrijke organisatieveranderingen gaande, waarbij steeds meer organisaties worden getransformeerd naar het relatief nieuwe fenomeen 'netwerkorganisatie'. Hoe beleven medewerkers deze organisatieveranderingen? Wat is hun perceptie op die verandering, specifiek op de verandering naar een netwerkorganisatie?

Over dit vraagstuk blijkt in de literatuur weinig geschreven te zijn. Deze scriptie voert een expeditie door die 'belevingswereld', met als centrale onderzoeksvraag:

"In hoeverre voldoet een organisatie, die formeel is getransformeerd naar een netwerkorganisatie, in de perceptie van een onderzochte doelgroep aan de belangrijkste kenmerken van een netwerkorganisatie?"

De meeste literatuur over veranderkunde beschrijft de '*buitenkant*' van organisatieveranderingen. De veranderprogramma's, processen, procedures, de wijze van implementeren en hoe een en ander gecommuniceerd moet worden. Er is een tendens gaande zowel in de maatschappij als in de organisatie- en veranderkunde. In de maatschappij zien we steeds meer nieuwe vormen van (sociale)netwerken ontstaan, vooral op internet, zoals Hyves, LinkedIn en Facebook. De veranderkunde spreekt sinds de jaren '80 over het fenomeen *netwerkorganisatie*. Wellicht als een (organisatie)antwoord op die nieuwe typen sociale netwerken.

De kern van een netwerkorganisatie is dat er betekenisvolle relaties worden aangegaan, ontwikkeld en onderhouden. *Betekenisvol* refereert aan een door alle partijen als positief ervaren belang. Op het moment dat daar niet langer sprake van is, ontvalt de legitimiteit van partnership in netwerkverband. Slechts weinig literatuur over organisatieveranderingen schenkt aandacht aan een dergelijke '*binnenkant*'. Homan (2005) introduceert petrischaaltjes als communities: kleine vertrouwensgroepjes, waar op informele wijze betekenisgevende gesprekken gevoerd worden. Vrijwel alle mensen in een organisatie (medewerkers, managers) zijn wel 'lid' van een of meer van dergelijke petrischaaltjes. Homan beschouwt organisaties niet als structuren, strategieën, businessplannen etcetera, maar als congregaties van petrischaaltjes. Bij de binnenkant van een organisatieverandering gaat het dan om de vraag hoe de verandering landt bij die petrischaaltjes. Over de combinatie van organisatieverandering naar een netwerkorganisatie en wat de perceptie op die verandering in een organisatie is, bestaat nauwelijks of geen relevante literatuur.

Dit beschrijvend case survey onderzoek tracht een antwoord te geven op de onderzoeksvraag. De onderzoeksdoelgroep bestaat uit de leidinggevendenden van het ROC Midden Nederland. Deze onderwijsorganisatie is in de afgelopen jaren getransformeerd naar een netwerkorganisatie met als doel: beter onderwijs tegen lagere kosten. De leidinggevendenden stonden aan het begin van de veranderingen. Naar aanleiding van een initieel (synthetron) onderzoek in 2006 heeft het ROC MN diverse programma's ingezet, die moesten leiden tot de gewenste netwerkorganisatie.

De respondenten hebben een anonieme vragenlijst in de vorm van stellingen ingevuld. Stellingen die gebaseerd zijn op de belangrijkste kenmerken van een netwerkorganisatie. Naast deze lijst is aan de respondenten ruimte geboden om zelf opmerkingen te plaatsen over hun beleving van de organisatieverandering. Dit benadert het idee van narrative research. Immers, op deze wijze kunnen respondenten, anoniem, hun eigen verhaal over (lees: perceptie op) de verandering weergeven.

De reacties op de stellingen geven een beeld van een positieve perceptie bij de onderzochte doelgroep op de verandering naar een netwerkorganisatie. Het lijkt erop dat zij in de nieuwe structuur van het ROC Midden Nederland een netwerkorganisatie herkennen.

Daarentegen laten de 'losse opmerkingen' een meer negatieve perceptie zien. Mensen spreken in relatie tot de netwerkorganisatie over 'controlekramp' en 'top-down-organisatie'. Dat zijn kenmerken die passen bij een traditioneel (ouderwets?) hiërarchisch ingerichte organisatie.

De conclusie van dit onderzoek luidt dat er in de perceptie van de onderzoeksdoelgroep geen eensluidende betekenis wordt gegeven aan het begrip 'netwerkorganisatie'. In deze case survey kan dat verschillende oorzaken hebben. Gebrek aan de juiste communicatie, leidinggevendenden die onvoldoende zijn betrokken, maar ook onduidelijkheid over nut, noodzaak en betekenis van de inrichting naar netwerkorganisatie.

De vraag is dan ook wat deze case survey kan zeggen over verandertrajecten bij andere organisaties. De respondenten (leidinggevendenden) bij het ROC Midden Nederland hebben een eigen referentiekader, bestaand uit eerdere ervaringen, die bepalen hoe zij tegen een verandering aankijken. En mensen bepalen informeel met elkaar – onder meer in die petrischaaltjes – wat 'de' werkelijkheid is. Bij andere organisaties en zelfs branches zijn dergelijke contexten weer heel anders en zal de perceptie op andere manieren worden beïnvloed.

Juist deze aspecten, die de 'binnenkant' van een verandering vormen, zijn van belang om rekening mee te houden bij een verandertraject. Ook - of misschien zelfs wel met name – in het geval van een transformatie naar een netwerkorganisatie.

Een verdere expeditie is daarom op zijn plaats in de vorm van longitudinaal onderzoek; wellicht dat een netwerkorganisatie nog meer haar beslag moet krijgen in de tijd en dat er op termijn pas meer gezegd kan worden over de beleving van de medewerkers met betrekking tot een transformatie naar een netwerkorganisatie. Een focus zou daarbij moeten liggen op de vraag waarom de netwerkorganisatie nog niet een eensluidende betekenis heeft gekregen. En waar het dan aan ontbreekt om daarvoor te zorgen.

Dit kan nader worden onderzocht bij voorkeur met kwalitatieve methoden, zoals narrative telling, waarbij de drijfveren en daadwerkelijke beleving nog beter kunnen worden achterhaald.

1. INLEIDING

“Men dient te beseffen dat er niets moeilijker is om uit te voeren, noch meer twijfelachtig qua succes, noch meer gevaarlijk te hanteren, dan een nieuwe orde der dingen te initiëren.”

Machiavelli

1.1 Aanleiding

Als leidinggevend manager en als student Managementwetenschappen ben ik geïnteresseerd in de dynamiek van organisaties, met name in de mensen die de organisatie maken. Organisaties ondergaan continu veranderingen. In visies op samenwerking, in structuren, in processen. Medewerkers worden geacht, continu, mee te gaan in deze verandertrajecten.

In de veranderkunde kunnen we waarnemen dat bij een organisatieverandering de aandacht steeds meer verschuift van de ‘buitenkant’ van de organisatie (de organisatiestructuur) naar de ‘binnenkant’ van de organisatie (de medewerkers). Deze verschuiving blijkt onder meer uit onderzoeken van Homan (2005), Caluwé en Vermaak (2002), Van der Elzen (2008) en Gubler (2008).

Daarnaast ontstaat in steeds bredere kring het besef dat de traditionele hiërarchie geen oplossing biedt voor de dynamiek en complexiteit waarvoor organisaties zich gesteld zien (zie bijvoorbeeld Eugenius, 2005 en Hales, 2002). Hiërarchieën maken plaats voor ‘platte’ structuren en netwerken.

Ik ben met name geïnteresseerd in de combinatie van deze twee ontwikkelingen. Enerzijds komt dit voort uit mijn werk bij een onderwijsinstelling. Anderzijds ben ik van mening dat de huidige sociale netwerken zich in organisaties vertalen in netwerkorganisaties. Het fenomeen netwerkorganisatie lijkt daarmee een antwoord op de meer dynamische en complexe omgeving van nu.

In dit hoofdstuk ga ik in op de buitenkant versus de binnenkant bij organisatieveranderingen (§1.2) en de binnenkant van netwerkorganisaties (§ 1.3). Vervolgens beschrijf ik de onderzoeksvraag (§ 1.4), het onderzoeksobject (§1.5) en de onderzoeksdoelstellingen (§1.6). Ik sluit dit hoofdstuk af met de opzet en werkwijze om dit onderzoek uit te voeren (§1.7).

1.2 Buitenkant versus binnenkant bij organisatieveranderingen

Het klassieke verandermanagementperspectief beoordeelt veranderprogramma's op twee zaken:

- de inhoudelijke kwaliteit van de verandering zelf (bijvoorbeeld een nieuwe organisatiestructuur) en
- de planning en beheersing van het uitroltraject.

Verandering wordt hierbij benaderd als een techniek. De veronderstelling is dat een verandering vooraf te plannen is.

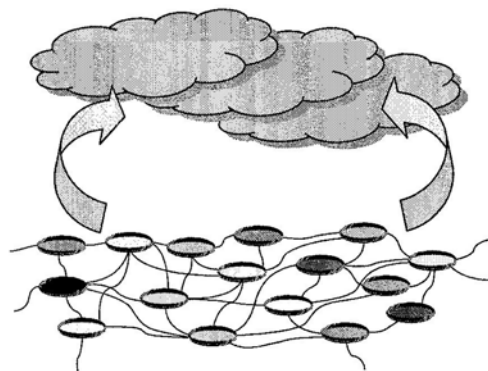
Hierbij wordt geen of weinig rekening gehouden met de reacties van de medewerkers van de organisatie op de door te voeren verandering. Wanneer de ontvangers (de medewerkers) niet reageren als voorzien, wordt al snel gesproken

over weerstand; weerstand die 'weg-gemanaged' moet worden om te zorgen dat de formele veranderplannen en ambities gerealiseerd worden.

Homan (2005) beschrijft dit als de formele kant – de 'buitenkant' - van de organisatieverandering: de aandacht gaat daarbij overwegend uit naar de inhoudelijke kant van de verandering, waarbij het vooral gaat om de vraag: "hoe kunnen we ervoor zorgen dat zij gaan doen wat bij besloten hebben?" .

Aan de cognitieve en emotionele effecten die een dergelijke visie op verandering bij zowel medewerkers als managers heeft - de 'binnenkant' van de organisatie - wordt voorbijgegaan. Reageren de betrokkenen daarbij anders dan vooraf bedacht, dan dienen die reacties *aligned* te worden met de veranderdoelstellingen om het verandertraject tot een succes te maken: de veronderstelde 'weerstand' dient 'weggemanaged' te worden. Terwijl de essentie van een succesvolle organisatieverandering is dat werknemers hun gedrag (met als onderliggend uitgangspunt de perceptie op verandering) aanpassen in de richting van de gewenste verandering (Van Woensel, 2008).

Homan (2005) introduceert zogenaamde petrischaaltjes als de 'verandermotortjes' van een organisatie. Petrischaaltjes zijn communities, kleine 'vertrouwensgroepjes' waar op informele wijze betekenisgevende gesprekken gevoerd worden. Bijvoorbeeld tijdens rookpauzes, gezamenlijke treinreizen, gesprekjes bij de koffieautomaat. Vrijwel alle mensen in een organisatie (medewerkers, managers) zijn wel 'lid' van een of meer van dergelijke petrischaaltjes. Homan beschouwt organisaties dus niet als structuren, strategieën, businessplannen etcetera, maar als congregaties van petrischaaltjes. Bij de binnenkant van een organisatieverandering gaat het dan om de vraag hoe de verandering landt bij die petrischaaltjes. Welke petrischaaltjes zijn stabiel (behouden dus dezelfde ideeën) en hoeveel petrischaaltjes worden 'generative hot spots' waar nieuwe betekenissen ontstaan? In het laatste geval ontstaan nieuwe collectieve betekeniswolken die de oude verdrijven (figuur 1).



Figuur 1: Ontstaan van collectieve betekeniswolken (Homan, 2006)

Op basis van empirisch onderzoek (Pålshaugen in Homan, 2006) is vastgesteld dat in organisaties minimaal twee collectieve betekeniswolken voorkomen, te weten de publieke- en subpublieke discours. De term publieke discours beschrijft de formele verhalen in de organisatie, in termen van Homan de buitenkant van de organisatie. Het subpublieke discours, de binnenkant, gaat over wat de mensen werkelijk vinden van datgene dat er vanuit de buitenkant aan hen wordt 'verzonden'.

Deze zienswijze impliceert dat er niet per definitie een lineair verband is tussen datgene dat vanuit de buitenkant wordt verzonden (de 'bedachte wereld')

enerzijds en de wijze waarop datgene dat verzonden is wordt ontvangen. Een managementteam kan bijvoorbeeld heel enthousiast een bepaald verandertraject presenteren (publieke discours). Maar dat wil niet per definitie zeggen dat de ontvangers van deze boodschap dan ook meteen staan te springen van enthousiasme (subpublieke discours).

1.3 De binnenkant van netwerkorganisaties

Bovenstaande gaat met name over veranderingen bij traditionele, hiërarchische organisaties. Zoals ik in mijn aanleiding (§ 1.1) schrijf, transformeren steeds meer organisaties naar een netwerkorganisatie. Een interessante ontwikkeling, die mijns inziens appelleert aan de veranderende sociale omgeving en een wens om op andere manieren samen te werken: een netwerksamenleving. Mensen bewegen zich in allerlei netwerken die komen en gaan, netwerken die gevormd worden door ketens van interactie tussen mensen, dwars door alle bestaande verbanden heen (Buis, 2008). Hier lijkt een overeenkomst te zijn met de subpublieke structuren van een organisatie, de petrischaaltjes, die vergelijkbare kenmerken hebben.

Je zou verwachten dat een netwerkorganisatiestructuur voldoet aan de behoefte van medewerkers, om op een andere manier samen te werken. Niet volgens een hiërarchische structuur, maar in netwerken.

Er zijn natuurlijk vele factoren van invloed op de acceptatie van een organisatieverandering in het algemeen. Zo spelen leidinggevenden een belangrijke rol. Zij zouden de dragers moeten zijn van de formele verandering.

Maar de vraag is ook of bij de medewerkers inderdaad landt wat de 'buitenkant' van de reorganisatie überhaupt heeft bedoeld met de transformatie naar zo'n netwerkorganisatie. Oftewel: of de medewerkers dezelfde betekenis geven aan het begrip 'netwerkorganisatie' zoals bedoeld door de initiators van de verandering. In de bestaande literatuur blijkt over dit onderwerp weinig te vinden. Er is niet veel bekend over hoe medewerkers aankijken tegen veranderingen specifiek richting een netwerkorganisatie. Vanuit diverse wetenschappen - sociologie, organisatiekunde, communicatie - is veel geschreven over organisatieveranderingen en over houding en perceptie van medewerkers daarbij. Zo besteedt Thijs Homan (2006) in zijn oratie '*Wolkenridders, Over de binnenkant van organisatieverandering*' veel aandacht aan de binnenkant van de organisatieverandering. Maar ook hier gaat het over een algemeen theoretisch kader voor veranderingen 'in het algemeen'. De toespitsing op veranderingen richting een netwerkorganisatie wordt niet gemaakt.

Andersom is de huidige literatuur over netwerkorganisaties met name toegespitst op globale overviews van netwerkorganisaties. Relatief weinig aandacht wordt er besteed aan de veranderkundige implicaties van de overgang van een hiërarchische organisatie naar een netwerkorganisatie. Hoe dergelijke 'buitenkantinterventies' feitelijk landen bij de betrokkenen, daarover is geen onderzoek te vinden. Toch lijkt de mate waarin de netwerkorganisatie 'landt' bij de betrokkenen en dus de betekenis die men aan de nieuwe organisatievorm geeft, van cruciaal belang te zijn voor het feitelijke gedrag van de mensen die in en met de nieuwe organisatievorm moeten gaan werken. Onderzoek naar de 'binnenkanteffecten' van de transformatie naar een netwerkorganisatie lijkt dus een belangrijke toevoeging te kunnen zijn aan de wetenschappelijke literatuur over deze organisatievorm.

1.4 Onderzoeksvraag

Uitgaande van het zojuist geconstateerde hiaat in de Organisatiekundige literatuur lijkt het relevant om onderzoek te doen naar de wijze waarop mensen die in en met een netwerkorganisatie moeten gaan werken, deze organisatievorm feitelijk percipiëren. Het is bijvoorbeeld denkbaar dat de (verander-)managers bepaalde beelden hebben over de gewenste kenmerken van een netwerkorganisatie, terwijl de betrokken medewerkers die kenmerken geheel anders opvatten, veel minder belangrijk vinden dan andere kenmerken. Ook is het niet ondenkbaar dat een (verander)manager vindt dat de nieuwe organisatievorm 'af' is; 'uitgerold' is, terwijl de betrokken medewerkers dat feitelijk nog helemaal zo niet ervaren.

Dit alles brengt mij tot de volgende onderzoeksvraag:

"In hoeverre voldoet een organisatie, die formeel is getransformeerd naar een netwerkorganisatie, in de perceptie van een onderzochte doelgroep aan de belangrijkste kenmerken van een netwerkorganisatie?"

Onder perceptie versta ik in dit verband het uiteindelijke product van het proces van waarnemen en betekenisgeving aan de in dit onderzoek – in § 2.5 – genoemde kenmerken van een netwerkorganisatie.

