

Cultuurverandering, communicatie en betrokkenheid

Praktijkonderzoek naar wat de invloed is van interne communicatie op betrokkenheid van medewerkers binnen INOS bij de cultuurverandering

Tessa Backx

Master Vraagstukken van Beleid en Organisatie

Universiteit Utrecht

Juni 2011

Cultuurverandering, communicatie en betrokkenheid

Praktijkonderzoek naar wat de invloed is van interne communicatie op betrokkenheid van medewerkers binnen INOS bij de cultuurverandering



Universiteit Utrecht

Naam: Tessa Backx
Studentnummer: 3455130
Begeleider: Sander Sloot
Tweede beoordelaar: Liset van Dijk
Master: Vraagstukken van Beleid en Organisatie
Universiteit Utrecht
Faculteit Sociale Wetenschappen

Juni 2011



Universiteit Utrecht

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting.....	6
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	7
1.1 Inleiding.....	7
1.2 Aanleiding	8
1.3 Probleemstelling.....	8
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.5 Kanttekening	9
1.6 Leeswijzer	9
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader.....	10
2.1 Inleiding.....	10
2.2 Deel I: Cultuur, cultuurverandering en betrokkenheid	10
2.3 Deel II: Interne communicatie.....	13
Hoofdstuk 3 De organisatie en cultuur van INOS	18
3.1 Inleiding.....	18
3.2 INOS	18
3.3 Gewenste cultuur:	18
3.4 Cultuurverandering:.....	20
3.5 Organisatorische veranderingen	22
Hoofdstuk 4 Onderzoeksmethodologie en keuzeverantwoording.....	24
4.1 Inleiding.....	24
4.2 Type onderzoek	24
4.3 Aard van onderzoek	24
4.4 Focusgroepen	24
4.5 Verloop focusgroepen	26
4.6 Variabelen en hypothesen.....	27
4.7 Operationalisatie	27
4.9 Betrouwbaarheid	29
4.10 Validiteit.....	29
Hoofdstuk 5 Resultaten	30
5.1 Inleiding.....	30
5.2 Doel van verandering	30
5.3 Voldoende en volledige informatie	33
5.4 Moment van communiceren	36
5.5 Participatiemogelijkheden	39
5.6 Resultatenconclusie	41
5.7 Conclusie in tabellen en figuren	42



Hoofdstuk 6	Conclusie.....	47
6.1	Inleiding.....	47
6.2	Deelvragen.....	47
6.3	Hoofdvraag.....	50
6.4	Discussie.....	51
6.5	Vervolgonderzoek	52
Hoofdstuk 7	Beleidsadvies.....	53
7.1	Inleiding.....	53
7.2	Aanbevelingen	53
Literatuur	55
Bijlage	Leidraad vragen focusgroepen.....	57



Voorwoord

Na een HBO opleiding, een pre-master volgen aan de universiteit Utrecht was een aardige overstap. Ik heb het als een grote, maar wel uitdagende stap ervaren. De universiteit vraagt een andere manier van studeren van de student dan dat ik gewend was op de het HBO. Terug de boeken in en tentamens maken. Maar hiervoor had ik gekozen, ik miste soms de theorie op het HBO. Deze kennis heb ik in de afgelopen twee jaar inmiddels ruimschoots aangevuld. Na een succesvolle afronding van de pre-master volgt het masterjaar. Opnieuw een spannende uitdaging. Het eerste half jaar bestaat uit het volgen van mastervakken. Na ook deze succesvol te hebben afgerond is het in het tweede half jaar tijd voor de masterthesis.

Na een half jaar hard werken, wat de nodige energie, motivatie en concentratie heeft gevraagd, ligt hier het resultaat, mijn masterthesis. Een masterthesis die is geschreven ter afsluiting van de master 'Vraagstukken van Beleid en Organisatie' aan de faculteit Sociale Wetenschappen van de Universiteit Utrecht.

In deze thesis staat het bevorderen van de betrokkenheid van het personeel bij de cultuurverandering binnen INOS centraal. Het koste soms heel wat moeite en ik heb soms lastige afwegingen moeten maken, die tijdrovend waren, maar het proces van het schrijven van een thesis is minstens zo leerzaam geweest als het schrijven en onderzoek doen zelf.

Ik heb geleerd dat het soms anders loopt dan dat je had gehoopt of gewenst. Maar dat je positief moet blijven. Hier heb je mensen uit je omgeving hard voor nodig. Deze steun heb ik ook gekregen. Daarom wil ik bij deze enkele mensen bedanken voor een luisterend oor en hun relativeringsvermogen wat ik bij tijd en wijle nodig had om door te zetten.

Als eerste mijn stagebegeleider Martijn Arts, voor zijn altijd opbouwende feedback. Ook voor de hulp bij het maken van keuzes en zijn vrijheid en steun die ik kreeg bij het maken van keuzes.

Ook mijn begeleider van de universiteit, Sander Sloot, wil ik bedanken voor zijn open en positieve begeleiding. Na een feedbacksessie waar ik tegenaan keek, ging ik toch met positieve moed naar huis.

Daarnaast wil ik ook graag mijn vrienden bedanken, waarbij in het bijzonder Jenna. Ze heeft heel wat moeten aanhoren en heeft me soms meegesleurd om ook nog gezellige dingen te ondernemen. Dit werkte bevorderend voor het verzetten van mijn gedachten. Maar ik wil haar vooral danken voor haar relativeringsvermogen.

Ten slotte wil ik mijn familie bedanken voor de onvoorwaardelijke steun die ze me altijd bieden. Mijn ouders wil ik extra bedanken voor de mogelijkheid die ze mij hebben gegeven om te studeren.

Na dit gezegd te hebben wens ik u veel plezier met het lezen van deze scriptie.

Tessa Backx

Breda, juni 2011



Samenvatting

Zeventig procent van de cultuurveranderingen mislukken volgens Boonstra (2010). Een cultuurverandering is lastig om succesvol te implementeren binnen een organisatie. Volgens Stoter (1997) ligt het zwaartepunt van veranderingen bij interne communicatie. Hoe kan een cultuurverandering van de grond komen als deze verandering niet eerst wordt gecommuniceerd? Communicatie is een belangrijk instrument om een cultuurverandering uit te zetten, te bewaken en bij te sturen indien nodig. In dit onderzoek is de rol van interne communicatie op de betrokkenheid van de cultuurverandering binnen INOS onderzocht.

In dit onderzoek wordt inzicht gegeven in wat de invloed is van interne communicatie op de betrokkenheid van medewerkers bij een cultuurverandering en hoe interne communicatie een rol kan spelen in het bevorderen van betrokkenheid voor de gewenste cultuur. De centrale onderzoeksvraag in deze scriptie luidt: **Wat is de invloed van interne communicatie op de betrokkenheid van medewerkers bij de cultuurverandering en hoe kan interne communicatie een rol spelen om de betrokkenheid van medewerkers voor de gewenste cultuur te bevorderen?** Het onderzoek geeft een verkennend beeld over wat de perceptie van medewerkers is. Wat denken zij wat de invloed is van communicatie op betrokkenheid en hoe beoordelen zij interne communicatie waardoor duidelijk wordt waar verbeterpunten liggen.

Dit onderzoek bouwt voort op eerder onderzoek. Uit literatuur blijken verschillende aspecten van invloed te zijn op de betrokkenheid van medewerkers bij een verandering. De literatuur noemt vier aspecten: het doel van de verandering, voldoende en volledige informatieverstrekking tijdens de verandering, tijdige en gefaseerde communicatie en participatie bij verandering. Op basis van deze vier aspecten zijn hypothesen opgesteld waarop het onderzoek is toegespitst.

Er is kwalitatief onderzoek verricht in de vorm van een case studie. De dataverzameling heeft plaatsgevonden bij onderwijsstichting INOS waarbij door middel van acht focusgroepen informatie is verzameld. Er hebben focusgroepen met directeuren, teamcoördinatoren en docenten plaatsgevonden.

Uit de resultaten blijkt dat alle vier aspecten van interne communicatie in meer of mindere mate van invloed is op de betrokkenheid bij de cultuurverandering worden bevonden. Dit is de perceptie van de directeuren, teamcoördinatoren en docenten. Een helder doel, heeft bij alle drie de groepen een zeer sterke invloed op betrokkenheid bij cultuurverandering. Voldoende en volledige informatie heeft voor directeuren en teamcoördinatoren invloed op de betrokkenheid en docenten geven aan dat zij een sterke invloed ervaren. Het moment van communiceren is voor directeuren en teamcoördinatoren van sterke invloed en voor docenten geldt een zeer sterke invloed op betrokkenheid. Het laatste aspect, participatie, heeft volgens alle drie de groepen een zeer sterke invloed op de betrokkenheid van medewerkers bij een cultuurverandering. Om betrokkenheid te bevorderen bij de gewenste cultuur moet met name meer aandacht komen voor het moment van communicatie en meer participatiemogelijkheden voor met name docenten.

Wanneer de rol van teamcoördinator in het communicatieproces een schakelpositie inneemt tussen directeur en de werkvloer, kan betrokkenheid bij het werken in zelfverantwoordelijke teams worden bevorderd zodat de gewenste cultuur tot uiting komt.



Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Inleiding

In dit rapport zijn de resultaten beschreven van het onderzoek over wat de invloed van interne communicatie is op betrokkenheid bij de cultuurverandering binnen INOS en hoe de betrokkenheid van de medewerkers van INOS bij de cultuurverandering kan worden bevorderd. Het onderzoek is in opdracht van onderwijsrichting INOS uitgevoerd, die daarom ook centraal staat in dit rapport.

Organisaties zijn onderhevig aan veranderingen. Om in te spelen op ontwikkelingen die vanuit de samenleving gaande zijn, is verandering aan de orde van de dag voor organisaties. Er is al veel geschreven en onderzoek gedaan naar veranderingen in organisaties. Er zijn allerlei veranderingen denkbaar, zoals veranderingen in de vorm van reorganisatie, inkrimping, cultuurverandering en herstructurering. Dit zijn stuk voor stuk grote uitdagingen voor het management en de medewerkers van organisaties. De aanleiding voor dit onderzoek, is een gewenste cultuurverandering.

Een cultuurverandering is lastig om succesvol te implementeren binnen een organisatie. Zo stelt Boonstra (2010) dat zeventig procent van de cultuurveranderingen niet succesvol blijken te zijn. Uit onderzoek dat Boonstra (2010) heeft gedaan bij tien organisaties die allen een cultuurverandering hebben meegemaakt, blijkt dat de rol van de leider cruciaal is voor cultuurverandering. Leiders dienen het goede voorbeeld te geven en de gewenste cultuur over te dragen aan de medewerkers op de werkvloer. Maar naast de cruciale rol van leiders, ligt volgens Stoter (1997) het zwaartepunt van organisatieveranderingen bij interne communicatie. Hoe kan een cultuurverandering van de grond komen als deze verandering niet eerst wordt gecommuniceerd? Communicatie is een belangrijk instrument om een cultuurverandering uit te zetten, te bewaken en bij te sturen indien nodig.

Maar naast de rol van communicatie zijn betrokken medewerkers bij een cultuurverandering gewenst om de beoogde cultuur succesvol te implementeren in een organisatie. Zonder medewerkers die niet betrokken zijn bij de verandering maakt het lastig om de verandering te implementeren. Bij een cultuurverandering wil je het gedrag van mensen veranderen. Hierdoor tast je ze aan in hun dagelijkse gebruiken en in wat ze gewend zijn op het werk. Dit kan gevoelig liggen en weerstand veroorzaken als hier niet zorgvuldig mee om wordt gegaan. Het is als organisatie belangrijk dat je mensen weet te betrekken bij de verandering om op deze manier het oude gedrag te vervangen voor het gewenste gedrag.

De vraag ontstaat wat de invloed van interne communicatie is op de betrokkenheid bij een cultuurverandering is. In dit onderzoek zal worden onderzocht wat deze invloed is. De centrale begrippen in dit onderzoek zijn: cultuurverandering, communicatie en betrokkenheid.



1.2 Aanleiding

In 2005 is onderwijsstichting INOS ontstaan uit een fusie tussen stichting Mark en Aa en Juan Louis Vives stichting. Door deze fusie vallen 31 scholen in Breda en omgeving voortaan onder één College van Bestuur. In 2007 heeft het bestuur van INOS een nieuwe manier van werken, het werken in zelfverantwoordelijk teams, ingevoerd op scholen. Ter ondersteuning hiervan zijn een aantal organisatorische veranderingen ingevoerd die gevolgen hebben gehad voor de structuur van de organisatie. Uitgebreide toelichting op INOS, zelfverantwoordelijkheid en de organisatorische veranderingen volgen in hoofdstuk 3.

Nu ruim vijf jaar na de invoering van zelfverantwoordelijkheid blijkt dat er nog geen volledige cultuuromslag heeft plaatsgevonden. De ervaringen van de voorzitter van het College van Bestuur zijn dat mensen nog niet voldoende betrokken zijn bij het werken in zelfverantwoordelijke teams. Uit het onderzoek 'Zelfverantwoordelijkheid binnen de INOS-scholen' (2011) en de Quickscan (2007) blijkt dat medewerkers wel steeds meer betrokken raken bij zelfverantwoordelijkheid. De verandering is inmiddels geaccepteerd, medewerkers zien steeds meer de mogelijkheden en kansen die zelfverantwoordelijkheid biedt. Maar uit bovengenoemde rapporten blijken ook punten van kritiek, met name over communicatie. Daarom wil INOS weten wat de invloed van communicatie is op de betrokkenheid en hoe communicatie een rol kan spelen om de betrokkenheid te bevorderen. De opdrachtgever heeft aanknopingspunten gevonden die wellicht de verklaring kunnen zijn voor de nog onvoldoende betrokkenheid. Het College van Bestuur stelt dat een communicatie bijdraagt aan de bedrukte betrokkenheid en dat communicatie een rol kan spelen om deze betrokkenheid te bevorderen. Daarom wil INOS als organisatie graag een verkennend inzichtelijk beeld over de perceptie van haar medewerkers krijgen over hoe zij denken dat communicatie van invloed is op de betrokkenheid.

1.3 Probleemstelling

Het onderzoek levert praktische kennis op over de invloed van communicatie op de betrokkenheid van medewerkers bij een cultuurverandering. De bedoeling is dat het bestuur van INOS inzicht krijgt in wat de invloed is van communicatie de betrokkenheid en hoe communicatie een rol kan spelen in het bevorderen van betrokkenheid bij de verandering die leidt tot de gewenste cultuur. Op basis van het onderzoek krijgt het College van Bestuur advies over hoe de betrokkenheid bij de cultuurverandering binnen INOS kan worden bevorderd. Het advies is gebaseerd op resultaten van het onderzoek die antwoord geven wat de invloed van interne communicatie is volgens medewerkers en hoe communicatie ervoor kan zorgen dat de betrokkenheid bevorderd wordt. INOS krijgt een eerste beeld van ervaringen van haar medewerkers over de communicatie omtrent de verandering naar de gewenste cultuur.