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden heb ik mijn onderzoek opgezet aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Wat is er in de literatuur bekend over de verandering van een 'traditionele' organisatie naar een netwerkorganisatie (zie literatuurbespreking in hoofdstuk 2)?
 - Wat is een netwerkorganisatie?
 - Wat is er bekend over verandermanagement richting een netwerkorganisatie?
 - Wat is er bekend over de binnenkant van de organisatie(verandering) bij een verandering naar een netwerkorganisatie?
 - Welke rol speelt het betekenisgevingsproces hierin?
2. Wat vind ik in de praktijk in een (case)organisatie die is veranderd naar een netwerkorganisatie (methodologie; hoofdstuk 3)?
3. Wat valt er te concluderen naar aanleiding van een confrontatie van de literatuur en de praktijk (hoofdstuk 4)?

1.5 Onderzoeksubject

Om de hiervoor genoemde ontwikkelingen nader te verkennen, is onderzoek nodig in een organisatie die een verandering naar een netwerkorganisatie heeft doorgemaakt. In dit onderzoek is gekozen voor case survey onderzoek. Zodoende is er onderzoek gedaan bij het ROC Midden Nederland. Deze case-organisatie is ontstaan als fusieorganisatie van 150 – middelbaar beroepsonderwijs – scholen in de provincie Utrecht. Het fusietraject startte in 2003 en werd afgerond in 2006. Momenteel bevindt ROC Midden Nederland zich in de laatste fase van het reorganisatietraject. Hierbij is het streven dat de onderwijsinstelling zal transformeren naar een netwerkorganisatie. Het hoofddoel hiervan is "beter onderwijs tegen lagere kosten" (strategieplatform ROC MN, 2008).

In het kader van deze transformatie worden er volgens diverse programmalijnen bijvoorbeeld gemeenschappelijke dienstencentra ontwikkeld, die moeten bijdragen aan een efficiëntere inzet van stafafdelingen zoals ICT, HRM en Communicatie.

1.6 Onderzoeksdoelstellingen

Met mijn scriptieonderzoek beoog ik enerzijds een algemeen wetenschappelijk doel: nieuwe inzichten genereren over perceptie op de verandering naar een netwerkorganisatie. De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat inzicht in de binnenkant van organisatieverandering het percentage succesvolle verandertrajecten kan vergroten. Immers: afhankelijk van het type verandering vindt men succespercentages van 19% tot 58% (Smith in Van Woensel, 2008; Boonstra (2001) noemt zelfs een percentage van 70% van verandertrajecten dat niet succesvol is.

Inzicht in wat er werkelijk gaande is, biedt tal van nieuwe mogelijkheden en aangrijpingspunten voor het aanscherpen van de veranderbenadering. Generaliserend gezegd werken veel medewerkers nu in een omgeving die een optelsom is van een aantal mislukte verandertrajecten. Wanneer dit onderzoek aanknopingspunten oplevert om op de lange termijn organisatieverandertrajecten beter uit te voeren, dan kan dit positieve impact hebben op de arbeidssatisfactie van de medewerkers. Hogere arbeidssatisfactie kan op zijn beurt resulteren in een lager ziekteverzuim. Daarnaast is mijn onderzoeksobject - het ROC Midden Nederland - een maatschappelijke (uit gemeenschapsgeld gefinancierde) instelling. Elke efficiëntieverbetering levert direct een positief resultaat op voor de gemeenschap (de belastingbetaler). Voor het ROC Midden Nederland vormen de uitkomsten van het onderzoek interessante input van het verandertraject naar een netwerkorganisatie. De huidige veranderimplementaties zijn voornamelijk gericht op de buitenkant van de organisatie. De uitkomsten vormen wellicht ook nuttige input voor toekomstige verandertrajecten binnen het ROC Midden Nederland.

1.7 De opzet en werkwijze

In hoofdstuk 2 ga ik eerst in op ontwikkelingen in veranderkundige theorievorming in het algemeen (§ 2.2). Vervolgens ga ik in op tendensen (§ 2.3), waarna ik toelicht wat ik in de literatuur heb kunnen vinden over het begrip netwerkorganisatie (§2.4, 2.5 en 2.6). Gevolgd door een literatuurstudie naar verandermanagement gericht op verandering naar een netwerkorganisatie (§ 2.7). Vervolgens zoom ik in op wat er in de literatuur bekend is over de verandering aan de binnenkant van een organisatie (§ 2.8). In hoofdstuk 3 staat de methodologie centraal. Ik sta stil bij de aanpak van het onderzoek (§ 3.2), het case survey onderzoek (§ 3.3) de meetmethode (§ 3.4) de methode van analyse (§ 3.5), de kwaliteitseisen (§ 3.6) en in § 3.7 staat het onderzoeksobject centraal. In § 3.8 ga ik inhoudelijk in op het empirisch onderzoek. In hoofdstuk 4 komen de onderzoeksresultaten aan bod (§4.2) en worden deze geanalyseerd (§ 4.3). Vervolgens confronteer ik theorie en praktijk met elkaar (§ 4.4). Tot slot beschrijf ik in hoofdstuk 5 de conclusies (§ 5.1) alsmede de discussie (§ 5.2) over mijn case survey onderzoek en onderzoeksobject. Ik sluit af met de aanbevelingen naar aanleiding van mijn onderzoek (§ 5.3).

2. LITERATUURBESPREKING

"Het interessante aan een netwerk is niet dat er computers aan verbonden zijn, maar mensen."

John Naughton

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk bespreek ik de door mij bestudeerde literatuur. Ik begin met een beschrijving van de ontwikkelingen in de veranderkundige theorievorming in het algemeen (§ 2.2). Aan het eind van de 20^e eeuw worden de eerste stappen gezet richting het fenomeen 'netwerkorganisatie'. In § 2.3 schets ik een tendens die we in de ontwikkelingen kunnen waarnemen, namelijk de verschuiving van aandacht voor de technische, formele kant (de buitenkant) van een organisatieverandering naar het gedragsaspect, oftewel de binnenkant. In § 2.4 en § 2.5 geef ik weer ik wat in de literatuur wordt geschreven over netwerkorganisaties en wat de kenmerken zijn van een dergelijke organisatiestructuur. Ik heb tevens onderzocht wat bekend is over de binnenkant van een organisatieverandering in het algemeen (§ 2.6), én – in het verlengde daarvan - in het geval van een organisatie die transformeert naar een netwerkorganisatie (§ 2.7). Ik vervolg met wat er bekend is over de 'binnenkant' van organisatieverandering (§ 2.8) en sluit af met conclusies (§ 2.9).

2.2 Ontwikkeling in de veranderkundige theorievorming in het algemeen

Het vak verandermanagement heeft lange tijd een tweedeling gekend: de organisatiekundige kant (de ontwerp kant) en de veranderkundige kant (de gedragskant) (Cozijnsen, 2003).

Vanaf het midden van de 20^e eeuw hebben diverse stromingen in de (organisatie)veranderkunde elkaar opgevolgd. Ik zal deze – aan de hand van Cozijnsen – kort behandelen om te komen tot het denken in het huidige verandermanagement.

Periode	Veranderkundige inzichten	Veranderdoelen
1950 – 1969	Diffusie- en adoptietheorieën Verandermodellen	Individueel gedrag Groepsgedrag
1970 – 1973	Innovatiemodellen Veranderstrategieën	Individueel gedrag Groepsgedrag
1974 – 1985	Implementatiestrategieën Adviesaanpakken Interventiemethoden	Individueel gedrag Structuurverandering Cultuurverandering Managementverandering
1986 – 1999	Integrale veranderstrategieën en -methoden	Individueel gedrag Structuurverandering Cultuurverandering Managementverandering Technologieverandering Werkprocessenverandering

2000 - ...	Integraal verander- management Alle organisatiefacetten incl. nieuwe technologieën en kennismanagement (in samenhang)	Werken aan versterking verander capaciteit
------------	--	---

Tabel 1: Stromingen in verandermanagement (Cozijnsen, 2003)

Tot de jaren '50: focus op functionaliteit

De eerste managementconcepten over economische organisaties ontstonden aan het begin van de vorige eeuw. Eén van de grondleggers was Taylor. Het Taylorisme was voornamelijk gebaseerd op het feit dat door gedetailleerde studie van bedrijfsprocessen grote productiviteitsverbeteringen konden worden behaald. De complexiteit was overzichtelijk en sterk functioneel gericht.

De periode van 1950 tot 1969: diffusie-, adoptietheorieën en verandermodellen

Deze periode wordt gekenmerkt door de introductie van diffusie- en adoptietheorieën als verandermodellen. Marktpenetratie (diffusie) en mate van acceptatie (adoptie) zijn belangrijke kenmerken in dit model. Binnen het onderzoeksterrein van de diffusie- en adoptietheorie wordt vooral nagegaan welke factoren van invloed zijn op de tijd van verspreiding en aanvaarding van innovaties door individuen en/of organisaties. Een tweede stroming uit deze periode wordt de 'planned change' traditie genoemd. Deze stroming veronderstelt dat met name het aanvaarden van veranderingen cruciaal is bij veranderprocessen. Het lijkt alsof perceptie hier al een rol gaat spelen.

De periode van 1970 tot 1973: innovatiemodellen en veranderingsstrategieën

Begin jaren '70 wordt voortgebouwd op de 'planned change' stroming. De eerste aanzetten tot verschuiving van een verandermodel naar een veranderstrategie. In een veranderstrategie wordt de verandering vanaf de start tot aan de afsluiting gevolgd en is er toenemende aandacht voor gedragsbeïnvloeding en voor de niet direct betrokkenen.

De periode van 1974 tot 1985: implementatiestrategieën, adviesaanpakken en interventiemodellen

In deze periode vindt een expliciete koppeling plaats tussen organisatiekunde enerzijds en veranderkunde anderzijds. De (organisatie-)veranderkunde ontwikkelt zich in deze periode verder dan alleen individueel of op groepsniveau naar een sterker accent op organisatieniveau. In deze periode ontstaat er een verschuiving van *one best way to change* naar meer situationeel bepaald planmatig en doelgericht veranderen.

Begin jaren '80 zagen veel bedrijven zich genoodzaakt fors af te slanken en gingen zij zich meer concentreren op de activiteiten waarmee zij het grootste competitieve voordeel konden behalen, hun kerncompetenties. Managementlagen werden geschrapt en secundaire activiteiten werden afgestoten. Met zelfstandige leveranciers en distributeurs die op deze wijze ontstonden, bleef het 'moederbedrijf' een intensieve relatie onderhouden. Dit resulteerde in netwerken van samenwerkende zelfstandige bedrijven met een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid (Miles en Snow, in Wanrooy, 2002). Een eerste vorm van de netwerkorganisatie dient zich aan.

De periode van 1986 tot 1999: integratie van veranderstrategieën en -methoden

Na 1986 ontstaan de eerste uitgewerkte veranderstrategieën voor verschillende situaties. In eerste instantie ligt het accent op organisatiekundige inzichten. De keuze voor de veranderstrategie is afhankelijk van de uitgangssituatie. Een aantal uitgangspunten uit deze periode bij het kiezen van de juiste strategie is:

- het belang van de beroeps- en organisatiecultuur;
- de ernst van de situatie (faillissement);
- complexiteit van besluitvormingsprocessen;
- geschiedenis (resultaten die in het verleden zijn geboekt);
- vertrouwen tussen medewerkers en management.

In de jaren '90 ontstaat ook meer en meer een integrale veranderaanpak; een juiste *fit* tussen uitgangssituatie, aard van de verandering en verandermethode.

De periode vanaf 2000: integraal verandermanagement

Senge (in Cozijnsen, 2003) – als één van de vertegenwoordigers van deze periode – spreekt van 'collectieve leercapaciteiten'. Hij stelt dat de mensen in een organisatie het onderlinge verband van veranderingen (hij gaat uit van verschillende veranderingen gelijktijd) beter moeten leren begrijpen. Dit kan volgens hem met behulp van leerlaboratoria en simulaties, zodat de medewerkers zelf leren te participeren bij veranderingen. Boonstra (2001) spreekt in dit verband van lerend vernieuwen: mensen, processen en activiteiten organiseren zichzelf.

2.3 Tendensen

De tendens in de hiervoor beschreven stromingen is dat steeds meer aandacht wordt geschonken aan het 'gedragsaspect' van de organisatieverandering. Is het in de periode 1950 – 1969 nog de aanvaarding van de verandering, in de periode vanaf 2000 gaat het om collectieve leercapaciteiten en het sturen op slaagfactoren (het vergroten van de verandercapaciteit van een organisatie). Nog steeds gaat het dan om de gedachte dat het gedrag van mensen ten gunste van veranderingen kan worden beïnvloed.

Eng (2008) beschouwt het internet als katalysator voor netwerken en prestaties van organisaties mits hier op een efficiënte wijze mee wordt omgegaan. Een theoretische beschouwing van mogelijkheden en voorwaarden om het internet als 'tool' goed in te zetten voor een organisatie.

Ook Aarts (2009) merkt op dat door ontwikkelingen als globalisering en individualisering het internet een steeds belangrijker rol krijgt. Internet draagt er in belangrijke mate toe bij dat mensen steeds actiever worden, het heft in handen nemen, zichzelf organiseren om dingen voor elkaar te krijgen en met elkaar in contact treden, omdat ze daar nu eenmaal een fundamentele behoefte aan hebben.

Ook in de samenleving zijn belangrijke ontwikkelingen waar te nemen. De deelname aan sociale netwerken als Hyves, LinkedIn en Facebook is de afgelopen jaren enorm toegenomen. Dit brengt mensen tegelijkertijd in verschillende netwerken. Deze veranderende sociale omgeving is van invloed op het organisatiedenken van de huidige tijd.

Daarnaast is horizontaal leiderschap een belangrijke nieuwe ontwikkeling (Bekman, 2009) binnen het organisatiedenken. Horizontaal leiderschap gaat uit van incidenteel leiderschap: specifiek voor een bepaald project of situatie; de leider zit formeel dus niet 'in de lijn'. Deze ontwikkeling sluit daarmee aan bij het principe van de netwerkstructuur.

2.4 Wat is een netwerkorganisatie?

Er zijn in de literatuur verschillende bronnen te vinden die een netwerkorganisatie definiëren. Roose (2002) omschrijft met name de processen van een netwerkorganisatie; de distributie (van informatie), aansturing (van medewerkers) en *empowerde* teams. Deze begrippen krijgen inhoud in vergelijking met traditionele organisaties. Roose (2002) beschrijft daarmee met name de verschillen en geeft geen definitie voor het begrip netwerkorganisatie.

Wanrooy (2002) definieert een netwerkorganisatie als volgt: "een netwerkorganisatie is een cluster van micro-ondernemingen, die horizontaal aan elkaar zijn gekoppeld. De structuur verandert voortdurend. Er is vrijwel geen formele hiërarchie. Het zijn net biologische celstructuren, die op organische wijze groeien en afsterven, afhankelijk van de voeding (kansen) die de omgeving (markt) biedt".

Benassi (2002) omschrijft de netwerkorganisatie als "flat, flexible structures, with high reachability and high information access enabling learning". Uit zijn case study blijkt dat medewerkers participeren in verschillende netwerken en dat het werk gedaan wordt in projectgroepen, die afhankelijk van opdracht variëren.

Onderzoeksbureau Eugenius (2005) tenslotte beschouwt een netwerkorganisatie als een impliciet of expliciet samenwerkingsverband, dat zich kenmerkt door semi-stabiele relaties tussen autonome organisaties of individuen onderling. Het is een los-vaste context van bedrijvigheid.

Vaak gaat het om:

- herkenbare gemeenschappelijke externe identiteit;
- niet-hiërarchische relatie tussen de netwerkpartners;
- extern gerichte blik en ondernemerschap;
- waardering van eigen initiatief en zelforganisatie;
- open informatie-uitwisseling met behulp van ict;
- tijdelijke en unieke samenwerkingsvormen;
- combinatie van kerncompetenties en positionering in de markt.

In het vervolg gebruik ik de volgende definitie van het begrip netwerkorganisatie (onderzoeksbureau Eugenius, 2005):

"De kern van een netwerkorganisatie is dat er betekenisvolle relaties worden aangegaan, ontwikkeld en onderhouden. Betekenisvol refereert aan een door alle partijen als positief ervaren belang. Indien daar niet langer sprake van is, ontvalt de legitimiteit van partnership in netwerkverband".

De keuze voor deze definitie sluit aan bij de theorie van Homan die gaat over betekeniswolken (betekenisvolle relaties) en petrischaaltjes (werken in partnerschap).

2.5 Kenmerken van een netwerkorganisatie

Als ik de – door mij bestudeerde – literatuur beschouw (onder andere www.eugenius.nl, 2005; Onderwijsraad, 2001; Puyt, 2007) en relateer aan de in deze scriptie gehanteerde definitie van een netwerkorganisatie (§ 2.4), kom ik tot de navolgende – algemene, niet limitatieve – kenmerken van een netwerkorganisatie:

- het delen van een gezamenlijk doel, intentie of visie;
- het zelforganiserend vermogen, netwerken organiseren zich zelf;
- het bepalen van eigen regels, gedragscodes en doelen: horizontaal en niet hiërarchisch georganiseerd, de rollen van de deelnemers veranderen;
- het benutten van elkaars ondernemerschap en initiërend en innovatief vermogen;
- menselijke zaken als vertrouwen en zorgvuldigheid spelen een essentiële rol;
- waardering van eigen initiatief en zelforganisatie;
- het continu kunnen veranderen, aanpassen aan de omgeving;
- het kritisch en scherp zijn met betrekking tot kwaliteit, kosten en toegevoegde waarde (moet steeds weer worden bewezen);
- er bestaat een open informatie-uitwisseling kennis en ervaring, zowel persoonlijk als met behulp van ICT;
- het mogen maken van fouten, mits ervan wordt geleerd;
- een herkenbare gemeenschappelijke externe identiteit met een maximale focus op de klant/zijn vraag/de markt.

2.6 De netwerkorganisatie: een antwoord op de organisatieontwikkelingen

In de klassieke hiërarchische organisatievorm zijn er min of meer vaste grenzen afgebakend, die op verschillende domeinen duidelijkheid scheppen: wat is mijn taak, wat is mijn domein van gezag en verantwoordelijkheid, waar liggen mijn belangen, wat is mijn identiteit en waar behoor ik toe? Kenmerkend voor netwerkstructuren en samenwerkingsverbanden is dat er een zekere mate van overlapping en onduidelijkheid kan bestaan ten aanzien van deze vragen. Hoe deze grenzen worden getrokken en gehandhaafd is volop voorwerp van onderzoek (Taillieu, 1999). Met andere woorden: hoe dit exact in zijn werk gaat is nog niet goed bekend.

“Strategie, besluitvorming en structurering vergen een balans tussen centralisatie en decentralisatie om laterale netwerken efficiënt te laten functioneren” (Taillieu, 1999). Oftewel: verantwoordelijkheden en bevoegdheden in een netwerkorganisatie dienen in balans te zijn: wie doet wat en wie is waar voor verantwoordelijk? Als dit in balans is, werken laterale netwerken efficiënt. Verder onderzoek (Taillieu, 1999) richt zich op de relatie tussen verschillende betrokken partijen om een balans te vinden tussen zelforganisatie en afstemming op de partnerorganisaties (*interne / externe organisaties/ - onderdelen waarmee een functioneel netwerk wordt gevormd*), zowel inzake operationele als bestuurlijke aangelegenheden.

Gecoördineerd optreden stelt hoge eisen aan informatie en communicatie: afstemming van doelstellingen, activiteiten en werkorganisatie van zelfstandige en autonoom werkende units stellen nieuwe (in vergelijking met de klassieke

bureaucratische organisatie)eisen inzake aard, vorm, hoeveelheid, timing en doorstroming van informatie (Taillieu, 1999).

Het managen van dergelijke samenwerkingsverbanden vergt persoonlijke kwaliteiten en vormen van leiderschap die nauwelijks bestudeerd zijn. Het kunnen opereren als lid van de eigen werkeenheden en tegelijkertijd samenwerken met andere entiteiten vergt een hoge mate van flexibiliteit en tolerantie voor ambiguïteit in relaties en structuren. Onderzoek richt zich op de aard van de activiteiten en de daartoe benodigde kwaliteiten om een dergelijke samenwerking op te starten en gaande te houden (Taillieu, 1999).

Traditionele organisatievormen zijn niet in staat de snelheid van de markt bij te houden; de kracht van de netwerkorganisatie ligt juist in haar vermogen zich snel aan te kunnen passen de omgeving. Een netwerkorganisatie bevindt zich in een permanente staat van verandering (Wanrooy, 2002).

Een open, dynamische en naar buiten toe gerichte netwerkorganisatie waarin de deelnemers maximaal met hun talenten en ambities kunnen spelen, biedt voor veel organisaties een uitdagende mogelijkheid (Roose, 2002). Een mogelijkheid om efficiënter en effectiever te werken. Onderzoeksbureau Eugenius (2005) noemt een aantal redenen om te kiezen voor een netwerkorganisatie:

- delen van kennis en ervaring;
- benutten van elkaars ondernemerschap en initiërend en innovatief vermogen;
- behoud van maximale flexibiliteit;
- geen energieverpilling in overname-/fusie-/reorganisatieprocessen;
- continu kunnen veranderen;
- kritische blik en scherpte m.b.t. kwaliteit, kosten en toegevoegde waarde (moet steeds weer worden bewezen);
- fouten maken mag, mits ervan wordt geleerd;
- maximale focus op de klant/zijn vraag/de markt;
- gebruik maken van elkaars klantrelaties/markten;
- interessante loopbaanperspectieven voor werknemers (honorering eigen ondernemerschap, initiatieven en innoverend vermogen)(interne variant).

Daarmee lijkt een netwerkorganisatiestructuur een antwoord te zijn op de in § 2.3 genoemde ontwikkelingen: de steeds meer dynamische en complexe omgeving van nu.

Kenmerkend voor de literatuur over netwerkorganisaties is dat er enerzijds vooral naar de inhoud en vorm van netwerkorganisaties wordt gekeken en anderzijds dat de 'veranderkundige' aandacht (als die er al is) vooral gericht is op de 'buitenkant' van de verandering (dus welke interventies kunnen worden ondernomen om de verandering richting een netwerkorganisatie te managen).

Zo gaat het onderzoek van Ekbia en Kling (2005) over de 'managerial advantages' van het netwerkmodel. In dit onderzoek – Network Organizations: Symmetric Cooperation or Multivalent Negotiation? – staan de uitgangspunten van Castell (in Ekbia, 2005) centraal en worden de voordelen van een netwerkorganisatie besproken. Tevens worden voorwaarden genoemd om dit tot een succes te maken. Binnen de onderwijssector beschrijft een studie van de Onderwijsraad (2001) kenmerken van de netwerkorganisatie voor een onderwijsinstelling in termen van structuur en voorwaarden. De veranderkundige implicaties komen nauwelijks en

slechts marginaal aan de orde. Burg (2008) beschrijft het organiseren van een netwerk als voorwaarde – in dit geval van universiteiten – voor succesvolle spin-offs. Hij beschrijft daarbij de organisatiestructuur in termen van vaardigheden bijbrengen, duidelijke procedures en dergelijke. De binnenkant, de gedragsimplicatie, wordt ook hier buiten beschouwing gelaten.

In publicaties waar de veranderkundige kant wel enige aandacht krijgt ligt het accent sterk op de klassieke veranderkundige uitgangspunten, waarbij de transformatie richting een netwerkorganisatie feitelijk een soort gepland project is, dat middels de juiste interventies haast 'machinaal' afgewerkt kan worden. Een illustratief voorbeeld hiervan is de publicatie van Roose (2002) die nog op een traditioneel technische wijze naar verandering van een hiërarchische naar een netwerkorganisatie kijkt; het planmatig inzetten en uitvoeren van een verandering. En dat terwijl Roose zelf de netwerkorganisatie juist als uitdagende mogelijkheid ziet voor organisaties.

Symon (2000) concludeert dan ook dat er juist op dit aspect van de netwerkorganisatie – het psychologische aspect en dus de binnenkant van een organisatieverandering - onderzoek nodig is. Zij trekt daarbij trouwens in twijfel of 'networked' organisaties of de 'network' organisatie wel een echte nieuwe vorm van organiseren is.

2.7 Wat is er in de veranderkunde bekend over het veranderen van klassieke – doorgaans functionele – organisaties richting netwerkorganisaties?

In de voorgaande paragrafen schrijf ik over de algemene tendens in de veranderkunde. De vragen die in het kader van mijn onderzoek beantwoord dienen te worden, zijn: Hoe veranderen organisaties naar een netwerkorganisatie? Is hier al wel onderzoek naar gedaan en zo ja, in welke mate? En wat kunnen we zeggen over de kwaliteit van dergelijk onderzoek?

In mijn zoektocht naar relevante publicaties ben ik tot de conclusie gekomen dat er relatief weinig over geschreven is.

Beschouwt Kloosterboer (1999) de ontwikkeling naar een netwerkorganisatie nog als 'vanzelfsprekend' in het kader van de 'intrinsieke wetmatigheid hoe organisaties zich ontwikkelen'; Roose (2002) beschrijft het managen van netwerkorganisaties vanuit het uitgangspunt dat organisaties 'complexe adaptieve systemen' zijn. De weg om te komen tot een netwerkorganisatie is het stimuleren van het zelforganiserend vermogen.

In het artikel van het Ash Institute van Deloitte (Eggers, 2008) wordt de 'hoe'-vraag beantwoord aan de hand van de volgende vragen: "What do you want to do?"; "Is the need ongoing or one-time?"; "How much money is available?" en "What is the relative importance of accountability versus flexibility?". Als voorwaarde voor succesvol veranderen richting een netwerkorganisatie wordt genoemd: "to think creatively across product lines and agencies, build an (intergovernmental) network, and find internal management talent that can creatively configure the best possible solution." Het gaat hier dus om het bouwen van een netwerkorganisatie in samenwerking met externe partijen. Daar komt dus nogal wat bij kijken, is de conclusie.

Van den Brink (2007) beschrijft de verandering naar een netwerkorganisatie bij een gemeente. Hij stelt daarbij, generaliserend, een aantal voorwaarden voor een succesvol verandertraject. Een betekenisvolle visie op de verandering; het stimuleren van managers om hun eigen ontwikkelingstraject van hun afdeling te starten; een veilige omgeving om risico's te durven nemen en een geleidelijke groei van de verandering zijn voorwaarden voor succes.

Los van de algemeenheid van de veranderkundige adviezen kenmerken de bovenstaande publicaties zich door een 'buitenkant-benadering'. Een benadering, dus, waarbij vooral wordt gekeken naar de eventuele interventies die ondernomen moeten worden om de verandering richting een netwerkorganisatie te effectueren. De aandacht voor de 'binnenkant' van deze verandering, en dus voor de betekenisgevende dynamieken bij diegenen die in en met de netwerkorganisatie moeten gaan werken, ontbreekt vrijwel geheel.

2.8 Wat is er bekend over de 'binnenkant' van organisatieverandering?

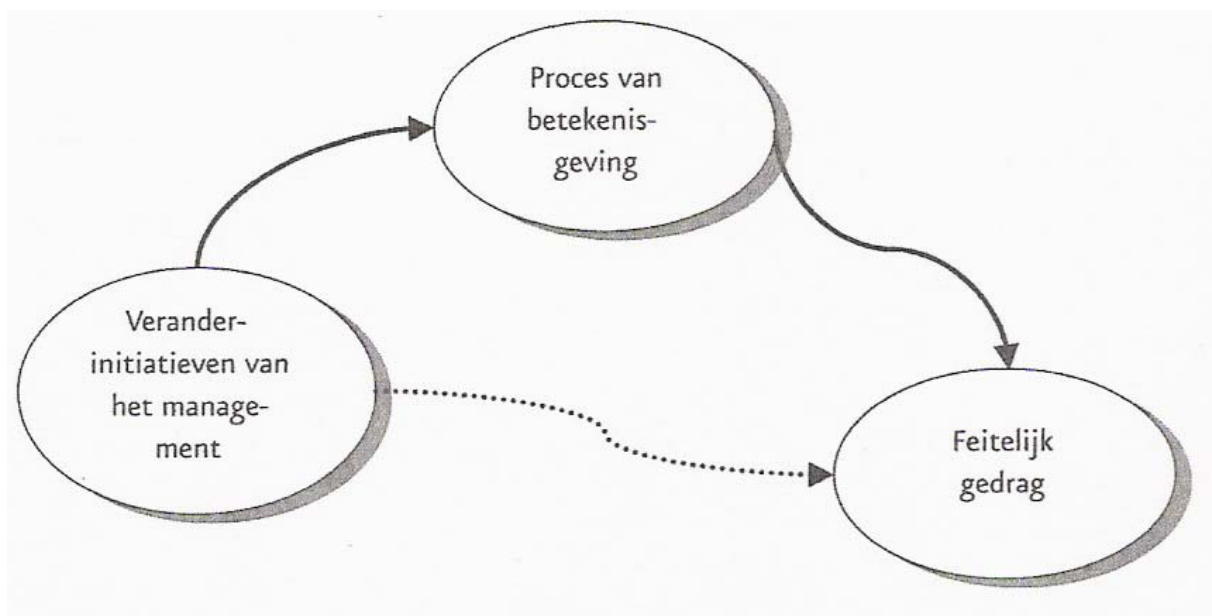
Na de bespreking van de diverse stromingen en gedachten over verandering naar een netwerkorganisatie aan de 'buitenkant' is nu de vraag wat er bekend is over de verandering aan de binnenkant. Wat leeft er aan de binnenkant - bij de medewerkers - over de implementatie van een veranderingsproces? Homan spreekt over de betekenisgeving aan de binnenkant van de organisatie.

Veranderen c.q. vernieuwen kan worden gezien als een geheel van interactieprocessen waarin individuen betekenis geven aan gebeurtenissen waarmee ze zich geconfronteerd weten. De betekenisgeving aan gebeurtenissen is hierbij sterk afhankelijk van de sociale context waarin de waarneming plaatsvindt en wordt achteraf gevormd. Niet de betekenis die een zender van een boodschap bij het verzenden heeft is bepalend voor de betekenis bij de ontvangers. Maar de betekenis die de ontvangers er in hun onderlinge informele interactie aan geven! Hierbij spelen reeds gevormde betekenissen in het verleden een belangrijke beïnvloedende rol.

In de chaos- en complexiteitstheorie wordt verondersteld dat het organiseren plaatsvindt in complexe dynamische systemen, waarin actoren voortdurend met elkaar interacteren (Gleick, in Boonstra en Caluwé, 1998). Causale verbanden tussen specifieke acties en uitkomsten vervagen door de complexiteit van interacties tussen mensen binnen en buiten de organisaties. Feedback zorgt enerzijds voor instabiliteit en anderzijds voor stabiliteit. Zelforganisatie ontstaat als stabiliteit en instabiliteit samengaan. Volgens Stacy (1996) kan deze interactionele dynamiek worden gezien als een voortdurende bron voor vernieuwing. Zelforganisatie is een proces waarin de actoren uit een systeem spontaan met elkaar interacteren en communiceren, betekenis geven aan gebeurtenissen en door nieuwe samenwerking nieuwe betekenissen en handelingspatronen creëren. De actoren zijn uit zichzelf actief, organiseren en creëren nieuwe interacties waarin vernieuwing kan opbloeien, (Boonstra en Caluwé, 1998).

Het onderscheid van Homan (2005) bij verandertrajecten tussen de formele kant (het veranderplan, de veranderdoelen en - interventies) enerzijds en een

interpretatiekant (welke betekenissen worden aan die plannen gegeven) anderzijds is reeds genoemd. Hierbij is het volgens hem vooral de betekenisgeving die bepalend is voor de vraag welke gedragingen de betrokkenen gaan vertonen en dus voor de vraag of de doelstellingen van het verandertraject worden gerealiseerd. Het zijn niet alleen de medewerkers die betekenissen verlenen aan een verandertraject, maar ook de managers en leidinggevendenden zijn hier net zo goed mee bezig. Hierbij geldt bovendien dat deze betekenisgevende processen gedurende de gehele looptijd van het verandertraject doorgaan, waarbij de betekenissen die over het verandertraject worden geconstrueerd gedurende de loop van het verandertraject ook steeds kunnen veranderen. Fundamenteel kenmerk van betekenisgevende processen is dat het spontane processen zijn. Als je kijkt naar wat er werkelijk in organisaties gebeurt, is het gedrag van medewerkers en managers spontaan. Men geeft zelf betekenis aan datgene wat men waarneemt, en men beslist zelf of men eventuele nieuwe betekenissen 'omzet' in ander gedrag (zie figuur 2).



Figuur 2: Betekenisgeving als interveniërende factor voor gedragsverandering (Homan, 2005)

Kanttekening hierbij is dat waar Homan uitgaat van betekenisgeving als groepsproces, betekenisgeving mijns inziens begint bij het individu waarna in combinatie met waarnemingen de perceptie gevormd wordt (zie perceptie § 1.4) die leidt tot feitelijk gedrag.

Illustratief voor het verschil tussen de formele kant van een verandering en de betekenisgevende kant ervan is het onderzoek van Oberg (2008). Hij beschrijft het gedrag van medewerkers, waarbij hij heeft waargenomen dat – ondanks de formele platte netwerkorganisatie – via het intranet de communicatie plaatsvond op een (sociaal) hiërarchische manier. Opvallend was dus dat er zich in deze onderzochte case binnen de intranetcommunicatie een geheel nieuwe sociale hiërarchie

ontwikkelde binnen de bestaande netwerkorganisatie. In termen van Homan een proces van geheel nieuwe betekenisgeving van binnenuit.

Om de mindset van medewerkers te veranderen kunnen wel condities genoemd worden bij organisatieverandering in het algemeen (Lawson, 2003):

- een doel om in te geloven;
- de beloningssystemen moeten in lijn zijn met het nieuwe gedrag;
- de medewerkers moeten de juiste vaardigheden bezitten (Kolb, 1984: adult learning; Argyris, 1999: mensen leren beter wanneer ze het zelf aan anderen moeten leren);
- de medewerkers moeten zien dat hun rolmodellen (inclusief groepen) het nieuwe gedrag ook laten zien (walk the talk).

Of dat ook de betekenisgeving raakt, wordt in hun onderzoek niet genoemd.