1.3.1 Vraagstelling

De aanleiding en de doelstelling leidden tot de volgende vraagstelling:

Wat is de invloed van interne communicatie op de betrokkenheid van medewerkers bij de cultuurverandering en hoe kan interne communicatie een rol spelen om de betrokkenheid van medewerkers voor de gewenste cultuur te bevorderen?



1.3.2 Deelvragen

De vraagstelling is opgesplitst in vijf deelvragen:

- ✓ Wat wordt onder cultuur, cultuurverandering, betrokkenheid en interne communicatie verstaan?
- ✓ Hoe kan interne communicatie van invloed zijn op cultuurverandering?
- ✓ Wat is de cultuurverandering en de gewenste cultuur van INOS?
- ✓ Hoe is de perceptie van professionals, de medewerkers van INOS, over de interne communicatie tijdens de cultuurverandering?
- ✓ Op welke (communicatie)wijze kan INOS betrokkenheid van professionals bevorderen bij de cultuurverandering zodat de gewenste cultuur tot uiting komt?

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Volgens Boonstra (2010) verlopen cultuurveranderingen in organisaties vaak moeizaam. In dit rapport wordt onderzocht wat de invloed van interne communicatie is op betrokkenheid volgens medewerkers van INOS. Het is volgens Jimmieson, Terry en Callan (2004) voor het management van een organisatie van belang dat gevoelens van onzekerheid bij medewerkers over de cultuurverandering zo veel mogelijk worden weggenomen. Bordia et al. (2004) vinden de rol van communicatie hierbij cruciaal. Maar de link tussen communicatie en betrokkenheid is niet helder. Door middel van dit onderzoek wordt geprobeerd daar meer kennis over te geven. Uit onderzoek van Napier (1989) blijkt dat zelfs wanneer er sprake is van veel aandacht voor communicatie, medewerkers alsnog gevoelens van bezorgdheid en angst hebben. De bedoeling van dit onderzoek is om meer duidelijkheid te scheppen over hoe medewerkers ervaren dat de invloed van communicatie is op betrokkenheid bij cultuurverandering. Voor de wetenschap is dit een bijdrage door de kennis die ontstaat over de link tussen communicatie en betrokkenheid bij cultuurverandering. De resultaten die uit het onderzoek voortvloeien, zullen hierin hopelijk meer inzicht geven.

1.5 Kanttekening

Dit onderzoek is gericht op de invloed van interne communicatie op betrokkenheid van medewerkers bij een cultuurverandering. Andere factoren voor een succesvolle cultuurverandering zijn achterwege gelaten. Hiervoor is gekozen omdat uit gesprekken met medewerkers van INOS, uit de Quickscan (2007) en uit het onderzoek 'Zelfverantwoordelijkheid binnen INOS-scholen' (2010) blijkt dat met name de factor communicatie als belemmering wordt ervaren door medewerkers. Naast de waarde van communicatie moge duidelijk zijn dat er meerdere factoren van invloed zijn op cultuurverandering. Maar door ontevredenheid binnen INOS over deze factor, is gekozen om het onderzoek hier volledig op te richten.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de vraagstelling in een theoretisch kader geplaatst. In dit hoofdstuk zullen literatuur en wetenschappelijke onderzoeken een basis leggen voor het vervolg van het onderzoek. Na het theoretisch kader wordt de onderwijsstichting INOS, de gewenste cultuur van INOS en de cultuurverandering naar zelfverantwoordelijkheid toegelicht. Daarna zal de onderzoeksmethodologie en de keuzes die gemaakt zijn worden toegelicht. De resultaten van dit onderzoek worden in hoofdstuk vijf op systematische wijze gepresenteerd. In hoofdstuk 6 zal een conclusie ten aanzien van de deelvragen en de centrale vraagstelling volgen, ook worden kritische punten bediscussieerd. Ten slotte zal in hoofdstuk 7 worden afgesloten met een beleidsadvies aan het College van Bestuur van INOS.



Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Het theoretisch kader bevat twee delen. In het eerste deel worden de centrale begrippen: cultuur, cultuurverandering en betrokkenheid gedefinieerd zoals ze in het vervolg van het onderzoek worden gebruikt. In het tweede deel van het theoretisch kader wordt ingegaan op interne communicatie en de aspecten van interne communicatie die van invloed kunnen zijn op de betrokkenheid van medewerkers bij cultuurverandering.

- ✓ Het theoretisch kader geeft antwoord op deelvraag 1 en 2: 'Wat wordt onder cultuur, cultuurverandering, betrokkenheid en interne communicatie verstaan?' en 'Hoe kan interne communicatie van invloed zijn op cultuurverandering?'

2.2 Deel I: Cultuur, cultuurverandering en betrokkenheid

Begin jaren tachtig van de vorige eeuw is het woord cultuur herontdekt binnen de organisatiekunde. Er werd gebroken met de voortdurende focus op de harde kanten van de organisatie zoals structuur, strategie en systemen. Er kwam voor het eerst focus op cultuur als de zachte kant van organisaties. Vanaf dat moment ontstond er een vloed aan gevarieerde studies, theorieën en modellen over cultuur wat niet bevorderlijk was voor de overzichtelijkheid van cultuurdenken. Met de paragrafen 'cultuur, cultuurverandering en betrokkenheid' wordt op een beknopte wijze duidelijk wat in dit onderzoek onder cultuur, cultuurverandering en betrokkenheid wordt verstaan.

2.2.1 Cultuur

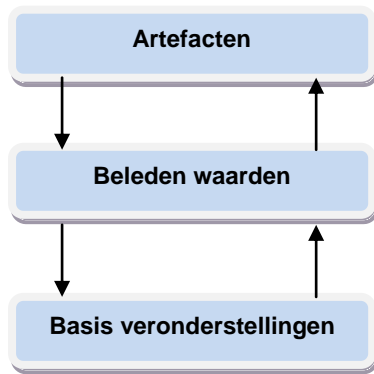
Cultuur kan worden beschouwd als een 'way of life' voor medewerkers van een organisatie. Dit biedt nog geen duidelijke kaders. Cultuur is een breed begrip en er zijn veel verschillende definities voor ontworpen. Daarom is het niet gemakkelijk om een eenduidige definitie te geven. Een veel gebruikte en bekende definitie is het definitieontwerp van Schein (1985, p.9):

"A pattern of shared basic assumptions that a group learned as it solved its problems of external adoption and integration, that worked well enough to be considered valid and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."

Cultuur zorgt voor een unieke en sociale identiteit van een organisatie. Cultuur bestaat volgens Boonstra (2010) uit gedeelde overtuigingen, waarden en assumpties van een organisatie. Deze begrippen zijn leidend voor de normen die een organisatie heeft en kenmerkend voor de identiteit van de organisatie. Door het ontstaan van normen worden patronen in gedrag ontwikkeld. De identiteit van een organisatie kent meerdere niveaus. Zo stelt Schein (1985) dat er drie niveaus zijn. De basisaannames liggen het diepst geworteld in de organisatie. Zij vormen de basis voor waarden en normen over wat hoort en wat niet hoort in een organisatie. Deze waarden en normen worden vervolgens in stand gehouden door verhalen en mythes en de wijze waarop mensen met elkaar samenwerken en kennis delen.