Ook in het onderzoek van Rentsch (1990) komt naar voren dat menselijk handelen afhankelijk is van de persoonlijke perceptie van situaties, hetgeen gebaseerd is op de beleving van die situatie. Maar hoe die perceptie tot stand komt, wordt in het artikel niet duidelijk, laat staan dat er condities zijn te noemen waardoor percepties beïnvloed kunnen worden.

Schreiber en Carley (2006) beschrijven een theorie waarbij de integratie plaatsvindt van formele leiderschapsrollen en het complexe functioneren van de organisatie. Zij introduceren 'dynamic network analysis', een methode die complexe leiderschapstheorie kwantificeert. Zij gaan echter uit van de stijl van een leider. Zij gaan niet verder in op de binnenkant van de organisatie anders dan dat de leiderschapstijl de informele netwerken beïnvloedt. Het onderzoek beperkt zich tot de stijl van de leider.

2.9 Conclusies

Dat het niet eenvoudig blijkt te veranderen naar een netwerkorganisatie en dat er veel bij komt kijken, concludeer ik uit de door mij bestudeerde literatuur. In mijn literatuuronderzoek heb ik echter nauwelijks wetenschappelijke publicaties kunnen vinden die de binnenkant – specifiek de perceptie, als resultante van betekenisgeving en waarneming, op die verandering - van de organisatieverandering naar een netwerkorganisatie bespreken. De huidige zienswijzen lijken zich voornamelijk te oriënteren op de algemene organisatiekant van veranderkunde. En op collectieve betekenisgeving in het algemeen en de invloed daarvan op het gedrag van medewerkers.

Hoe voltrekt een verandertraject? Welke – technische – factoren zijn van invloed op verandertrajecten en wat is de juiste organisatiestructuur? Dit zijn nog steeds onderwerpen van onderzoek.

Op de vraag 'waarom een netwerkorganisatie?' zou een antwoord kunnen zijn dat deze organisatievorm beter lijkt aan te sluiten bij de dynamische organisatieomgeving van vandaag de dag.

Het aantal artikelen dat de voorwaarden – zoals betekenisgeving - belicht voor een succesvolle transformatie naar een netwerkorganisatie is echter niet talrijk. Nader onderzoek lijkt dus op zijn plaats.

3. METHODOLOGIE

"Few things in life are less efficient than a group of people trying to write a sentence. The advantage of this method is that you end up with something for which you will not be personally blamed."

Scott Adams

3.1 Inleiding

Mijn onderzoek richt zich op de binnenkant van een organisatie die is veranderd naar een netwerkorganisatie. Ik heb gekozen voor een case survey onderzoek. In § 3.2 bespreek ik de aanpak van onderzoek en in § 3.3 licht ik het case survey onderzoek toe. Vervolgens komt de meetmethode (§ 3.4) en de methode van analyse (§ 3.5), in § 3.6 gevolgd door de kwaliteitseisen: validiteit en betrouwbaarheid. In § 3.7 staat eerst het onderzoeksobject centraal. In § 3.8 ga ik inhoudelijk in op het empirisch onderzoek zelf.

Centraal staat de onderzoeksvraag:

"In hoeverre voldoet een organisatie, die formeel is getransformeerd naar een netwerkorganisatie, in de perceptie van een onderzochte doelgroep aan de belangrijkste kenmerken van een netwerkorganisatie?"

3.2 Aanpak van onderzoek

Om onderzoek uit te voeren, bestaan er verschillende methoden (Baarda):

- **Beschrijvend onderzoek:** gaat om het beschrijven van het voorkomen van een of meer kenmerken binnen een specifieke groep.
- **Toetsend onderzoek:** het controleren of een verklaring klopt. Soms is de verklaring uitgewerkt in de vorm van een theorie, op basis waarvan hypothesen geformuleerd zijn die vervolgens in het onderzoek getoetst worden.
- **Evaluatief onderzoek:** een vorm van toetsend onderzoek, wanneer er een duidelijke verwachting is over de uitkomst van het onderzoek.
- **Explorerend onderzoek:** het ontdekken van verbanden of verschillen tussen kenmerken binnen een specifieke groep.

Om mijn onderzoeksvraag te beantwoorden voer ik een beschrijvend onderzoek uit. Ik heb voor deze methode gekozen, omdat ik wil ontdekken of kenmerken van een netwerkorganisatie na een organisatieverandering (de theorie) overeenkomen met de perceptie bij een onderzoeksobject. In dit geval de verandering naar een netwerkorganisatie bij het ROC Midden Nederland bij specifiek de doelgroep leidinggevenden.

3.3 Case survey onderzoek

Met het oog op het beschrijvende karakter van dit onderzoek heb ik gekozen voor een case survey onderzoek. Dit is een combinatie van een survey onderzoek en een case study.

Bij een survey onderzoek wordt een (groot) aantal mensen steekproefsgewijs mondeling, schriftelijk of telefonisch op een systematische manier ondervraagd over een groot aantal begrippen die meestal betrekking hebben op meningen, motieven, attitudes, persoons- of achtergrondkenmerken (www.encyclo.nl). Het survey onderzoek geeft een momentopname weer. Een case study onderzoekt, meestal gedurende langere tijd, bij één onderzoekseenheid een overzichtelijk (sociaal) systeem of (sociaal) proces, waar de wisselwerking tussen de sociale interactie van deelnemers en hun eigen denkproces centraal staat (Baarda, 1997). Een case study houdt vooral veldonderzoek in en is niet zozeer gericht op het verzamelen van kwantitatieve gegevens. Nadrukkelijk aan te bevelen bij het 'meten' van betekenisgeving.

Tegelijkertijd werden echter de mogelijkheden die ik ter beschikking had om mijn data te verzamelen, beperkt door het onderzoeksobject zelf (zie paragraaf 3.4.1). Om die reden heb ik de case onderzocht met de survey-methode.

3.4 Meetmethode

3.4.1 Dataverzamelmethode

Ik heb het empirische deel van dit onderzoek uitgevoerd met behulp van een survey-meetinstrument. In dit case survey onderzoek heb ik de respondenten gesloten vragen voorgelegd in de vorm van een stellingenlijst. Met stellingen kunnen, meer dan met vragen, mijns inziens primaire reacties van respondenten worden *getriggered*, aangezien zij 'rechtstreeks' worden 'aangesproken' op een bepaald thema. Aan de stellingenlijst heb ik twee open vragen toegevoegd.

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is een vragen-/stellingenlijst niet de meest ideale methode van onderzoek. Begrippen als 'perceptie' kunnen moeilijk met 'harde cijfers' worden vergeleken, omdat ze per definitie subjectief van aard zijn. Percepties van mensen zijn niet direct waarneembaar, maar abstract van aard. Het zijn zogenaamde 'constructen' die in dit geval deel uitmaken van de bredere theorie over betekenisgeving. Mijn doel was echter vooral om een goede *impressie* te krijgen van de perceptie, van de betekenis die de respondenten toekennen aan de (verandering naar de) netwerkorganisatie.

Een kwalitatieve methode van onderzoek zou nog beter op zijn plaats zijn geweest. Bijvoorbeeld in de vorm van individuele interviews, die ook ingezet kunnen worden bij een case survey onderzoek. Tijdens persoonlijke gesprekken kun je beter het verhaal achter het verhaal achterhalen door verdiepende vragen te stellen. Cognitive mapping en narrative research zijn hiervan voorbeelden. Volgens Homan (2006) passen deze methoden het beste bij onderzoek naar betekenisgeving. Narrative research in de vorm van narrative telling wordt inmiddels meer en meer toegepast in de communicatiewetenschappen (Aarts, 2009); "De veronderstelling is dat in de interactie tussen mensen in de verhalen die zij elkaar vertellen, ervaringen, verwachtingen en veranderingen niet alleen tot uitdrukking komen, maar ook tot

stand worden gebracht". De betekenisgeving van de formele (verander)boodschap in een organisatie.

Echter, een dergelijke methode zou voor mijn onderzoeksobject én te kostbaar (financieel aspect) én te tijdrovend (te veel tijd kosten van de individuele leidinggevendenden; tijdsaspect) zijn geweest. Ten tijde van het onderzoek golden andere prioriteiten. Een ander argument is dat de vragenlijst meer objectief is dan het persoonlijk interviewen. Een persoonlijk interview brengt interactie teweeg met het risico van perceptiebeïnvloeding van de kant van de ondervrager. Dit laatste is hiermee geweken.

De reden dat ik toch heb gekozen voor een gesloten vragenlijst is dat de voordelen, in dit geval, uiteindelijk zwaarder wegen dan de nadelen.

Voordelen	Nadelen
Anoniem	Minder controle op invulling en terugsturen
Sociale wenselijkheid speelt minder een rol	Interpretatie meer subjectief
In kortere tijd is een grotere populatie te ondervragen	Niet generaliseerbaar
Goedkoop	Tijdelijke waarneembaarheid fenomeen

Tabel 2: Voor- en nadelen van een gesloten vragenlijst (vrij naar Baarda, 1997)

Om de beperkingen in mijn onderzoek te ondervangen, heb ik de respondenten – bij wijze van open vraag - de gelegenheid gegeven om zelf opmerkingen aan de stellingenlijst toe te voegen. Dit benadert het idee van narrative research. Immers, op deze wijze kunnen respondenten, anoniem, hun eigen verhaal over / perceptie op de verandering weergeven. Om deze reden hecht ik veel waarde aan de 'losse' opmerkingen van de respondenten gedaan tijdens mijn onderzoek.

De tweede open vraag betreft de duur van de functie. Deze vraag is relevant omdat het iets kan zeggen over een relatie tussen de perceptie op de organisatieverandering en het tijdstip waarop de respondent is gestart met zijn functie als leidinggevende: vóór of ná het ingezette verandertraject.

De nadelen van mijn onderzoeksmethode vormen tegelijkertijd de beperkingen van mijn onderzoek en zullen daarom als aanbevelingen, onder meer voor verder onderzoek, terugkomen.

3.4.2 Schaalmodel

De items die worden onderzocht, zijn verwerkt in een stellingenlijst. Het gaat hier om de kenmerken van een netwerkorganisatie (§ 2.6). Dit zijn de 'veronderstellingen', op basis waarvan ik heb onderzocht in hoeverre deze overeenkomen met hoe de respondenten aankijken tegen het concept netwerkorganisatie.

In de volgende tabel (tabel 3) zijn deze items geoperationaliseerd; omgezet in meetbare specificaties. Samen dekken zij zoveel mogelijk het begrip 'perceptie'. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat de variabelen het begrip 'perceptie' nooit volledig kunnen dekken; de betekenis van 'perceptie' valt dus niet voor 100% samen met de operationalisering.

	Kenmerk	Stelling	Te meten variabele
1	Het delen van een gezamenlijk doel, intentie of visie	Ik deel nu meer een gezamenlijk doel, intentie of visie met mijn directe omgeving (mijn netwerk)	Gezamenlijkheid: de belevenis van het horen bij één organisatie
2	Het zelforganiserend vermogen; netwerken organiseren zich zelf. Het bepalen van eigen regels, gedragscodes en doelen; horizontaal en niet hiërarchisch georganiseerd; de rollen van de deelnemers veranderen	Ik kan nu meer mijn eigen netwerk (eigen functionele omgeving) organiseren	Vrijheid: van handelen in de eigen functionele omgeving
3	Het benutten van elkaars ondernemerschap en initiërend en innovatief vermogen	Ik ben nu meer ondernemend	Ondernemendheid: vrijheid om zelfstandig beslissingen te nemen en nieuwe projecten te starten
4	Menselijke zaken als vertrouwen en zorgvuldigheid spelen een essentiële rol	Het onderlinge vertrouwen in elkaar (mijn directe omgeving) is gegroeid	Vertrouwen: onderling
5	Waardering van eigen initiatief en zelforganisatie	Er is nu meer waardering voor eigen initiatief	Waardering: voor initiatief
6	Het continu kunnen veranderen, aanpassen aan de omgeving	Ik ben nu meer in staat me aan mijn (externe werk) omgeving aan te passen	Flexibiliteit: in handelen
7	Het kritisch en scherp zijn m.b.t. kwaliteit, kosten en toegevoegde waarde (moet steeds weer worden bewezen)	Ik ben nu kritischer ten opzichte van kwaliteit, kosten en toegevoegde waarde	Financieel bewustzijn:
8	Er bestaat een open informatie-uitwisseling (kennis en ervaring) zowel persoonlijk als met behulp van ICT	Er is nu een open informatie-uitwisseling met en in mijn omgeving	Informatie-uitwisseling:
9	Het mogen maken van fouten (mits ervan wordt geleerd)	Er mogen nu meer fouten gemaakt worden (mits ervan wordt geleerd)	Risico's nemen:
10	Een herkenbare gemeenschappelijke externe identiteit met een maximale focus op de klant/zijn vraag/de markt	Er is nu meer een extern gerichte focus van mij en mijn directe omgeving	Externe gerichtheid:

Tabel 3: Kenmerken, stellingen, variabelen

3.4.3 Schaalmethode

Om de variabelen, de stellingen, uit voorgaande tabel te kunnen meten, heb ik als meetniveau een ordinale schaal gebruikt. Deze schaal kent een bepaalde volgorde, maar geen vaste meeteenheid. Dit vanwege de eerdergenoemde reden dat percepties moeilijk vallen te vergelijken met 'harde cijfers'.

Om de respondenten te 'dwingen' een mening te geven heb ik voor de antwoordmogelijkheden gekozen voor een 4 puntsschaal, te weten:

- betekent dat de stelling voor jou helemaal niet opgaat;
- betekent dat de stelling voor jou niet opgaat;
- + betekent dat de stelling voor jou wel opgaat;
- ++ betekent dat de stelling geheel voor jou opgaat.

3.5 Methode van analyse

Omdat ik percepties onderzoek, heb ik bewust gekozen om geen diepgaande statistische analyse uit te voeren op de gegenereerde gegevens. Wel heb ik op de totaalscores een statistische analyse uitgevoerd, hier kom ik bij de resultaten op terug.

Door middel van case survey onderzoek worden empirische gegevens verkregen met betrekking tot de onderzoeksvraag.

Er bestaan vier veel voorkomende analysemethoden (Baarda, 1997):

1. patroonvergelijking (een empirisch patroon wordt vergeleken met een voorspeld patroon),
2. een verklaring opstellen (er wordt een uitleg over de casus opgebouwd door een set causale verbanden te bepalen),
3. tijdschaal analyse (op vooraf bepaalde tijdstippen worden de data vergeleken met een theoretisch significante trend die van tevoren is gespecificeerd, afgezet tegen een rivaliserende trend en een trend die is gebaseerd op een bedreiging van de interne validiteit) en
4. het programma logische model (dit is een combinatie van 1 en 3; een belangrijk ingrediënt is het bestaan van herhaalde oorzaak en gevolg gebeurtenissen, die allemaal verband houden met elkaar).

Gezien mijn onderzoeksvraag en de gekozen wijze van onderzoek maak ik gebruik van het opstellen van een verklaring. Ik doe dit omdat mijn case survey onderzoek bestaat uit gesloten vragen en twee open vragen. De open vragen heb ik voorgelegd om ten eerste te ontdekken of er een verschil bestaat binnen de doelgroep tussen de leidinggevendenden die al bij het begin van de verandering in functie waren en zij die daarna gekomen zijn. Ten tweede heb ik een mogelijkheid geboden om eigen opmerkingen te plaatsen. Ik vind dit in een onderzoek naar percepties erg belangrijk. Op deze, anonieme, wijze kunnen respondenten hun eigen verhaal (lees: percepties) kwijt. Ik hecht om deze reden dan ook veel belang aan die opmerkingen.

Om de scores per stelling te kunnen beoordelen (meten) heb ik de volgende criteria opgesteld:

criterium	Resultaat
scoreverschil is kleiner of gelijk aan 2	Noch een negatieve noch een positieve perceptie
scoreverschil is 3 of 4	Licht positieve / negatieve perceptie
scoreverschil is groter of gelijk aan 5	Uitgesproken positieve / negatieve perceptie

Tabel 4: Criteria en resultaat

3.6 Kwaliteitseisen: validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit betekent dat je datgene wat je denkt te meten ook daadwerkelijk meet. Betrouwbaarheid wil zeggen dat de meting zo min mogelijk van toevalsfactoren afhankelijk is (Baarda, 1997).

In de validiteit van een onderzoeksopzet kan onderscheid worden gemaakt naar de interne en externe validiteit. Bij de interne validiteit gaat het om de vraag of het waargenomen gevolg ook daadwerkelijk het gevolg is van de waargenomen oorzaak, de gevolgtrekking (Yin, 2003).

Externe validiteit wordt aangeduid met de term generaliseerbaarheid (Yin, 2003). Generaliseerbaarheid betekent dat de kennis toepasbaar is voor meer dan één situatie: de kennis is geldig onder andere omstandigheden, op andere tijden en andere plaatsen bij andere objecten (Yin, 2003). Een case survey onderzoek maakt het schier onmogelijk om de uiteindelijke onderzoeksresultaten te generaliseren naar het 'universum', dan wel soortgelijke situaties. Echter, generalisatie geniet hier ook niet de prioriteit! Het is immers de bedoeling om de theorie te staven en bij te dragen aan de probleemoplossing om invulling te geven aan de ambitie van het ROC Midden Nederland om als netwerkorganisatie te werken.

Met de vraag naar de betrouwbaarheid van het meetinstrument staat de vraagstelling centraal of het meetinstrument zuiver is. Oftewel: levert de meting van een kenmerk steeds dezelfde score op (van der Zee, 2004)?

Om de validiteit en betrouwbaarheid van mijn onderzoek te vergroten en het gekozen meetinstrument zo zuiver mogelijk te gebruiken, heb ik, voor het uitvoeren van het onderzoek, eerst een pilot uitgezet. Deze pilot, met 5 personen binnen de doelgroep, heeft geresulteerd in de door mij gehanteerde stellingenlijst.

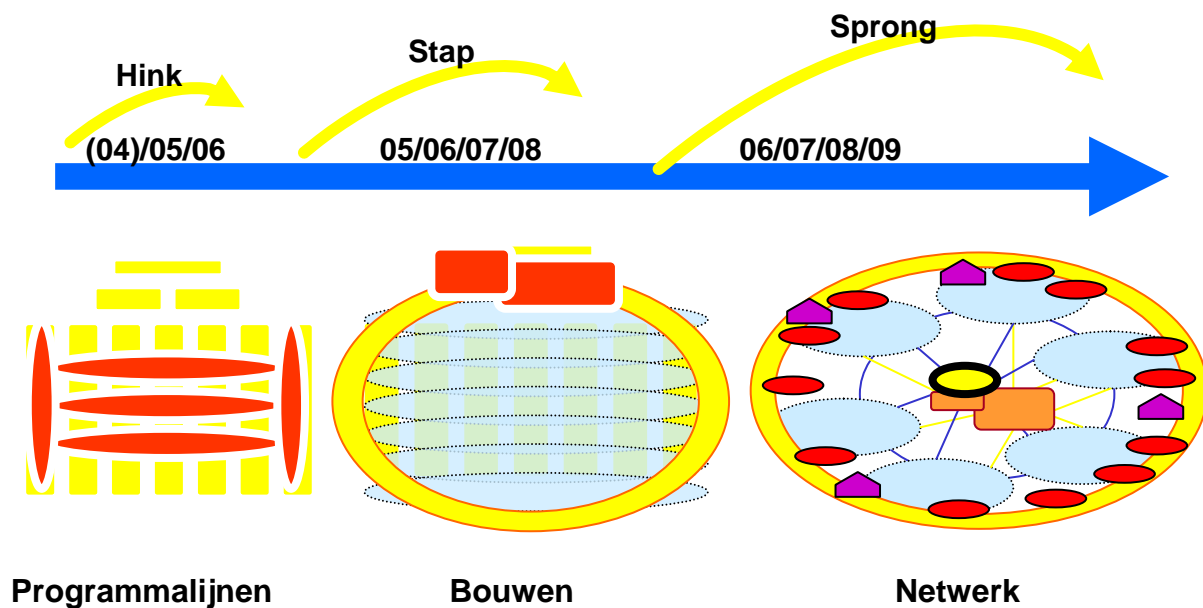
3.7 Het onderzoeksobject

Om de perceptie op de verandering te onderzoeken in een organisatie die is veranderd naar een netwerkorganisatie heb ik het ROC Midden Nederland bereid gevonden om als onderzoeksobject te fungeren. Het ROC Midden Nederland is een organisatie die is ontstaan als fusieorganisatie van 150 – middelbaar beroepsopleiding – scholen in de Provincie Utrecht. De fusie vond plaats in 2003. Deze fusiegolf is afgerond in 2006 en de reorganisatie van het ROC Midden Nederland bevindt zich in haar laatste tranche. De afzonderlijke (staf) organisatieonderdelen op het gebied van administratie, planning & control, marketing & communicatie, human resource management en ICT zijn ondergebracht in Gemeenschappelijke Diensten Centra (GDC's) in het bestuursgebouw. Het onderbrengen van gemeenschappelijke diensten in 'shared service centra' is slechts een stap in het transformatieproces van het ROC Midden Nederland naar een netwerkorganisatie. In de laatste tranche van organisatieverandering zijn er nog talrijke uitdagingen op de scheidslijn van de GDC's, de autonome sectoren en centrale kaderstelling, vooral waar het gaat om de onderwijslogistiek, (interne) bedrijfsvoering en een concernbreed project- en programmamanagement.

Het ROC Midden Nederland heeft sinds de fusie in 2003 drie programmaliijnen gevolgd om door middel van reorganisaties de integratie van de verschillende staf- en onderwijsonderdelen gestalte te geven.

- Programmalijn 1: de vorming van de bestuurslaag: het College van Bestuur (CvB), de verschillende directies en de opleidingsmanagers.
- Programmalijn 2: de vorming van Gemeenschappelijke Diensten Centra als ondersteuning van het primaire proces.
- Programmalijn 3: gericht op onderwijsvernieuwing onder het motto: ondernemend leren.

Tegelijkertijd liep door deze programmalijnen heen de interne transformatie naar een netwerkorganisatie volgens de 'hink-stap-sprong' gedachte. Van een hiërarchische organisatie waarin diverse programmalijnen horizontaal door de organisatie lopen via het gezamenlijk bouwen naar een netwerkorganisatie. Schematisch wordt dit proces weergegeven in onderstaand figuur (figuur 3).



Figuur 3: Het ROC Midden Nederland transformeert naar een netwerkorganisatie (presentatie Strategieplatform 10 en 11 december 2008)

Het doel van deze transformatie: beter onderwijs tegen lagere kosten.

In november 2006 is bij het ROC Midden Nederland een synthetron sessie uitgevoerd met het management (College van Bestuur, directeuren, directieleden en afdelingsmanagers). Een synthetron is een innovatieve internetdiscussie, waarbij een grote groep mensen tegelijkertijd anoniem online een brainstormsessie kunnen voeren.

De reden voor dit onderzoek was de voorgenomen reorganisatie. Het College van Bestuur wilde in samenspraak met de (andere) leidinggevenden komen tot een gezamenlijke aanpak van de veranderingen. Of traditioneel gezegd: men wilde draagvlak creëren en gezamenlijk acties bepalen.

De resultaten van deze meting zijn als startpunt gebruikt om programma's in te zetten om te komen tot een netwerkorganisatie (zie bijlage III).

Een aantal van deze programma's is:

- het visiedocument: 'Ondernemend leren' dat aan iedere medewerkers persoonlijk is uitgedeeld en verwacht werd tot zich te nemen;

- het uitvoeren van een stakeholders analyse;
- inzetten van de programma's op het ROC Midden Nederland als een 'Great place to work' en een 'Great place to learn';
- het invoeren van werkveldcommissies (externe adviescommissies) per opleidingsafdeling;
- het introduceren van werkplekleren (leren in de praktijk van het beroepenveld);
- het aangaan van strategische samenwerkingsverbanden;
- het uitvoeren van JOB (Jouw Opleiding en Baan) enquêtes;
- het invoeren van de PDCA (Plan Do Check Act) cyclus op elk niveau waarbij bevindingen en positieve resultaten geborgd worden in de organisatie;
- het invoeren van een nieuwe aanstellings- (aanstelling voor 4 jaar) en beoordelingssystematiek (360 graden feedback).

Deze programma's zijn in feite de 'buitenkant' van de organisatie: formele programma's om de organisatie efficiënter en effectiever te laten functioneren, met als uiteindelijk het doel: beter onderwijs tegen lagere kosten.

3.8 Empirisch onderzoek

De deelnemers aan de in § 3.7 genoemde synthetron sessie vormen mijn primaire doelgroep van onderzoek. Zij zijn degenen die de uitkomst van de synthetron hebben gegenereerd en aan de hand van die uitkomsten zijn de diverse programma's ingezet die moesten leiden tot de netwerkorganisatie. Aangezien deze synthetron reeds enkele jaren geleden heeft plaatsgevonden, ga ik er van uit dat deze doelgroep ten tijde van mijn onderzoek niet meer dezelfde samenstelling heeft als ten tijde van de synthetron sessie 3 jaar geleden. Daarom heb ik de open vraag toegevoegd wanneer de betreffende leidinggevende bij het ROC Midden Nederland gestart is; vóór of na de inzet van het verandertraject.

Ik heb onderzocht welke effecten de organisatieverandering heeft op de perceptie van de doelgroep op de organisatie naar aanleiding van de verandering naar een netwerkorganisatie. In feite vormen de in § 3.7 genoemde programma's de buitenkant. Ik richt mij op de binnenkant van de organisatie.

Waar Homan uitgaat van 'petrischaaltjes', organisatiegemeenschappen die gezamenlijk betekeniswolken creëren, richt mijn onderzoek zich in eerste instantie op de individuele betekenisgeving.

Mijn onderzoeksdoelgroep bestaat uit leidinggevenden. Zij zijn degenen die veranderingen initiëren en dragen (zoals ik in mijn inleiding, § 1.3, genoemd heb). Daarom zou ik willen stellen dat deze functionarissen een gezamenlijke betekeniswolk kunnen genereren; gedeelde betekenisgeving aan de verandering.

Zoals ik in § 3.4 verwoord heb, hecht ik groot belang aan de anonieme door respondenten zelf geplaatste opmerkingen, aangezien hier percepties worden weergegeven.

Voor de details van de onderzoeksopzet zie verder bijlage III.

4. RESULTATEN

“Niet alles wat meetbaar is, is relevant en niet alles wat relevant is, is meetbaar.”

Albert Einstein

4.1 Inleiding

In hoofdstuk 1 heb ik de onderzoeksvraag van deze studie uiteengezet. In hoofdstuk 2 is een theoretisch kader geformuleerd rondom de netwerkorganisatie en in hoofdstuk 3 heb ik vervolgens het onderzoeksmodel gepresenteerd. In dit hoofdstuk ga ik in op de resultaten van dit onderzoek. Allereerst komen de resultaten aan de orde (§ 4.2), gevolgd door de analyse van deze resultaten (§ 4.3). In de laatste paragraaf (§ 4.4) worden theorie en praktijk met elkaar geconfronteerd.

4.2 De resultaten

Het uitgangspunt van het onderzoek is de onderzoeksvraag:

“In hoeverre voldoet een organisatie, die formeel is getransformeerd naar een netwerkorganisatie, in de perceptie van een onderzochte doelgroep aan de belangrijkste kenmerken van een netwerkorganisatie?”

Het onderzoek is uitgevoerd onder een populatie van 53 leidinggevendenden van het ROC Midden Nederland. Dit zijn zowel mensen van de verschillende directies als afdelingsmanagers als hoofden van de gemeenschappelijke dienstencentra (GDC's). Deze doelgroep is gekozen aangezien dit de groep was die aan het begin van het verandertraject door middel van een synthetron sessie heeft bijgedragen aan de inzet van de diverse programma's. De programma's die moesten leiden tot een netwerkorganisatie.

Mijn onderzoek is uitgevoerd van 09 tot en met 23 oktober 2009 en heeft schriftelijk plaatsgevonden. De respons was 25 – waarvan 21 respondenten reeds bij de aanvang van de reorganisatie leidinggevendende waren – hetgeen een score betekent van 47,1%.

Er is geen reden aan te wijzen waarom 47% wel en bijna 53% van de onderzoekspopulatie, niet heeft gereageerd op het onderzoek. Een uitspraak hierover zou speculatief zijn.

Bij de voorgelegde stellingen kon als volgt worden gescoord:

- betekent dat de stelling voor jou helemaal niet opgaat;
- betekent dat de stelling voor jou niet opgaat;
- + betekent dat de stelling voor jou wel opgaat;
- ++ betekent dat de stelling geheel voor jou opgaat.

De gecumuleerde resultaten staan hieronder vermeld, waarbij opgemerkt dat een extra rij is toegevoegd waar enerzijds de negatieve scores (-- samen met -) en anderzijds de positieve scores (+ samen met ++) bij elkaar zijn opgeteld. Reden

hiervan is om te kunnen analyseren in hoeverre er een verschil is in algemene negatieve en positieve termen:

1. Ik deel nu meer een gezamenlijk doel, intentie of visie met mijn directe omgeving (mijn netwerk).

--	-	+	++
1	5	18	1
6		19	

2. Ik kan nu meer mijn eigen netwerk (eigen functionele omgeving) organiseren.

--	-	+	++
1	8	15	1
9		16	

3. Ik ben nu meer ondernemend. **Geen score 1**

--	-	+	++
1	10	10	3
11		13	

4. Het onderlinge vertrouwen in elkaar (mijn directe omgeving) is gegroeid.

--	-	+	++
2	11	12	
13		12	

5. Er is nu meer waardering voor eigen initiatief.

--	-	+	++
7	8	9	1
15		10	

6. Ik ben nu meer in staat me aan mijn (externe werk) omgeving aan te passen.

--	-	+	++
3	10	11	1
13		12	

7. Ik ben nu kritischer ten opzichte van kwaliteit, kosten en toegevoegde waarde.

--	-	+	++
	5	16	4
5		20	

8. Er is nu een open informatieuitwisseling met en in mijn omgeving.

--	-	+	++
1	10	12	2
11		14	

9. Er mogen nu meer fouten gemaakt worden (mits ervan wordt geleerd).

--	-	+	++
2	12	10	1
14		11	

10. Er is nu meer een extern gerichte focus van mij en mijn directe omgeving.

--	-	+	++
2	9	10	4
11		14	

Totale scores per kolom:

--	-	+	++
20	88	123	18
108		141	

4.3 Analyse van de resultaten

4.3.1 Algemene analyse

In de analyse zijn de negatieve scores (-- samen met -) bij elkaar opgeteld. Ook de positieve scores (+ samen met ++) zijn bij elkaar opgeteld. Vervolgens is er een gecumuleerd scoreverschil tussen de negatieve en positieve scores.

De totale scores per kolom van de 10 stellingen:

--	-	+	++
20	88	123	18
108		141	

Deze getallen kunnen dan als volgt worden geanalyseerd:

Optie 1: analyse op basis van de ongewogen opgetelde scores: hieruit komt naar voren dat er meer positieve scores zijn hetgeen aangeeft dat er een positieve perceptie op de kenmerken van de netwerkorganisatie waarneembaar is.

Optie 2: conform optie 1 maar dan met uitsluiting van de extreme / uiterste scores zijnde (- -) en (++): ook hier is zichtbaar dat er in totaal een hogere positieve score is. Dit rechtvaardigt ook de conclusie dat er een positieve perceptie op de kenmerken van de netwerkorganisatie waarneembaar is (zonder de mate waarin hier te noemen).

Optie 3: statistische analyse op basis van gewogen scores:

- (--) krijgt de score 1,
- (-) de score 2,
- (+) de score 3 en
- (++) de score 4.

Als ik vervolgens de uitkomsten van alle vragen bij elkaar optel, vermenigvuldig met de hiervoor genoemde scores, en vervolgens het totaal weer deel door eerst 25 en dan 10 (het aantal stellingen), kom ik op een score van **2.55**, en dat ligt dus ruimschoots in de plus (+).

Optie 4: conform optie 3 maar dan krijgen de respectievelijke scores: de scores -1, -2, +1 en +2; dan kom ik uit op een score van **1.24**, eveneens positief.

Voor wat betreft de laatste twee opties beschouw ik een score hoger dan 1 (neutrale score) als positief en dus als zijnde een positieve perceptie op de verandering naar een netwerkorganisatie. Op grond van deze twee laatste analyses concludeer ik dat er een positieve betekenisgeving (als gevolg van de positieve percepties) is ten aanzien van de netwerkorganisatie,

Uitgaande van de onderzoeksvraag ontstaat aan de hand van de resultaten een positief beeld. Dat geeft een perceptie aan waarbij de kenmerken van een netwerkorganisatie betekenis hebben voor de onderzochte doelgroep. Met andere woorden: de verandering naar een netwerkorganisatie is enigermate aantoonbaar uitgaande van de kwantitatieve metingen.

4.3.2 Nadere analyse

In deze paragraaf worden de stellingen besproken. De individuele scores per stelling worden ook hier aan de negatieve (- en -) en aan de positieve (+ en ++) kant bij elkaar opgeteld. Met als doel een eenduidig beeld te kunnen verkrijgen. Vervolgens kan dan een tendens beschreven worden die, omwille van de eenvoud, als volgt uitgewerkt wordt (tabel 4, § 3.6):

Criterion	Resultaat
scoreverschil is kleiner of gelijk aan 2	Noch een negatieve noch een positieve perceptie
scoreverschil is 3 of 4	Licht positieve / negatieve perceptie
scoreverschil is groter of gelijk aan 5	Uitgesproken positieve / negatieve perceptie

	-/-	+
<= 2	Stelling 4: Het onderlinge vertrouwen in elkaar (mijn directe omgeving) is gegroeid Stelling 6: Ik ben nu meer in staat me aan mijn (externe werk) omgeving aan te passen	Stelling 3: Ik ben nu meer ondernemend
3 of 4	Stelling 9: Het onderlinge vertrouwen in elkaar (mijn directe omgeving) is gegroeid	Stelling 8: Er is nu een open informatie-uitwisseling met en in mijn omgeving Stelling 10: Er is nu meer een extern gerichte focus van mij en mijn directe omgeving.
>=5	Stelling 5: Er is nu meer waardering voor eigen initiatief	Stelling 1: Ik deel nu meer een gezamenlijk doel, intentie of visie met mijn directe omgeving (mijn netwerk) Stelling 2: Ik kan nu meer mijn eigen netwerk (eigen functionele omgeving) organiseren Stelling 7: Ik ben nu kritischer ten opzichte van kwaliteit, kosten en toegevoegde waarde

Tabel 5: Tendensverschillen per stelling

Bij 3 stellingen is geen tendens waarneembaar; bij 7 wel. Zonder naar de inhoud van de stellingen te kijken, zijn er 2 stellingen met een negatieve tendens en 5 met een positieve tendens. Op grond hiervan zou de conclusie getrokken kunnen worden dat er een positieve perceptie op een netwerkorganisatie is.