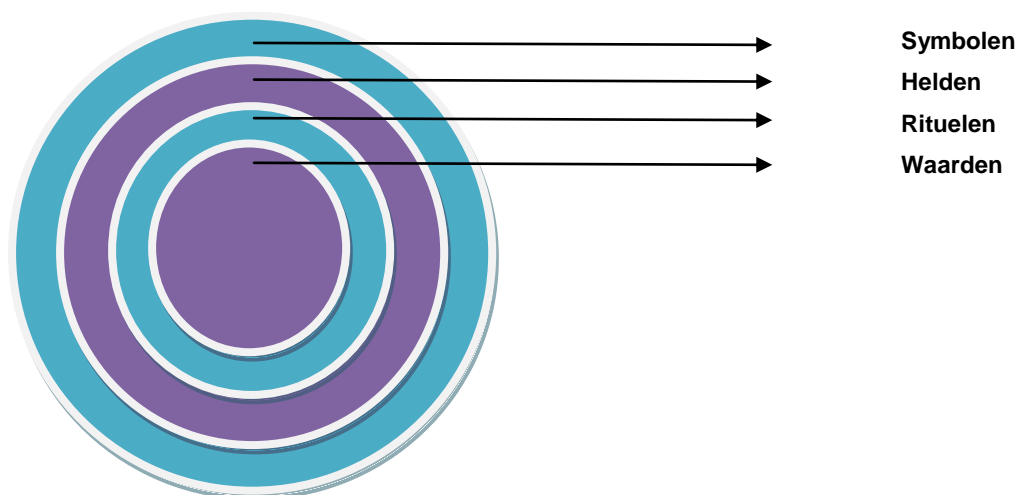
Figuur 1: Drie niveaus van organisatiecultuur, gebaseerd op Schein (1992)



Boonstra (2010) legt uit dat de meeste organisaties kernwaarden formuleren om het gedrag van medewerkers te sturen. Een kernwaarde is een waarde die de medewerkers van de organisatie als algemeen positief kenmerk van gedrag zien.

Een cultuur binnen een organisatie herkennen kan lastig zijn voor mensen die niet werkzaam zijn in de organisatie zelf. Om aan de buitenwereld kenbaar te maken wat de heersende cultuur duidelijk is, kan gebruik gemaakt worden van symbolen, rituelen, waarden en grondbeginselen en helden die karakteristiek zijn voor de organisatie. Sanders en Neuijen (1992) hebben deze omschrijving van cultuur weergegeven in het 'Ui-model'. De definitie die door Sanders en Neuijen (1992: 45) aan organisatiecultuur wordt gegeven is: 'de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van – en de belanghebbenden bij – het bedrijf, welke betrekking heeft op de dagelijkse gang van zaken binnen een organisatie'. De vier begrippen kunnen worden beschouwd als de kernwaarden van de organisatiecultuur. De binnenste ring betreft waarden, deze zijn meestal aan het ontstaan van een organisatie gemaakt en daarom vaak impliciet. De tweede ring is rituelen, hierbij gaat het om collectieve activiteiten die een bepaalde betekenis hebben. Een voorbeeld van een ritueel is de dag beginnen met een kort werkoverleg. De rituelen zijn meestal ingebracht door helden, ook wel rolmodellen, van de organisatie. Voorbeelden van helden zijn de directeur, oprichter van de organisatie of een erg gewaardeerde collega. In de buitenste ring bevinden zich symbolen, waarbij gedacht kan worden aan het logo en het vestigingsgebouw van de organisatie.

Figuur 2: Het 'Ui-model', gebaseerd op Sanders en Neuijen (1999)



Waarden betreft het waarnemen, denken, voelen en handelen van de medewerkers van de organisatie. Waarden zeggen iets over wat goed of slecht is, correct of incorrect of rationeel of irrationeel is volgens de medewerkers van de organisatie. Het gaat hier om hun oordeel binnen de bedrijfscontext.

Rituelen zijn patronen die voor de organisatieleden iets essentieels uitdrukken en die een context geven aan bepaalde gebeurtenissen. Rituelen zijn terug te vinden in vergaderingen, pauzes of in het vieren van een speciale gebeurtenis. Helden zijn reële of denkbeeldige personen die de organisatieleden bewonderen. Helden zijn het voorbeeld voor de rest van de leden van de organisatie. Helden dragen uit, waar de organisatie voor staat. Onder symbolen worden voorwerpen, woorden of handelingen verstaan die naast de dagelijkse betekenis ook uitdragen wat de organisatie wil zijn of wil betekenen. De huisvesting van de organisatie kan gezien worden als symbool van de organisatie. Zo ook de inrichting van het kantoor, het taalgebruik en kledingvoorschriften.

2.2.2 Cultuurverandering

Volgens Schein (2006) beïnvloedt de cultuur van een organisatie de houding en het gedrag van zowel de leidinggevenden als van de medewerkers van een organisatie. Als de houding en het gedrag van medewerkers en daarmee de organisatiecultuur veranderd moet worden zullen fundamentele basisveronderstellingen, die ten grondslag liggen aan het dagelijks handelen van organisatieleden, vervangen moeten worden. Voor de oude veronderstellingen komen nieuwe veronderstellingen voor in de plaats die beter aansluiten op de huidige praktijk. Organisaties die met succes werken aan cultuurverandering kennen hun eerdergenoemde identiteit. Leaders in cultuurverandering sturen op waarden die aansluiten bij deze identiteit. Zij maken de organisatie kernwaarden kenbaar en bespreekbaar op alle niveaus binnen de organisatie. Ook leven zij deze waarden na, leiders en managers van organisaties dienen voorbeeldgedrag te tonen als men wil kunnen spreken van een geslaagde verandering volgens Boonstra (2010). Koeleman (2002: 23) geeft de volgende definitie van cultuurverandering, die in dit onderzoek wordt gehanteerd:

“Een wijziging in de manier van denken en werken van medewerkers in de organisatie en van het daaraan ten grondslag liggende patroon van normen en waarden.”

Van een cultuurverandering is sprake als er een verandering in de normen en waarden plaatsvindt die ervoor zorgt dat het gedrag dat mensen tonen op het werk, ook daadwerkelijk veranderd.

De waarden en normen zijn dus belangrijk omdat deze feitelijk de basis zijn waar een cultuurverandering op is gebaseerd. Daarom is het belangrijk dat er waarden en normen zijn en deze ook organisatiebreed kenbaar zijn. De waarden en normen zijn gebaseerd op een visie, een verhaal waarom de organisatie heeft gekozen voor bepaalde basisprincipes. Voor medewerkers van een organisatie is dit verhaal belangrijk om ervoor te zorgen dat er begrip ontstaat.