4.3.3 Kwalitatieve analyse

In deze paragraaf worden de uitspraken besproken die als 'Opmerkingen' bij de enquêtes geschreven zijn. In totaal zijn dit 19 uitspraken gedaan door 19 verschillende respondenten. Deze, geanonimiseerde, uitspraken staan integraal in bijlage IV. De uitspraken zijn waar mogelijk gegroepeerd op dezelfde wijze als de volgorde van de stellingen en dus analoog aan de kenmerken van de netwerkorganisatie.

Stelling 1: Ik deel nu meer een gezamenlijk doel, intentie of visie met mijn directe omgeving (mijn netwerk);

Stelling 2: Ik kan nu meer mijn eigen netwerk (eigen functionele omgeving) organiseren.

Nu wordt mijn handelen op alle mogelijke wijze beperkt door de controlekramp waarin we zitten en de onmogelijke overhead die op alles van toepassing is. Bovendien kost die beheerskramp mij zoveel tijd dat ik mijn landelijke netwerken niet kan onderhouden.

De organisatie is in toenemende mate top-down geworden. Besluitvorming vindt plaats in een klein groepje. Deze groep heeft een grote afstand tot de werkvloer en is er (soms) nog nooit (in ieder geval niet zichtbaar) geweest.

Stelling 3: Ik ben nu meer ondernemend;

Ben belemmerd in meer ondernemend zijn.

Wij zijn als onderwijs afdelingen minder ondernemend geworden.

Bij vertrouwen kruis ik negatief aan, omdat ik vind dat er veel meer is gecontroleerd vanuit GDC's en dat er minder uitgegaan wordt van de totale verantwoordelijkheid van de manager. Dit is ook de reden dat ik bij eigen initiatief en **ondernemerschap** laag aankruis.

Stelling 4: Het onderlinge vertrouwen in elkaar (mijn directe omgeving) is gegroeid;

Bij vertrouwen kruis ik negatief aan, omdat ik vind dat er veel meer is gecontroleerd vanuit GDC's en dat er minder uitgegaan wordt van de totale verantwoordelijkheid van de manager.

Stelling 5: Er is nu meer waardering voor eigen initiatief;

(de waardering voor eigen initiatief is) **Eerder afgenomen dan toegenomen**

Er is nu minder ruimte voor eigen initiatieven en verantwoordelijkheid veel zaken worden centraal bepaald en de organisatie in gegooid.

Bij vertrouwen kruis ik negatief aan, omdat ik vind dat er veel meer is gecontroleerd vanuit GDC's en dat er minder uitgegaan wordt van de totale verantwoordelijkheid van de manager. Dit is ook de reden dat ik bij **eigen initiatief** en ondernemerschap laag aankruis.

Stelling 6: Ik ben nu meer in staat me aan mijn (externe werk) omgeving aan te passen.

Stelling 7: Ik ben nu kritischer ten opzichte van kwaliteit, kosten en toegevoegde waarde.

Stelling 8: Er is nu een open informatie-uitwisseling met en in mijn omgeving;

Stelling 9: Het onderlinge vertrouwen in elkaar (mijn directe omgeving) is gegroeid;

Stelling 10: Er is nu meer een extern gerichte focus van mij en mijn directe omgeving.

Door de reorganisatie zijn we als ROCMN meer intern gericht geworden.

Er is minder externe gerichtheid wij vergaderen nu vooral intern.

Niet gegroepede uitspraken:

De meeste antwoorden zijn niet het directe gevolg van werken naar een netwerkorganisatie maar het gevolg van de organisatie verandering.

Wij zijn als onderwijs afdelingen minder ondernemend geworden. Er is nu minder ruimte voor eigen initiatieven en verantwoordelijkheid veel zaken worden centraal bepaald en de organisatie in gegooid. Er is minder externe gerichtheid wij vergaderen nu vooral intern.

In het ROC is wat mij betreft geen sprake van een netwerkorganisatie maar van een centraal aangestuurde organisatie waarin enkele mensen een 'n kleine groep er om heen het voor het zeggen hebben. De overlegstructuur betreft niet alle lagen in de organisatie bij besluitvorming.

De netwerkorganisatie binnen het ROC MN heeft uiteindelijk geleid tot (nog meer) eilandvorming. Zelf verantwoordelijkheid wordt niet gestimuleerd, doelen bereiken niet gehonoreerd. Er is sprake van enorme toename van bureaucrativering.

Alle zaken overwegend positief, ROC en de sturing hiervan als geheel vind ik te intern gericht.

Helaas constateer ik dat er geen waarneembaar verschil is opgetreden in gedrag en handelen van mensen en organisatie nu we al een aantal jaren onderweg zijn naar een netwerkorganisatie.

Zoals je hebt gezien zit ik vrij rechts in de +.

Ondanks het feit dat naar 6 stellingen niet direct uitspraken te herleiden zijn is mijns inziens wel een algemene tendens in de uitspraken waarneembaar. De uitspraken ondersteunen niet het beeld dat uit de kwantitatieve analyse naar voren komt. Eerder is sprake van een negatieve tendens, de perceptie zou dus negatief zijn en niet in de richting van de netwerkorganisatie.

4.3.4 Verklaringen

Er is een aantal verklaringen mogelijk voor het verschil tussen de kwantitatieve en kwalitatieve gegevens. Er is een waarneembare discrepantie tussen de kwantitatieve (licht positieve tendens) en de kwalitatieve (negatieve tendens) analyse.

Daar waar kwantitatief geen tendens waarneembaar was (scoreverschil is kleiner of gelijk aan 2;

stelling 3: Ik ben nu meer ondernemend;

stelling 4: Het onderlinge vertrouwen in elkaar (mijn directe omgeving) is gegroeid en

stelling 6: Ik ben nu meer in staat me aan mijn (externe werk) omgeving aan te passen), werden kwalitatief wél uitspraken gedaan die negatief zijn. Het lijkt er op dat scores welwillender gegeven worden dan de losse uitspraken over hetzelfde onderwerp.

Bij de uitgesproken tendens (scoreverschil is groter of gelijk aan 5) kunnen de volgende verklaringen worden gegeven:

Stelling 1: Ik deel nu meer een gezamenlijk doel, intentie of visie met mijn directe omgeving (mijn netwerk); inmiddels zijn we 5 jaar verder vanaf het begin van de fusie. Het feit dat er een meer een gezamenlijk doel gezien wordt kan mede gezien worden in het licht van de communicatiestrategie van het ROC Midden Nederland: één huisstijl, gelijklopende externe uitingen en interne communicatie.

Stelling 2: Ik kan nu meer mijn eigen netwerk (eigen functionele omgeving) organiseren. Kwantitatief een positieve ontwikkeling, maar kwalitatief wordt deze tendens niet ondersteund (controlekramp, top down benadering). Het lijkt erop dat de formele structuur (scores op de stellingen) losgelaten wordt in de dagelijkse gang van zaken (getuige de uitspraken).

Stelling 5: Er is nu meer waardering voor eigen initiatief (negatieve tendens); lijkt dat te bevestigen. Hier is zowel een negatieve (uitgesproken) tendens waarneembaar die ondersteund wordt door de gedane uitspraken.

Voor wat betreft stelling 7: Ik ben nu kritischer ten opzichte van kwaliteit, kosten en toegevoegde waarde; daar is wellicht een andere, interne, verklaring voor te geven.

1. Vanwege de in het voorjaar van 2008 geconstateerde financiële moeilijke positie van het ROC Midden Nederland wordt met name meer gelet op het kostenbeheersingsaspect.
2. De financiële positie noodzaakte dat alle leidinggevenden minder konden en mochten uitgeven en de controle hierop vergroot werd.
3. Verplaatsing personeel door de financieel gedreven reorganisatie en dus meer controle op kosten.

Daarnaast is een nuancering van de negatieve uitspraken wellicht op zijn plaats. Medewerkers die positief zijn over een organisatie / organisatieverandering zijn wellicht minder geneigd dit ook middels opmerkingen en voorbeelden te bekrachtigen. Aan de andere kant zijn medewerkers die hierover negatief zijn juist eerder geneigd dit aan te tonen met voorbeelden en uitspraken.

4.4 Koppeling theorie en onderzoek

Hoe verhoudt de theorie zich nu tot de gevonden praktijk? Wat kan er van de betekenisgeving van de verandering waar bijvoorbeeld Homan (2005 en 2006) over schrijft gezegd worden betreffende dit onderzoek? Heeft dit onderzoek een aantoonbare betekenisgeving bij de ontvangers van de formele verandering; in de subpublieke discours?

De bevindingen sluiten aan bij deze zienswijze: er is geen duidelijk verband aangetoond tussen datgene dat vanuit de buitenkant wordt verzonden (de 'bedachte wereld') enerzijds en de wijze waarop datgene dat verzonden is wordt ontvangen. Dit betekent dus dat er aan de binnenkant van de organisatie een andere betekenis gegeven is aan het formele verandertraject dan bedoeld. In termen van de petrischaaltjes van Homan: de 'verandermotortjes' van een organisatie hebben niet aantoonbaar geleid tot een andere betekeniswolk.

Hier sluit het onderzoek van Rentsch (1990) bij aan. Menselijk handelen is afhankelijk van de persoonlijke perceptie van situaties, hetgeen is gebaseerd op de beleving van die situatie. In deze case is de perceptie kennelijk dermate beïnvloed dat de netwerkorganisatie niet volledig is herkend.

Uit het theoretisch kader van Schreiber en Carley (2006) blijkt dat de leiderschapsrol van invloed is op de uitvoering van de netwerkorganisatie. Doortrekkend naar het onderzoek zou de vraag zijn of in dit case survey sprake zou zijn van een (te?) beperkte leiderschapsrol om een duidelijke perceptie bij de onderzochte doelgroep te kunnen waarnemen richting de netwerkorganisatie. De vraag die zich dan gelijk voordoet is dan: welke leider, of leiders, heeft/hebben hier dan de grootste rol in of in gehad? Dit zou reden zijn voor verder onderzoek.

In bijlage IV is een totaal overzicht van de onderzoeksresultaten terug te vinden.

5. CONCLUSIES, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN

"It's more fun to arrive a conclusion than to justify it."

Malcolm Forbes

5.1 Conclusies

Als onderzoeksvraag heb ik geformuleerd:

"In hoeverre voldoet een organisatie, die formeel is getransformeerd naar een netwerkorganisatie, in de perceptie van een onderzochte doelgroep aan de belangrijkste kenmerken van een netwerkorganisatie?"

Wat is nu het antwoord op deze vraag, uitgaande van de in het vorige hoofdstuk omschreven onderzoeksresultaten?

De algemene resultaten gecombineerd met de kwantitatieve resultaten laten een licht positieve tendens zien. Met andere woorden: in de perceptie van de onderzochte doelgroep is de organisatie veranderd naar een netwerkorganisatie beoordeeld naar de scores op de stellingen.

De kwalitatieve resultaten laten echter een ander beeld zien. Een beeld van een controlegerichte hiërarchische organisatie. Uitspraken als 'controlekramp', 'ik ben juist minder ondernemend geworden', 'er wordt nu meer top-down besloten' onderschrijven dit. Dit getuigt ervan dat de organisatie niet is veranderd naar een netwerkorganisatie in de perceptie van de onderzochte doelgroep.

Op de vraag in hoeverre de organisatie in de perceptie van de onderzochte doelgroep voldoet aan de belangrijkste kenmerken van een netwerkorganisatie kan ik dus niet een eensluidend antwoord geven.

De conclusie is daarmee dat in de perceptie van de onderzochte doelgroep de netwerkorganisatie geen eensluidende betekenis heeft gekregen.

De vraag is dan ook wat deze case survey kan zeggen over verandertrajecten bij andere organisaties. De respondenten (leidinggevend) bij het ROC Midden Nederland hebben een eigen referentiekader, bestaand uit eerdere ervaringen, die bepalen hoe zij tegen een verandering aankijken. En mensen bepalen informeel met elkaar – onder meer in die petrischaaltjes – wat 'de' werkelijkheid is. Bij andere organisaties en zelfs branches zijn dergelijke contexten weer heel anders en zal de perceptie op andere manieren worden beïnvloed.

Juist deze aspecten, die de 'binnenkant' van een verandering vormen, zijn van belang om rekening mee te houden bij een verandertraject. Ook - of misschien zelfs wel met name – in het geval van een transformatie naar een netwerkorganisatie.

5.2 Discussie

Case survey onderzoeken hebben de beperking dat er niet gegeneraliseerd kan worden naar algemeen geldende uitspraken. Ook mijn onderzoek beperkt zich tot een specifieke (onderwijs)organisatie, ROC Midden Nederland. Het is dus mogelijk dat bij andere organisaties andere uitkomsten worden waargenomen. Mijn onderzoek nodigt echter wel uit tot verder onderzoek; bijvoorbeeld op basis van de volgende hypothese:

De planmatige veranderingen hebben elkaar zo snel opgevolgd en zijn zo talrijk dat de binnenkant van de organisatie de netwerkorganisatie – anders dan incidenteel – nog niet gestalte heeft gekregen.

Een ander facet is de tijdigheid van mijn onderzoek. Het case survey onderzoek heeft als kenmerk dat het een fenomeen in tijd bestudeert. Verdedigbaar is de idee dat de netwerkorganisatie voor het ROC Midden Nederland nog zijn beslag moet krijgen maar door de genoemde financiële situatie dat nog niet (of nog niet geheel) is gebeurd. Daarnaast kan de vraag worden gesteld of een onderwijsorganisatie – een overheidsgefinancierde instelling – die moet voldoen aan een ruime mate van wet- en regelgeving op dit moment wel in staat is om zich te transformeren (naar een netwerkorganisatie). Kunnen onderwijsteams de vrijheid en bevoegdheden krijgen in combinatie met de verantwoordelijkheid van voldoen aan de genoemde wet- en regelgeving.

Wat betreft de validiteit en betrouwbaarheid van mijn onderzoek durf ik te stellen dat, ondanks dat het om genoemde redenen niet de meest geëigende onderzoeksmethode voor deze onderzoeksvraag is, onder de omstandigheden (gedicteerd door het onderzoeksobject) een valide en betrouwbaar onderzoek is.

Ondanks de genoemde beperkingen (in §5.3 hierover meer) is met dit onderzoek aannemelijk gemaakt dat er naast de 'buitenkant' van de (verandering naar) een netwerkorganisatie er ook nog sprake kan zijn van een 'binnenkant'; een betekenisgevende dynamiek die er toe kan leiden dat de betrokkenen tot geheel andere betekenisgevingen aan de netwerkorganisatie komen dan de betekenisgevingen van diegenen die de netwerkorganisatie willen introduceren. Daarmee wordt duidelijk dat verder wetenschappelijk onderzoek over de betekenisgevende dynamieken die met de introductie van netwerkorganisaties gepaard kunnen gaan op zijn plaats is.

Voortgaande op paragraaf 4.4 waarin theorie en onderzoek aan elkaar gekoppeld worden draagt mijn studie bij aan verbreding van de theorie omtrent de binnenkant van organisatieverandering, specifiek richting een netwerkorganisatie.

5.3 Aanbevelingen

Aangezien dit onderzoek een case survey onderzoek betreft, is een aantal algemene aanbevelingen, op basis van de nadelen van de uit de case survey onderzoek opgestelde vragenlijst (§ 3.4) ook hier van toepassing:

- Minder controle op invulling en terugsturen: narrative research onderzoek uitvoeren.
- Interpretatie meer subjectief: het houden van narrative research.
- Niet generaliseerbaarheid: onderzoek uitvoeren bij andere organisaties die een vergelijkbare verandering hebben ondergaan.
- Tijdelijke waarneembaarheid fenomeen: longitudinaal onderzoek uitvoeren.

Daarnaast is, op grond van de beperkingen van het onderzoek, nog een aantal aanbevelingen te doen:

- Onderzoek naar het percentage respondenten: waarom heeft 47,1% gereageerd? Hoe komt het dat niet een groter percentage gereageerd heeft?
- Het onderzoek specificeren naar de verschillende onderdelen van de organisatie; de onderzochte organisatie bestaat uit verschillende onderwijssectoren en ondersteunende diensten. Wellicht dat de afzonderlijke sectoren en diensten anders scoren met betrekking tot de verandering naar een netwerkorganisatie.
- Onderzoek naar het mogelijke onderscheid tussen directieleden en andere leidinggevenden.
- Onderzoek uitvoeren of het aantal jaren in een leidinggevende positie bijdraagt aan een andere gedragsverandering.
- Onderzoek uitvoeren of andere zaken een rol hebben gespeeld bij de beantwoording van de stellingen.
- Welke rol hebben leidinggevenden gehad in het verandertraject?
- In hoeverre zijn andere betekenissen gegeven binnen de zogenoemde verschillende 'verandermotortjes' van de organisatie?