2.2.3 Betrokkenheid

Implementatie van veranderingen heeft meer kans van slagen, als personen die de gevolgen van de verandering zullen ondervinden, reeds vanaf het begin worden betrokken. Ten Have (2003) stelt dat er verschillende faalfactoren zijn waarmee rekening moet worden gehouden tijdens verandertrajecten. De faalfactoren die worden genoemd zijn een beperkte participatie, een gebrek aan samenwerking en een gebrekkige betrokkenheid bij de opzet en uitvoering. Hieruit blijkt dat betrokkenheid van medewerkers voor een verandertraject belangrijk is. In dit onderzoek wordt belang gehecht aan betrokkenheid omdat het gezien wordt als een toewijding aan een organisatie. Volgens van Vuuren (2006) is het de psychologische staat die een individu bindt aan een organisatie. Mowday et al. (1974) zegt dat betrokkenheid de relatieve sterkte is waarmee iemand zich identificeert met, en



betrokken is bij, een organisatie. Volgens van Vuuren (2006) kan de focus van betrokkenheid verschillen. Zo kan een medewerker specifiek betrokken zijn aan een organisatie of een bepaald beroep. Bij dat laatste maakt het voor een medewerker minder uit waar hij werkt, het gaat met name om het type werk dat hij doet. Van Vuuren (2006) typeert twee vormen van betrokkenheid, namelijk affectief en normatief.

Affectieve betrokkenheid is de toewijding van een medewerker aan een organisatie. Affectieve betrokkenheid heeft tot gevolg dat een medewerker het verlangen heeft om bij te dragen aan het behalen van de organisatiedoelen en solidair is met de organisatie. Normatieve betrokkenheid vertegenwoordigt een gevoel van verplichting om in een organisatie te blijven werken. Een medewerker voelt zich bijvoorbeeld verplicht om een interne opleiding 'terug te betalen' door langer in de organisatie te blijven. Normatieve betrokkenheid kan ook het gevolg zijn van een opgelegde norm buiten de organisatie om, zoals door familie of vrienden, dat je loyaal moet zijn aan je organisatie en deze niet zomaar mag verlaten. Medewerkers blijven bij de organisatie omdat ze vinden dat, dat zo hoort. Meyer en Allen (1991) onderscheiden nog een derde vorm van betrokkenheid, namelijk continuïteitsbetrokkenheid. Een medewerker blijft bij een organisatie omdat weggaan meer kost dan oplevert. Door van Vuuren (2006) wordt de betrouwbaarheid en relevantie van dit type betrokkenheid in twijfel getrokken. De twijfel ontstaat doordat er geen sprake is van een persoonlijke binding met de organisatie. Dit type wordt daarom buiten beschouwing van dit onderzoek gelaten. Het type betrokkenheid waar INOS op doelt, is affectieve betrokkenheid. Zelfverantwoordelijke teams kunnen en mogen zelf doelen opstellen die ze willen bereiken. Als er zelf doelen gesteld worden draagt dit bij aan de betrokkenheid om die doelen ook daadwerkelijk te behalen. Op deze manier is een link te leggen met affectieve betrokkenheid en zelfverantwoordelijke teams. Vandaar dat in het onderzoek binnen INOS de definitie van dit type betrokkenheid wordt gebruikt. Ten slotte hangt betrokkenheid samen met de waarden van een organisatie. Een waarde is een overtuiging dat een specifieke manier van handelen beter is dan een andere manier; beter voor het individu en/of voor de organisatie. Waarden bepalen de uiteindelijke hoofddoelen van individuen en organisaties, hun manier van denken en hun manier van werken.

2.3 Deel II: Interne communicatie

In deel II van het theoretisch kader ligt de focus op interne communicatie. Uit onderzoek van Boonstra (2010) dat is gedaan onder bedrijven die allen een fusie hebben meegemaakt is gebleken dat zeventig procent van de respondenten aangaven het succes van de fusie te verklaren is door de wijze waarop het verandertraject met interne communicatie was begeleidt. Interne communicatie kan gezien worden als een, of zelfs dé, kritische succesfactor voor het doorvoeren van veranderingen. In de literatuur is gezocht naar de specifieke rol van interne communicatie bij veranderingen. Op basis van literatuur en gevonden onderzoeken volgt in dit tweede deel een inleiding over interne communicatie waarnaar wordt afgesloten met aspecten van interne communicatie die mogelijk een invloed hebben op het betrekken van medewerkers bij een cultuurverandering.

2.3.1 Interne communicatie

Voor dit onderzoek wordt de definitie van Reijnders (2000) van interne communicatie als uitgangspunt gebruikt. Reijnders (2000) ziet communicatie als het uitwisselen van informatie tussen mensen die van elkaars aanwezigheid bewust zijn. Interne communicatie beschrijft Reijnders (2000:5-6) als volgt:

“Een proces van continue uitwisseling van boodschappen tussen personen die deel uitmaken van dezelfde organisatie”.



Interne communicatie is voor een organisatie van belang om goed te kunnen functioneren. Volgens Vos en Schoenmaker (2005) kent interne communicatie drie functies:

- Het ondersteunen van het primaire proces. Hierbij is het uitwisselen van informatie van groot belang.
- Het bevorderen van de betrokkenheid. Kennis over de organisatie als geheel kan de betrokkenheid van de medewerkers en de motivatie voor het werk vergroten.
- Het begeleiden van veranderingsprocessen. Veranderingsprocessen kunnen niet zonder communicatieve begeleiding.

Deze punten geven aan dat interne communicatie de aandacht dient te krijgen binnen organisaties wil men over betrokken en gemotiveerde medewerkers beschikken. Daarnaast kan interne communicatie niet worden weggedacht bij het begeleiden van veranderingsprocessen.

Typen informatie

Nauw in contact met communicatie, staat informatie. Deze twee staan in verbinding met elkaar doordat communicatie de manier is om de organisatie te voorzien van informatie. Informatie is het 'materiaal' dat wordt gecommuniceerd. Er bestaan verschillende typen informatie (Reesink&Hoog, 2000):

- Taakinformatie; informatie die medewerkers nodig hebben om het werk goed te kunnen uitvoeren. Gedacht kan worden aan werkinstructies, procesinformatie en beheersinformatie, planning en werkschema's.
- Motiverende informatie; dit type informatie heeft niet alleen betrekking op het werk maar tevens op de privésfeer. Dit type informatie zou een positief werkklimaat kunnen realiseren en medewerkers het idee geven dat ze worden gewaardeerd.
- Personeel & organisatie-informatie; dit is informatie die gericht is op de personeelskant, bevat informatie over regelingen, salarissen, arbeidsvoorwaarden, cursussen en opleidingen. Dit type informatie gaat in op de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Beleidsinformatie; beleidsinformatie is informatie over het beleid dat binnen een organisatie wordt gevoerd. Het verstrekt informatie over strategieën, plannen en maatregelen. De missie en doelen die een organisatie heeft worden gecommuniceerd.

Stromen van communicatie

De uitwisseling van informatie die nodig is om cultuurverandering te verwezenlijken, loopt via verschillende communicatiestromen. Hierin onderscheiden we verticale, horizontale, diagonale en informele communicatiestromen (Koeleman, 2004):

- Horizontale communicatie; beschrijft de communicatie tussen twee medewerkers die werken op hetzelfde niveau.
- Verticale communicatie; beschrijft de communicatie tussen de leiding en medewerkers, dit kan zowel bottom-up als top-down zijn.
- Diagonale communicatie; is de informatie uitwisseling welke plaats vindt tussen leidinggevenden van de ene afdeling met medewerkers van een andere afdeling binnen dezelfde organisatie.
- Informele communicatie; verspreid informatie binnen een organisatie door middel van een niet vastgestelde communicatiestructuur. Via geruchten, het praatje bij de koffiehoek of in de wandelgangen.



Kanalen van communicatie

Interne communicatie kan ook beïnvloed worden door de kanalen die worden gebruikt. Kanalen kunnen worden gezien als de manieren waarop communicatie wordt uitgewisseld. Volgens Koeleman (2004) zijn er vier verschillende soorten kanalen waar informatie mee wordt uitgewisseld.

- Persoonlijke communicatie; verloopt via de hiërarchische lijn, de direct leidinggevende geeft een boodschap door aan zijn medewerkers en de medewerkers geven hierop feedback. Persoonlijke communicatie wordt beschouwd als het meest effectieve informatiekanaal omdat er sprake is van tweezijdigheid. Een nadeel volgens Pronk (2010) van dit kanaal is dat het minder goed onthouden wordt en het een vertekend beeld kan opleveren bij mensen.
- Schriftelijke communicatie; is vaak minder effectief dan de persoonlijke communicatie. Een voordeel van schriftelijke informatie is dat de organisatie op een snelle manier de gehele organisatie tegelijkertijd kan bereiken. Ook ontvangt iedereen gelijktijdig dezelfde informatie. Het nadeel volgens Pronk (2010) van dit kanaal is dat niet bekend is of de informatie ook daadwerkelijk is gelezen en goed is begrepen.
- Audiovisuele communicatie; betreft middelen die een grote impact hebben en een goed hulpmiddel zijn om een boodschap over te brengen, de kans dat men hier niet aan meedoet, is hier grootst. Een nadeel hiervan is wel dat het veel tijd (en geld) kost om gebruik te maken van audiovisuele communicatie.
- Digitale communicatie; is communicatie die informatie via intranet verspreidt. Digitale communicatie is snel en actueel maar als nadeel geldt volgens Pronk (2010) dat niet iedereen hier even handig mee is.

2.3.2 Aspecten van interne communicatie

In deze paragraaf worden aspecten van interne communicatie benoemd die invloed kunnen hebben op de betrokkenheid van medewerkers bij een cultuurverandering. Deze aspecten zijn gebaseerd op onderzoek dat is gedaan door Gibson en Barsade (2003), Gilgeous en Chambers (1999), Greiner en Cummings (2004), Lewis (2006), Horton (2003), Ryan, N., Williams, T., Charles, M., en Waterhouse, J. (2008), Schweiger en DeNisi (1991) en Wanberg en Banas (2000). Aan de hand van deze aspecten zijn hypothesen opgesteld die leidend zijn voor het onderzoek.

Aspect 1: duidelijk doel

Medewerkers gaan vaak zelf, via informele stromen, op zoek naar informatie over de komende verandering binnen de organisatie. Hierin spelen gevoelens van onzekerheid in mee. Ze willen weten waar ze aan toe zijn en wat de verandering gaat betekenen. Volgens Schweiger en DeNisi (1991) is voor het bestuur van een organisatie deze informele zoektocht naar informatie niet gewenst. Vaak bevatten deze informele stromen namelijk negatieve en onvolledige informatie. Het onderzoek van Lewis (2006) laat zien dat als medewerkers het doel en de richtlijnen van de verandering begrijpen, dit een positieve invloed heeft op het succes van de verandering. In dit onderzoek zal gekeken worden of het doel van de verandering duidelijk is en of dit effect heeft gehad op de betrokkenheid van medewerkers bij de cultuurverandering. De verwachting die uit dit aspect van interne communicatie wordt opgesteld voor de organisatie INOS is:

Hypothese 1: Naarmate het doel van de cultuurverandering beter begrepen wordt door medewerkers, wordt de betrokkenheid voor de verandering naar de gewenste cultuur bevorderd.



Aspect 2: voldoende en volledige informatie

Wanberg en Banas (2000) tonen in hun onderzoek aan dat een hoog niveau van informatie over de verandering leidt tot een positieve invloed op het aanpassen van medewerkers aan organisatieveranderingen. Met dit resultaat wordt bevestigd dat het verstrekken van voldoende en volledige informatie over de verandering aan medewerkers van belang is. Een kritische noot bij dit onderzoek is wat belangrijker is dat er gecommuniceerd wordt naar medewerkers, of dat wat de inhoud van de communicatie is. Schweiger en DeNisi (1991) stellen dat wanneer het voldoende is dat er überhaupt wordt gecommuniceerd, dit meer vrijheid geeft aan het bestuur van een organisatie. De inhoud van de communicatie zou in mindere mate van belang kunnen zijn omdat medewerkers bij communicatie in ieder geval al het gevoel hebben dat de organisatie hen op de hoogte houdt en haar medewerkers serieus neemt. Door deze twee bevindingen ontstaat de vraag of het niveau van informatie over de verandering invloed heeft op de betrokkenheid voor de verandering. Aan de hand van deze kennis, is de volgende verwachting voor INOS opgesteld:

Hypothese 2: Hoe meer informatie over de verandering, hoe meer dit leidt tot betrokkenheid bij de verandering naar de gewenste cultuur onder medewerkers.

Aspect 3: moment van communiceren

Volgens Schweiger en DeNisi (1991) is het belangrijk de verandering zo snel mogelijk te communiceren met medewerkers van een organisatie. Door zo tijdig mogelijk te communiceren worden gevoelens van ontevredenheid en minder betrokkenheid gereduceerd. Uit dit onderzoek blijkt dat als organisaties een bewust communicatieplan hanteren om een verandering aan te kondigen, dit leidt tot minder onzekerheid en andere negatieve effecten onder medewerkers. Zo geven de onderzoekers wel aan dat dit niet wil zeggen dat het altijd beter is om medewerkers zo spoedig mogelijk te informeren. Het kan er namelijk ook voor zorgen dat medewerkers op zoek gaan naar ander werk als er geruchten de ronde gaan dat banen gaan verdwijnen. Mensen gaan vervolgens op zoek naar ander werk terwijl nog niet helder is wat de verandering precies gaat inhouden. Het onderzoek van Lewis (2006) onderzocht de ervaringen op basis van communicatie tussen medewerkers en de personen die de verandering implementeerden. Vervolgens zijn de gevonden effecten van deze ervaringen bestudeerd op de waarneming dat medewerkers hadden over het succes of de weerstand tegen de verandering. Het resultaat hiervan was dat een hogere frequentie van communicatie (zowel het ontvangen als het zenden van informatie) niet geassocieerd werd met de waarneming van succes van de verandering. Door de verschillende resultaten van wetenschappelijk onderzoek over de effecten van tijdig en frequent communiceren over veranderingen leidt dit tot onderstaande verwachting voor INOS:

Hypothese 3: Tijdige en gefaseerde communicatie over de verandering heeft tot gevolg dat de betrokkenheid bij medewerkers voor verandering naar de gewenste cultuur wordt bevorderd.