Bijlage I. Bronvermelding

Aarts, N., Een gesprek zonder einde, Over strategische communicatie in een voortdurend veranderende omgeving, Vossiuspers UvA, 2009.

Argyris, Chris, *On Organizational Learning*, Blackwell Publishing, 2e druk, 1999.

Baarda, D. B. en De Goede, M.P.M., *Basisboek Methoden en Technieken, Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*, tweede, herziene druk, 1997.

Baljon, René M., *Het Oogzorgnetwerk Ofwel de muis die brulde, De ontwikkeling van Het Oogziekenhuis Rotterdam van een traditionele organisatie naar een netwerkorganisatie*, Masterpiece ter verkrijging van de titel Master of Strategisch Management (MSM) in de non-profit sector aan de Universiteit Utrecht, de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen (USBO), 2004.

Bekman, A., *Horizontaal leiderschap*, Onderzoek naar leiderschap in organisaties, 2009.

Benassi, Mario, Arent Greve, Julia Harkola, 'Looking For a Network Organization: The Case of GESTO' *Journal of Market Focused Management*, 4, 205-229, 1999.

Boonstra, J.J., *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, veranderen en leren*. Amsterdam Vossiuspers, 2001.

Boonstra, J.J., Caluwé, L.I.A., 'Interveniëren en veranderen', 1998.

Brink, P. van den en Veen, G.J. van t, Voor gemeenten werken grootschalige reorganisaties niet, stap voor stap naar een netwerkorganisatie, op www.managementsite.nl, 2007.

Buis, H., *Communication by Network*, 'Netwerken als strategisch instrument voor beleid en onderneming', Assen, Van Gorcum, 2008.

Burg, Elco van, A. Georges L. Romme, Victor A. Gilsing, and Isabelle M. M. J. Reymen, *Creating University Spin-Offs: A Science-Based Design Perspective*, *The Journal of Product Innovation Management* 2008; 25:114-128, 2008.

Cozijnsen, A.J. en Vrakking, W.J., *Handboek Verandermanagement; Theorieën en Strategieën Voor Organisatieverandering*, 2003.

De Caluwé, L. en H. Vermaak: *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*, Deventer, Kluwer, 2002.

Eggers, W. D. and Goldsmith, S., 'Government by Network, The New Public management Imperative', A Joint Study by Deloitte Research and the Ash Institute for Democratic Governance and Innovation at the John F. Kennedy School of Government at Harvard University, 2004.

Ekiba, Hamid R. and Kling, Rob, Network Organizations: Symmetric Cooperation or Multivalent Negotiation? *The Information Society*, 21: 155 – 168, 2005.

Elzen, Henk van den, Master of Science Strategy & Organization 'schets van literatuur en probleemstelling' Thema: Frames van managers en adviseurs (over) de veranderende rol van het verandermanagement, Afstudeerscriptie, Open Universiteit 2008.

Eng, Teck-Yong, An investigation of internet coordination mechanisms in network organizations, *JOURNAL OF INTERACTIVE MARKETING* Volume 21 / Number 4 / 2007.

Eng, Teck-Yong, The Effects of the Internet on Network Structures and Business Performance, *Electronic Markets*, Volume 18(1): 91 – 101, 2008.

Grugulis, Irena, Vincent, Steven, Hebson, Gail, The rise of the 'network organisation' and the decline of discretion, *Human Resource Management Journal*, Vol. 13 Issue 2, p45-59, 2003.

Gubler, Ing. H.J., "Organisatieveranderingen verbinden aan een context", Een onderzoek naar het verbinden van de invoering van Performance Management aan een context door leidinggevenden van Rabobanken. Scriptie Open Universiteit Masteropleiding Managementwetenschappen Strategy and Organization, 2008.

Hales, Colin, 'Bureaucracy-lite' and Continuities in Managerial Work, *British Journal of management*, Vol. 13, 51-66, 2002.

Homan, Thijs, 'Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering', SDU Uitgevers b.v., 2005.

Homan, Thijs, 'Wolkenridders. Over de binnenkant van organisatieverandering', 2006.

Kessels, Prof. dr. J., 'The learning company'. Lezing tijdens 'de Essentie' ROC MN 17 oktober 2006.

Kloosterboer, P., *SUPPORT STRATEGIE EN ACCELERATIE ADVIES*, De staf heeft weer toekomst!, 1999.

Kolb, D.A., *Experiential Learning: experience as the source of learning and development* New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

Lawson, E. and Price, C., 'The psychology of change management', McKinsey Quarterly, Special edition issue 2, 30-41, 2003.

Musch, R., 'Met hoofd hart en handen; Netwerken in het Middelbaar Onderwijs', Afstudeeropdracht MPIM, Erasmus Academy, oktober 2008.

Oberg, Achim, Peter Walgenbach, Hierarchical structures of communication in a network organization, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 24, 183–198, 2008.

Onderwijsraad, De, red. M. van Dyck, Studie *Onderwijs in de markt* uitgebracht aan de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, Nr. 20010421/529, Den Haag, 2001.

Pettigrew, A.M., , 'Context and action in the transformation of the firm' in: *Journal of Management Studies* 24:6 pp 649-670, 1987.

Puyt, R. Innovatief organiseren: de netwerkorganisatie, *Innovatief Organiseren*, platform voor slimmer werken en sociale innovatie (www.innovatieorganiseren.nl), 2007.

Rentsch, J.R., Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings, *Journal of Applied Psychology* Copyright 1990 by the American Psychological Association, Inc., Vol. 75, No. 6, 668-681 0021-9010/90, 1990.

Roose, H., *Managen van een netwerkorganisatie*, Herman Roose & Garant -Uitgevers n.v., 2002.

Schoemaker, M., Tussen beheersing en betrokkenheid, Loopbaanontwikkeling in netwerkorganisaties, *Loopbaan*, jaargang 12, nummer 2, 2006.

Schreiber, C. and Carley, M.K., Leadership style as an enabler of organizational complex functioning, Carnegie Mellon University, USA, *E:CO Issue Vol.8 No. 4 pp. 61 – 76*, 2006.

Smith M.E., Success rates for different types of organizational change, www.ispi.org , 2002.

Stacey, R.D., *Complexity and Creativity in Organizations* Ralph D. San Francisco, 1996.

Symon, G., Information and communication technologies and the network organization: A critical analysis, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 389 – 414, 2000.

Taillieu T., et al, , De dynamiek en dilemma's van de netwerkorganisatie: Een wetenschappelijk samenwerkingsproject met de afdeling arbeids- en organisatiepsychologie van de K.U. Leuven, *Oranjekrant*, vol.26, nr.4, Brugge, 1999.

Tenkasi, R.V. and Chesmore, M.C., '*Social networks and planned organizational change. The impact of strong network ties on effective change implementation and use*', *The Journal of Behavioral Science*, vol. 39, No. 3, 281-300, 2003.

Wanrooy, M.J., Eline Ophorst, Leidinggeven in netwerkorganisaties, *Gids voor Personeelsmanagement*, nr. 5, mei 2002.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., Obsfeld, D. 'Organizing and the Process of Sensemaking', in: *Organization Science*. Vol.16, No 4, , pp 409-421, 2005.

Woensel, P. van, De toe-eigening van organisatieveranderingen vanuit het perspectief van de social identity theorie

The appropriation of organizational changes from the perspective of the social identity theory, 2008.

Yin, Robert K., *Applications Of Case Study Research* (2nd edition), 2003.

Zee, F. van der,: *Kennisverwerving in de Empirische Wetenschappen, de methodologie van wetenschappelijk onderzoek*, Groningen, 2004.

Websites en Digitale bronnen

- web.ebscohost.com
- www.encyclo.nl
- www.eugenius.nl
- www.innovatieorganiseren.nl
- www.ispi.org
- www.managementsite.nl
- www.netwerkorganisatie.net
- www.rocmn.nl

Bijlage II. Illustraties

Figuren:

- Blz. 8 Figuur 1 : Ontstaan van collectieve betekeniswolken (Homan, 2006)
- Blz. 20 Figuur 2 : Betekenisgeving als interveniërende factor voor gedragsverandering (Homan, 2005)
- Blz. 23 Figuur 3 : Het ROC transformeert naar een netwerkorganisatie (presentatie Strategieplatform 10 en 11 december 2008)

Tabellen:

- Blz. 12 Tabel 1.: Stromingen in verandermanagement (Cozijnsen)
- Blz. 24 Tabel 2. : voor- en nadelen van een vragenlijst (Baarda)
- Blz. 25 Tabel 3: kenmerken, stellingen, variabelen
- Blz. 26 Tabel 4: criteria en resultaat
- Blz. 33 Tabel 5: Tendensverschillen per stelling

Bijlage III. Onderzoeksopzet

Startpunt van mijn onderzoek:

Naar aanleiding van de in Hoofdstuk 1 genoemde fusie en het ontstaan van het ROC Midden Nederland vond in november 2006 een synthetron plaats voor het management: het College van Bestuur, directeuren en directieleden en afdelingsmanagers van het ROC Midden Nederland.

Analyse synthetron 21 november 2006:

36 aangesloten computers, waarvan 6 computers met een schrijver, en 30 met twee schrijvers.

Uitgangspunt voor de synthetron sessie waren de navolgende vragen:

1. Wat is de essentie van resultaat verantwoordelijke teams (RVT) volgens jou?
2. Kun je aangeven wat volgens jou de belangrijkste prioriteiten zijn om het veranderingsproces (voor de hele organisatie) in de komende 6 maanden te doen slagen?
3. Welke quick wins voor het verbeteren van onze organisatie kunnen we in de komende 2 maanden realiseren. Wees zo concreet mogelijk: wie, wat, waar en hoe.
4. Hoe kunnen we studenten en docenten zo breed mogelijk betrekken in de periode tot de zomer bij ontwikkel en veranderactiviteiten? (wees zo concreet mogelijk)
5. Wat zijn de KNELPUNTEN waar je als afdelingsmanager tegen aan loopt (noem er drie) als het gaat om het veranderingstraject (het gaat dus niet alleen om RVT)
6. Wat moet er (dan) gebeuren om jullie als Afdelingsmanagers te ondersteunen zodat 'empowered' aan de slag kunnen met de organisatie verandering?
7. Noem 3 criteria waaraan het ROC/MN moet voldoen om een Great Place to Learn te worden voor jou zelf
8. Wat kan het Great Place to Learn (GPTL) concept het ROC brengen, wat kunnen wij er als ROC-MN mee volgens jou?
9. In hoeverre kies jij er voor om het concept van een Great Place to Learn in het hart van de verandering en organisatie ontwikkeling te zetten?
10. Wat heb jij zelf nodig aan skills, training, opleidingen, middelen, of andere randvoorwaarden voor je eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling? (akkoord stemmen betekent dat jij ook deze behoefte hebt)

De voorgaande vragen leverde het navolgende resultaat op:

1. Essentie van RVT:

- Het team de ruimte geven en verantwoordelijkheid overdragen. Voor de manager betekent dit dat hij moet loslaten
- verantwoordelijkheden lager in de organisatie, waardoor energie en betrokkenheid wordt gegenereerd

- We gaan werken aan andere manier van leiding geven en andere manier van samenwerken. En die manier van werken is nog niet te zien bij iedereen
- Het kost tijd om te vertrouwen dat het nu echt anders wordt
- En nu: aan de slag
- Aan de slag waarmee? of sturen we teams op pad met niks.

2. Belangrijkste prioriteiten om veranderingsproces te doen slagen:

- duidelijke communicatie naar de medewerkers, over de weg die we zijn ingeslagen / gaan volgen
- Het proces waar we mee aan de slag willen inzichtelijk maken voor alle medewerkers
- De managers moeten gecoacht worden om dit hele proces voor elkaar te krijgen.
- met medewerkers in gesprek gaan
- Aansluiten bij het competentie gericht leren en de processen waar zowel leerlingen als docenten in zitten

3. Quick wins voor het verbeteren van onze organisatie kunnen die we in de komende 2 maanden kunnen realiseren:

- Verbeteren automatisering
- Natuurlijk moeten we ook geschoold worden (vooral in coaching), maar daar hoeven we niet op te wachten. We kunnen begin met te doen!

Vooraf NIET:

laten we wachten op ROC brede discussie kristallisatie!

4. Hoe kunnen we studenten en docenten zo breed mogelijk betrekken in de periode tot de zomer bij ontwikkel en veranderactiviteiten?

- rondetafelgesprekken zijn heel nuttig en al veel eerder genoemd tijdens MD` dagen doen!
- Door goede initiatieven van teams te belonen en te faciliteren. Hierdoor beloon je positief gedrag van teams.

5. Wat zijn de KNELPUNTEN waar je als afdelingsmanager tegen aan loopt (noem er drie) als het gaat om het veranderingstraject (het gaat dus niet alleen om RVT)

Weinig synthetrons, veels discussie, niet mee eens, en maar weinig reacties

Discussie over : eventuele belemmering "jaartaakbeleid"

- Het jaartaakbeleid beperkt de mogelijkheden om flexibel met je personeel om te gaan. Het is een sta in de weg voor competentiegericht onderwijs, competentiegericht management en de vorming van RVT's.
- Tijd, zowel van mij als van de docenten

6. Wat moet er (dan) gebeuren om jullie als Afdelingsmanagers te ondersteunen zodat 'empowered' aan de slag kunnen met de organisatie verandering?

- sneller reageren op benodigde faciliteiten (ICT , facilitair, en eigentijdse onderwijsruimtes)
- Van elkaar leren; dus intervisie, netwerkjes door het hele ROC, Veel informatie delen
- scholing en coaching om mijn denkstijl te kunnen veranderen en driedimensionaal te maken

7. Noem 3 criteria waaraan het ROC/MN moet voldoen om een Great Place to Learn te worden voor jou zelf (targeted)

- Open communicatie, geen verborgen agenda's, eerlijkheid naar elkaar toe
- Gemaakte afspraken nakomen, betrouwbaar zijn
- Als docenten en studenten met trots uitdragen dat ze op ROCMN zetten
- Open communicatie, durven zeggen waar je voor staat, oog voor elkaars kwaliteiten
- Vertrouwen in elkaar en in cursisten
- Openheid

Zorg:

Primaire proces op eerste plaats!!!

Rust in de facilitaire organisatie zodat er ruimte ontstaat vanuit de werkvloer

9. In hoeverre kies jij er voor om het concept van een Great Place to Learn in het hart van de verandering en organisatie ontwikkeling te zetten?

	waarde	aantal scores	percent	
	<i>niet gebruiken</i>	0	0.0 %	
	<i>ik twijfel</i>	4	11.0 %	
	<i>geen mening</i>	2	6.0 %	
	<i>ondersteunend</i>	20	56.0 %	
In totaal mensen	<i>leidend</i>	10	28.0 %	36 deelnemers, met 1 of twee aan de computer.

10. Wat heb jij zelf nodig aan skills, training, opleidingen, middelen, of andere randvoorwaarden voor je eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling? (akkoord stemmen betekent dat jij ook deze behoefte hebt)

- Professioneel maatje voor feedback op je functioneren
- Coaching
- Training/ leergang integraal management met een aantal managers van het ROC met de volgende items personeelsbeleid, financiën, bedrijfsvoering
- Ook scholing in verandermanagement, ook gericht op invoeren RVT, en oprichten intervisie groep daarover
- ook tijd vrij maken om elkaar te spreken

Startpunt voor mijn onderzoek:

In november 2006 is bij het ROC Midden Nederland een synthetron sessie gedaan met het management (College van Bestuur, directeuren, directieleden en afdelingsmanagers).

Een synthetron is een innovatieve internetdiscussie, waarbij een grote groep mensen tegelijkertijd anoniem online een brainstormsessie kunnen voeren.

Naar aanleiding van de synthetron sessie van november 2006 is een aantal programma's binnen het ROC Midden Nederland ingezet om te komen tot een netwerkorganisatie.

Deze programma's zijn:

- Het visiedocument: 'Ondernemend leren' dat aan iedere medewerkers persoonlijk is uitgedeeld en verwacht werd tot zich te nemen,
- Het uitvoeren van een stakeholders analyse,
- Inzetten van de programma's op het ROC MN als een 'Great place to work' en een 'Great place to learn',
- Het invoeren van werkveldcommissies (externe adviescommissies) per opleidingsafdeling,
- Het introduceren van werkplekleren (leren in de praktijk van het beroepenveld),
- Het stimuleren van contractactiviteiten,
- Het aangaan van strategische samenwerkingsverbanden,
- Het uitvoeren van JOB (Jouw Opleiding en Baan) enquêtes,
- Het invoeren van de PDCA (Plan Do Check Act) cyclus op elk niveau waarbij bevindingen en positieve resultaten geborgd worden in de organisatie,
- Het invoeren van een nieuwe aanstellings- (aanstelling voor 4 jaar) en beoordelingssystematiek (360 graden feedback).

Onderzoeksopzet:

Naar aanleiding van dit onderzoek wil ik een tweede meting doen en bezien in hoeverre de reorganisatie effect heeft gehad op het gedrag in de uitvoering van het werk van de leidinggevenden van het ROC MN. De meting wordt uitgevoerd onder de huidige leidinggevenden.