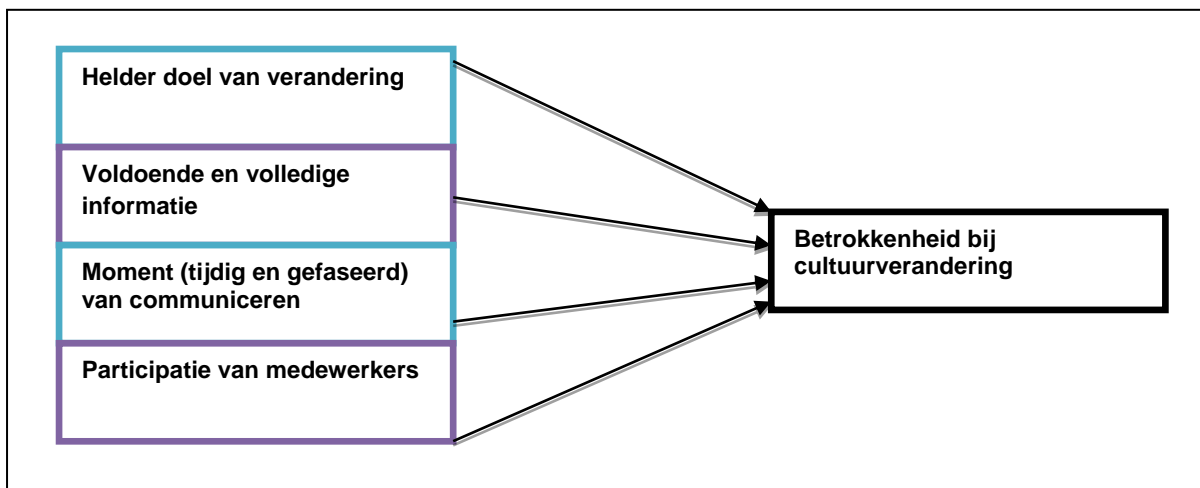
Aspect 4: participatie van medewerkers

Participatie wordt beschouwd als een van de voornaamste mogelijkheden om medewerkers bij een cultuurverandering te betrekken. Betrokkenheid van medewerkers is op haar beurt essentieel om de beoogde cultuurverandering te realiseren zo schrijven Gilgeous & Chambers (1999), Horton (2003) en Ryan et al. (2008). Dit is van belang omdat er wel draagvlak onder medewerkers moet bestaan om de cultuurverandering succesvol te implementeren. Volgens Gibson en Barsade (2003) kan onder participatiemogelijkheden het geven van inbreng, het meedenken en het meebeslissen over de verandering worden verstaan. Participatiemogelijkheden kunnen van invloed zijn op betrokkenheid van medewerkers bij de verandering. Hierin is volgens Gibson en Barsade (2003) de rol van leidinggevende belangrijk, omdat de leidinggevende de verandering doorvoert. De onderzoeken van Wanberg en Banas (2000) en Greiner en Cummings (2004) laten resultaten zien dat participatie tijdens het veranderingstraject bijdraagt aan betrokkenheid en motivatie voor de cultuurverandering. Volgens Gibson en Barsade (2003) is het van belang dat de participatiemogelijkheden echt zijn en betekenis hebben. Als er met voorstellen van medewerkers niets wordt gedaan, leidt dat tot frustratie. Het is belangrijk dat wanneer er participatiemogelijkheden worden gecreëerd, er ook daadwerkelijk iets mee gedaan moet worden. Anders hebben de medewerkers het gevoel dat er niet serieus naar ze geluisterd wordt. De verwachting voor INOS is als volgt:

Hypothese 4: Naarmate medewerkers participatie geboden wordt, zal de betrokkenheid bij de verandering naar de gewenste cultuur bevorderd worden.

Deze aspecten van interne communicatie worden onderzocht binnen INOS. De aspecten kunnen gezien worden als de onafhankelijke variabelen, waarvan de mate van betrokkenheid bij de verandering de afhankelijke variabele is. In figuur 3 is dit in beeld gebracht in een conceptueel model:

Figuur 3: Conceptueel model



Hoofdstuk 3 De organisatie en cultuur van INOS

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de onderzochte organisatie toegelicht. Aan de hand van het theoretisch kader in hoofdstuk twee wordt de cultuur en de cultuurverandering zoals deze bij INOS is, beschreven. Dit is mede gebaseerd op strategische beleidsnota's en aanwezigen (externe) onderzoeksrapporten.

- ✓ In dit hoofdstuk wordt deelvraag 3 beantwoord: 'Wat is de cultuurverandering en de gewenste cultuur van INOS?'

3.2 INOS

De organisatie die centraal staat in dit onderzoek is INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda. INOS is een stichting die primair onderwijs verzorgt in de gemeente Breda (Breda, Effen, Prinsenbeek, Teteringen en Ulvenhout). INOS is na een fusie tussen Mark en Aa en Juan Luis Vives Stichting in 2005 ontstaan. De onderwijsstichting kent 26 basisscholen, 2 scholen voor speciaal basisonderwijs en 3 scholen voor speciaal onderwijs. In totaal



verzorgen 1350 professionals het onderwijs aan ongeveer 10.500 leerlingen. Onder professionals worden docenten, het onderwijs ondersteunend personeel, directeuren, medewerkers van het bestuursbureau en het College van Bestuur verstaan. De gehele organisatie wordt aangestuurd door een College van Bestuur en ondersteund door een eigen bestuursbureau. Na de oprichting van deze stichting heeft het College van Bestuur een missie en visie opgesteld waaruit kernwaarden zijn voortgekomen. De kernwaarden zijn: verbindend, ambitieus, resultaatgericht en omgevingsbewust. De kernwaarden zijn centrale begrippen voor de onderwijsstichting. INOS is in 2007 een ontwikkelingstraject ingegaan dat is gericht op de implementatie van de strategische beleidsnota's 'Missie en Visie' (2006) en 'Besturen en organiseren' (2006). De meest merkbare veranderingen zijn:

- de directeuren in een nieuwe rol,
- het ontstaan van teamcoördinatoren,
- het afscheid nemen van adjunct-directeuren en
- het ontstaan van zelfverantwoordelijke teams.

Later in dit hoofdstuk worden deze veranderingen nader toegelicht.

3.3 Gewenste cultuur: Verbindend, Ambities, Resultaatgericht en Omgevingsbewust

Eind 2006 heeft INOS een missie en visie opgesteld. De aanleiding was de fusie tussen Mark en Aa en de Juan Luis Vives Stichting. INOS streeft ernaar dat de leersituatie in de scholen leerlingen moet uitdagen en dat de scholen verankerd zijn in de maatschappelijke context. 'Leren tot leven brengen' en 'Partnerschap met de omgeving' zijn slogans die de basis weergeven van INOS. De missie en visie van INOS liggen verankerd in de gedachte dat INOS haar leerlingen wil voorbereiden op de samenleving van tegenwoordig. De missie die is opgesteld is als volgt verwoordt: 'INOS brengt leren tot leven'. De visie van INOS is de ambitie om zich als partner actief op te stellen in de ketens rond haar scholen. Hiermee wordt in eerste instantie het kind en de ouders bedoeld, maar ook de maatschappij als geheel. Bijvoorbeeld naar de partner die een buitenschoolse



opvang verzorgt en door middel van actieve betrokkenheid naar gemeente of een wijk. Hierna volgen de visies welke richting moeten geven aan de wijze waarop de school zich ontwikkelt:

Visie op leren

Leren dient plaats te vinden in een uitdagende omgeving. Leren en ontwikkelen leidt tot een resultaat, wat maakt dat het niet vrijblijvend is. Dit vraagt van de lerende om mede zelf verantwoordelijkheid te nemen voor het gewenste resultaat. Deze visie op leren is overgenomen uit 'INOS brengt leren tot leven' (2008).

Visie op identiteit

Het uitgangspunt ligt in de katholieke inspiraties en vieringen. Hierdoor geeft INOS vorm aan haar identiteit. Ze geeft invulling aan veelvormige wijzen van levensbeschouwing. Vervolgens verbindt zij de verschillende levensbeschouwingen met elkaar. Docenten ondersteunen daarbij de kinderen bij het zoeken naar hun persoonlijke identiteit. Normen en waarden zijn hierbij vanzelfsprekend. Deze visie op identiteit is overgenomen uit 'INOS brengt leren tot leven' (2008).