Het ROC MN is conform de fusiereorganisatieplannen – middels een hink-stap-sprong – in de periode 2006 naar 2009 getransformeerd naar een netwerkorganisatie. In deze vragenlijst wordt het navolgende verstaan onder een netwerkorganisatie:

De kern van een netwerkorganisatie is dat er betekenisvolle relaties mee worden aangegaan, ontwikkeld en onderhouden. Betekenisvol refereert aan een door alle partijen als positief ervaren belang. Indien daar niet langer sprake van is, ontvalt de legitimiteit van partnership in netwerkverband.

De kenmerken van een netwerkorganisatie zijn:

1. Het delen van een gezamenlijk doel, intentie of visie;
2. Het zelforganiserend vermogen; netwerken organiseren zich zelf. Het bepalen van eigen regels, gedragscodes en doelen; horizontaal en niet hiërarchisch georganiseerd; de rollen van de deelnemers veranderen;
3. Het benutten van elkaars ondernemerschap en initiërend en innovatief vermogen;
4. Menselijke zaken als vertrouwen en zorgvuldigheid spelen een essentiële rol.
5. Waardering van eigen initiatief;
6. Het continu kunnen veranderen, aanpassen aan de omgeving;
7. Het kritisch en scherp zijn m.b.t. kwaliteit, kosten en toegevoegde waarde (moet steeds weer worden bewezen);
8. Er bestaat een open informatie-uitwisseling (kennis en ervaring) zowel persoonlijk als met behulp van ICT;
9. Het mogen maken van fouten (mits ervan wordt geleerd);
10. Een herkenbare gemeenschappelijke externe identiteit met een maximale focus op de klant/zijn vraag/de markt;

Stellingen:

De enquête is bedoeld om eventuele gedragsveranderingen te meten ten opzichte van de start van de reorganisatie (november 2006). Als je later bij het ROC MN bent begonnen dan geldt die datum uiteraard voor jou als startmoment.

Alle stellingen hebben betrekking op jouw eigen directe werkomgeving; jouw netwerk en hebben rechtstreeks verband met de hiervoor genoemde kenmerken van een netwerkorganisatie.

Vanaf wanneer ben je werkzaam als leidinggevende bij het ROC Midden Nederland?

--

1. Ik deel nu meer een gezamenlijk doel, intentie of visie met mijn directe omgeving (mijn netwerk).

--	-	+	++

2. Ik kan nu meer mijn eigen netwerk (eigen functionele omgeving) organiseren.

--	-	+	++

3. Ik ben nu meer ondernemend.

--	-	+	++

4. Het onderlinge vertrouwen in elkaar (mijn directe omgeving) is gegroeid.

--	-	+	++

5. Er is nu meer waardering voor eigen initiatief.

--	-	+	++

6. Ik ben nu meer in staat me aan mijn (externe werk) omgeving aan te passen.

--	-	+	++

7. Ik ben nu kritischer ten opzichte van kwaliteit, kosten en toegevoegde waarde.

--	-	+	++

8. Er is nu een open informatie-uitwisseling met en in mijn omgeving.

--	-	+	++

9. Er mogen nu meer fouten gemaakt worden (mits ervan wordt geleerd).

- -	-	+	+ +

10. Er is nu meer een extern gerichte focus van mij en mijn directe omgeving.

- -	-	+	+ +

Ruimte voor opmerkingen:

.....
.....
.....
.....
.....

Bijlage IV. Onderzoekresultaten

Totaal van de populatie : N = 53

Totaal van de respondenten : R = 25

Respons : 47,1%

Vanaf wanneer ben je werkzaam als leidinggevende bij het ROC Midden Nederland?

Tot en met 2006	Vanaf 2007
21	4

1. Ik deel nu meer een gezamenlijk doel, intentie of visie met mijn directe omgeving (mijn netwerk).

--	-	+	++
1	5	18	1

2. Ik kan nu meer mijn eigen netwerk (eigen functionele omgeving) organiseren.

--	-	+	++
1	8	15	1

3. Ik ben nu meer ondernemend. **Geen score 1**

--	-	+	++
1	10	10	3

4. Het onderlinge vertrouwen in elkaar (mijn directe omgeving) is gegroeid.

--	-	+	++
2	11	12	

5. Er is nu meer waardering voor eigen initiatief.

--	-	+	++
7	8	9	1

6. Ik ben nu meer in staat me aan mijn (externe werk) omgeving aan te passen.

--	-	+	++
3	10	11	1

7. Ik ben nu kritischer ten opzichte van kwaliteit, kosten en toegevoegde waarde.

--	-	+	++
	5	16	4

8. Er is nu een open informatie-uitwisseling met en in mijn omgeving.

--	-	+	++
1	10	12	2

9. Er mogen nu meer fouten gemaakt worden (mits ervan wordt geleerd).

- -	-	+	++
2	12	10	1

10. Er is nu meer een extern gerichte focus van mij en mijn directe omgeving.

- -	-	+	++
2	9	10	4

Opmerkingen:

1. De meeste antwoorden zijn niet het directe gevolg van werken naar een netwerkorganisatie maar het gevolg van de organisatie verandering en Herontwerp ondersteunende diensten 2005/2006.

2. Wij zijn als onderwijs afdelingen minder ondernemend geworden, dit loopt nu via marketing en sales. Er is nu minder ruimte voor eigen initiatieven en verantwoordelijkheid veel zaken worden centraal bepaald en de organisatie in gegooid. Er is minder externe gerichtheid wij vergaderen nu vooral intern. Een ernstige constatering, wij zijn te groot geworden Hopelijk geeft de domeinen structuur wel mogelijkheden voor eigen initiatieven, ondernemen en externe gerichtheid.

3. Je ziet dat ik niet positief ben over de ontwikkelingen. Dit komt omdat ik vééél meer vrijheid in handelen en denken had voor de fusie met Amerland en daarna. Nu wordt mijn handelen op alle mogelijke wijze beperkt door de controlekramp waarin we zitten en de onmogelijke overhead die op alles van toepassing is. Bovendien kost die beheerskramp mij zoveel tijd dat ik mijn landelijke netwerken niet kan onderhouden. Daarvoor in de plaats zit ik formats, tellijsten, formatielijsten en kasstaten in te vullen in drievoud. Ik bedoel dit niet cynisch. Collega's die uit een andere cultuur komen ervaren dat misschien anders maar voor mij is het al jaren achteruit buffelen. De collega's van constateerden dat in de loop van deze twee jaar alles veel meer top down was geworden, zij vaker voor een fait accompli werden gesteld. Wij gaan dus nu gezamenlijk acteren om dit terug te draaien. Wij willen dat het onderwijs eerder zijn inbreng kan hebben vanuit de werkvloer, zonder te streven naar een doorgedraafd poldermodel.

4. Bij vertrouwen kruis ik negatief aan, omdat ik vind dat er veel meer is gecontroleerd vanuit GDC's en dat er minder uitgegaan wordt van de totale verantwoordelijkheid van de manager. Dit is ook de reden dat ik bij eigen initiatief en ondernemerschap laag aankruis. Ik kan binnen mijn begroting niet of nauwelijks schuiven met posten zoals middelen en personeel.

5. Erg veel van de vragen vind ik niet sterk met het fenomeen 'netwerkorganisatie' te maken hebben. De verandering naar zo'n organisatie is in mijn optiek ook nooit stevig van de grond gekomen. Daarom moeten er in mijn optiek geen zware conclusies aan mijn antwoorden verbonden worden. Ik heb de vragen dan ook méér beantwoord vanuit mijn persoonlijke ontwikkeling en (soms) de onmogelijkheid vanwege blokkades daartoe binnen het ROC MN.

6. De organisatie is in toenemende mate top-down geworden. Besluitvorming vindt plaats in een klein groepje. Deze groep heeft een grote afstand tot de werkvloer en is er (soms) nog nooit (in ieder geval niet zichtbaar) geweest. Er worden besluiten genomen die 'op papier' misschien kloppen, maar niet stroken met de werkelijkheid in de uitvoering.

De rollen van manager en directie zijn papieren functies. In werkelijkheid is de manager wél verantwoordelijk voor de afdeling (urenverantwoording en onderwijsverantwoording aan de inspectie), maar kan hij of zij niet daadwerkelijk sturen. Budgetten zijn afgepakt; daardoor wordt afdelings- maar ook sector beleid gefrustreerd. Uitgezette lijnen ten behoeve van o.a. onderwijs kunnen niet doorgevoerd worden. CGO kan niet ingevoerd worden zoals het zou moeten; personeel ontbreekt het aan middelen; kortom: het ontbreekt aan goed werkgeverschap en ook aan de praktische uitvoering van de onderwijsvisie (op papier).

In het ROC is wat mij betreft geen sprake van een netwerkorganisatie maar van een centraal aangestuurde organisatie waarin enkele mensen een 'n kleine groep er om heen het voor het zeggen hebben. De overlegstructuur betreft niet alle lagen in de organisatie bij besluitvorming en dat is m.i. een kwalijke zaak.

7. **score bij vraag 3 is neutraal:** m.i. was ik al ondernemend van aard maar is het a.g.v. de krappere facilitering (inclusief stroperige procesgang) een steeds grotere uitdaging om nieuwe initiatieven/samenwerkingsverbanden vorm en inhoud te geven.

8. Wat opvalt is dat het erg ingewikkeld is voor collega's om buiten de eigen comfortzone te gaan. Het zelf op pad gaan wordt meer dan ooit gestimuleerd, maar komt zelfs bij de meest ondernemende docenten moeizaam van de grond. Misschien ontbreekt het lef, maar wellicht ligt het dieper. Als je zelf op pad gaat naar je doel en dit niet via je coördinator/manager/directeur doet, is dit te direct voor menigeen. Het wordt dan moeilijk om commentaar te leveren cq. de verantwoordelijkheid te nemen, omdat je dat dan tegen degene doet waar het omgaat en niet via allerlei niveaus. Het komt heel dichtbij en dat zijn we niet gewend. Misschien is dat wel een belangrijke reden waarom het netwerk te weinig oplevert tov. de energie die er ingestoken wordt. Het optreden buiten de eigen klas/team wordt teveel niet als een kans gezien, maar als een bedreiging. Voor mij een reden om te pleiten voor minder netwerk bijeenkomsten/activiteiten. Ook al omdat degene die wel meerwaarde ziet zijn eigen omgeving te vergroten dat ook zonder allerlei georganiseerde netwerkactiviteiten het toch wel oppakt.

9. De netwerkorganisatie binnen het RIOC MN heeft uiteindelijk geleid tot (nog meer) eilandvorming. Zelf verantwoordelijkheid wordt niet gestimuleerd, doelen bereiken niet gehonoreerd. Er is sprake van enorme toename van bureaucratisering. "Ondersteunende" diensten zijn een organisatie op zich geworden en vragen het primaire proces voortdurende om diensten om hun eigen interne organisatie op orde te krijgen. Het succes van deze acties is nog steeds matig. Primaire proces is bezig zijn eigen structuren te ontwikkelen omdat GDC absoluut te weinig te bieden hebben. I.p.v. kostenreductie is er sprake van kostenvermeerdering EN verlies van kwaliteit/motivatie. De afstand tussen primair proces en GDC is te groot! Er worden besluiten genomen zonder te verifiëren of dit in het primaire proces haalbaar is.

10. m.n. door de fase waarin ROC MN verkeert qua financiën en de daarmee gepaard gaande reorganisatie waar we in terecht zijn gekomen, is er tijdelijk minder tijd en ruimte voor de inhoudelijke ontwikkeling van netwerken en ondernemerschap. De focus is teveel naar binnen gericht.

De ontwikkeling naar resultaat verantwoordelijke teams loopt nog en is nog niet afgerond.

Mbt CGO zijn er netwerken ontstaan door de verdeling van rollen in teams en door gezamenlijk optrekken in de regiegroep Onderwijs. Dit werkt stimulerend maar geeft ook discussie over wat een team zelf kan bepalen, en wat ROC-breed wordt vastgesteld.

De externe focus van mijzelf is meer aan het terugkomen, nu de rol van ROC-directeuren meer gericht wordt op de sectoren en minder op ROC-taken. Hierdoor ontstaat tijd!!

Fouten maken ligt op het niveau van de organisatie gevoelig, dit vraagt tijd en afstand, die er bij de teams op dit moment nog onvoldoende is. Dit heeft te maken met de fase waarin ROC MN verkeert.

11. Ik ben van mening dat de netwerkorganisatie zoals bedoeld (nog) niet van de grond gekomen is Door de problemen waar het ROC in verkeerd en de reorganisatie die daar het gevolg van is zijn zaken als externe gerichtheid, vertrouwen, informatie uitwisseling met de omgeving en ruimte voor ondernemerschap niet verder tot ontwikkeling gekomen of zijn eerder achteruit gegaan. Netwerken is op zich prima maar moet wel doelmatig en functioneel zijn .Ik heb het idee dat laatste ,wat heb je bereikt met het netwerken,niet of onvoldoende aan de orde is.

12. Alle zaken overwegend positief, andere zaken vind ik niet terug in de vragen, zoals doelgericht externe contacten aan gaan in onderlinge afstemming met elkaar en onderlinge prioritering. Dus Puyt's kenmerken 1 en 3 vind ik niet terug in de stellingen. Vanuit individu bekeken is hij zeker positief, vanuit organisatie gekeken ben ik zeker niet positief en vind ik dat we nog veel kansen laten liggen. ROC en de sturing hiervan als geheel vind ik te intern gericht

13. Mede door de reorganisatie waarin we ons bevinden, is de speelruimte die een manager op dit moment binnen het ROC heeft om te innoveren en bij te sturen, nagenoeg nul. Er is geen inzicht in de budgetten (waarvoor we als intergraal manager voor verantwoordelijk zouden moeten zijn) en de uitputting ervan. Ook heeft een manager nauwelijks invloed op de personele bezetting (met name kwalitatief) van de teams.

14. De netwerken op het gebied van de diverse beleidsonderdelen zijn topdown gestuurd. Het zijn erg gesloten bijeenkomsten geworden tussen contactpersonen van afdelingen. Grote bijeenkomsten met open karakter hebben niet plaats gevonden. Leren van elkaar is beperkt tot uitwisselen van informatie en trachten processen zo veel mogelijk identiek te houden. Door grote bezuinigingen binnen dit instituut zie ik, dat van een netwerkorganisatie niet echt sprake is.

15. **Ben belemmerd in meer ondernemend zijn**

Het onderlinge vertrouwen in elkaar (mijn directe omgeving) is gegroeid.

Geldt voor de sector

Stelling: 'Er is nu meer waardering voor eigen initiatief': **Eerder afgenomen dan toegenomen**

16. Onder netwerken kan worden verstaan :

- Interne ROCMN-netwerken: hieronder kan worden gerekend de MT/GDC hoofden etc, dat werd in de loop van 2008 een meer integrale adviesstructuur en informatie-uitwisseling . Ook waren er netwerken - zoals regiegroep onderwijs- waar diverse collega's werden uitgesloten . Met de komst van de nieuwe portefeuillehouderstructuur is dat deels ook zichtbaar (tav GDC's). Er zullen netwerken omheen gaan ontstaan om dat te compenseren.

Externe ROCMN- netwerken (zoals MBO raad, netwerk bekostiging, publiek-privaat, fiscaal, overlegstructuren met financieel directeuren, overlegstructuren met OC&W-/inspectie, overlegstructuur met registercontrollers, etc.

Deze netwerken zijn vrij vorm te geven door mij. Dat is groeitraject. Afgelopen 2 jaar was er zeer beperkt tijd voor gezien de werkachterstanden/werkdruk, komende periode ontstaat er meer tijd voor.

17. Helaas constateer ik dat er geen waarneembaar verschil is opgetreden in gedrag en handelen van mensen en organisatie nu we al een aantal jaren onderweg zijn naar een netwerkorganisatie. We handelen als een lijnorganisatie en zijn op papier ingericht als een netwerkorganisatie. De collega's voelen dit dagelijks en nemen de netwerkorganisatie niet meer serieus.

18. Zoals je hebt gezien zit ik vrij rechts in de +. Dat verklaar ik uit het feit, dat Educatie van oudsher door haar financiering al een soort contractsector was, dus al vrij extern gericht. Dat is door het gedeeltelijk vrijgeven van de markt alleen maar meer geworden. We moeten nu echt onze meerwaarde als sector Educatie én als ROC (t.o.v. andere partijen) aantonen en 'verkopen'. Het verschil tussen toen (2006) en nu vind ik wel, dat die ontwikkelingen nu meer ROC-breed worden gedragen en dat er meer mogelijkheden tot sector- en zelfs ROC-brede samenwerking en afstemming zijn, zoals bijv. afstemming inhoudelijke programmaliijnen binnen de sector de MD-trainingen ROC-breed. Dat vind ik een groot pluspunt, omdat onze brede opleidingsmogelijkheden en het voorkómen van interne concurrentie ons ROC zijn meerwaarde verleent. Zo kunnen we meer dan in het verleden (maar nog lang niet genoeg!) één gezicht naar buiten tonen.

19. Door de reorganisatie zijn we als ROCMN meer intern gericht geworden, tenminste zo ervaar ik dat. Met name op de werkvloer is het heel moeilijk geworden om nog naar buiten te treden. De docenten zitten bomvol met lessen en hebben simpelweg geen tijd meer om andere zaken aan te pakken. Ook leidinggevenden hebben veel van hun tijd moeten spenderen aan de reorganisatie. In ROCMN is wel meer contact tussen de leidinggevenden op gang gekomen o.a. door het MD traject.