Visie op maatschappelijke positionering

INOS geeft actief vorm aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Door strategische partnerschappen aan te gaan met organisaties die scholen helpen, zorgt men ervoor breed toegankelijk te zijn. Scholen gaan verbindingen aan met partners die hen helpen de brede school echt breed te maken. Door verbindingen aan te gaan met de wijk, in de regio en met zorg en culturele instellingen zijn scholen meer dan alleen onderwijsvoorzieningen met vaste schooltijden en kerndoelen. Hierbij is innoveren het leidend principe. Deze visie op maatschappelijke positionering is overgenomen uit 'INOS brengt leren tot leven' (2008).

De missie en de visie heeft INOS samengevat in kernwaarden. Hieronder worden de vier kernwaarden beschreven zoals INOS ze verwoordt. De uitleg van de kernwaarden is overgenomen uit het 'Jaarverslag 2009' (2010) van INOS.

Verbindend: 'INOS en haar scholen werken vanuit het uitgangspunt dat alle bij het onderwijs betrokkenen van elkaar afhankelijk zijn en elkaar nodig hebben. Dat ieder verantwoordelijk is om samen met de anderen verantwoordelijkheid op te pakken. Elk kind verbindt zich met zijn omgeving, de school verbindt zich met alles wat het kind meebrengt. De school verbindt zich met ouders en ziet deze als partners. De school is een open ontmoetingsplaats in de wijk. Leren gebeurt ook buiten school. Binnen de scholen zoeken alle professionals verbinding met elkaar.' (Jaarverslag 2009, INOS)

Ambitieuus: 'INOS en haar scholen realiseren goed eigentijds en toekomstgericht onderwijs. Ze willen daarbij voorop lopen in ontwikkelingen. Ze stellen zichzelf hoge doelen en nemen geen genoegen met middelmaat.' (Jaarverslag 2009, INOS)

Resultaatgericht: 'INOS en haar scholen staan voor kwalitatief hoog onderwijs. Onderwijs van hoge kwaliteit dat erop is gericht om al het mogelijke uit elk kind te halen. Passend Onderwijs is daarbij één van de belangrijkste doelen om dit te realiseren.' (Jaarverslag 2009, INOS)



Omgevingsbewust: 'INOS en haar scholen werken vanuit het uitgangspunt dat onderwijs niet geïsoleerd kan en mag plaatsvinden. INOS scholen zoeken, in het belang van het kind, actief samenwerking met alle relevante organisaties, instellingen en personen die ook met de leerlingen van INOS te maken hebben.' (Jaarverslag 2009, INOS)

Deze kernwaarden kunnen worden beschouwd als de waarden van het 'Ui-model' van Sanders en Neuijen (1999) uit hoofdstuk twee. De gewenste cultuur van INOS is de 'VARO-cultuur' afgeleid van de vier kernwaarden. Om de VARO-cultuur te implementeren in de organisatie heeft INOS werken in zelfverantwoordelijke teams ingevoerd. Zoals Koeleman (2002) een cultuurverandering omschrijft, wordt de verandering naar zelfverantwoordelijkheid beschouwd:

"Een wijziging in de manier van denken en werken van medewerkers in de organisatie en van het daaraan ten grondslag liggende patroon van normen en waarden".

Op deze manier wordt in dit onderzoek het werken in zelfverantwoordelijke teams beschouwd. Deze manier van werken zorgt ervoor dat de gewenste VARO-cultuur tot uiting komt. Ter ondersteuning van het werken met zelfverantwoordelijkheid hebben organisatorische veranderingen plaatsgevonden. In de volgende paragrafen volgt een uitleg over de betekenis van zelfverantwoordelijke teams en wordt dieper ingegaan op de organisatorische veranderingen die ondersteunend zijn geweest voor het werken met zelfverantwoordelijkheid.

3.4 Cultuurverandering: Werken in zelfverantwoordelijke teams

Na de fusie hebben de 31 verschillende scholen één overkoepelend bestuur gekregen. Hierdoor gelden de kernwaarden voor alle 31 scholen van INOS. In 2007 is de verandering naar het werken in zelfverantwoordelijk teams ingevoerd binnen alle scholen. Zelfverantwoordelijkheid zou moeten leiden tot de kernwaarden van INOS. De gedachte achter deze waarden is dat INOS 'de leraar zijn vak terug wil geven'. Om dit te bereiken zijn verschillende organisatorische veranderingen doorgevoerd waardoor de managementstructuur zo plat mogelijk is gemaakt. Naast al de organisatorische veranderingen, die later in dit hoofdstuk worden toegelicht, is zelfverantwoordelijkheid als leidend professioneel uitgangspunt benoemd. De leraar zijn vak terug geven is een slogan die de culturomslag, de professionele ontwikkeling van het docentschap, in één zin moet samenvatten. Namelijk de leraar zijn vak terug geven door de leraar meer zelfverantwoordelijkheid te bieden. Het doel van de slogan is om weer te geven dat het vak van een docent uit meer bestaat dan lesgeven aan een klas van 25 leerlingen. Bij het docentschap van tegenwoordig hoort volgens INOS, behalve lesgeven, ook een bijdrage leveren aan de gehele school. Samen verantwoordelijk zijn voor het onderwijs en verantwoordelijk zijn voor je eigen ontwikkeling als docent maar ook als persoon. Daarnaast ben je in staat om goed contact te onderhouden met ouders en de wijk. Dit gezamenlijk behoort volgens INOS tot de kracht van een docent. INOS beschouwt een goed docent niet als een docent die les geeft aan een groep van 25 leerlingen achter gesloten deuren. Maar een goede docent heeft een open houding. Deze visie op de slogan 'Geef de leraar zijn vak terug' kan zorgen voor verwarring omdat de visie over het docentschap breed geformuleerd is. Als men te smal denkt, kan het gevoel ontstaan van: 'Had ik mijn vak eerst niet dan'? Dit is niet zo, ook voor de fusie beoefenden de docenten het leraarschap, maar INOS wil met deze slogan helder maken dat de visie van INOS over het docentenvak breed en veelomvattend is en zorgt voor uitdagingen. Hiermee wil INOS haar professionals stimuleren en blijven uitdagen waardoor de kwaliteit van het onderwijs wordt verbeterd. Door deze brede visie werkt INOS er naar om de professional zijn totale professionaliteit te laten benutten. Hierdoor ontstaat arbeidsvreugde en plezier in het vak.



Een docent met een glimlach presteert beter dan een docent die gefrustreerd is doordat hij zijn professionaliteit niet volledig kan benutten. De slogan dient ter ondersteuning aan het werken in zelfverantwoordelijke teams. Een INOS-docent is zelfverantwoordelijk in de zin dat deze samen met collega's in een zelfverantwoordelijk team verantwoordelijk is voor de vormgeving en uitvoering van het onderwijs en de eigen professionele ontwikkeling. Een zelfverantwoordelijk team kent op de 31 scholen verschillende uitwerkingen. Dit is afhankelijk van de grootte van de school. Een zelfverantwoordelijk team is verantwoordelijk voor de gehele leerlijn van leerlingen gedurende hun schooltijd. Het zou voor de leerling niet mogen uitmaken van welke docent hij onderwijs krijgt, omdat alle docenten op die school de continuïteit van de leerlijn bewaken. De leden van een zelfverantwoordelijk team zijn werkzaam op eenzelfde school. In het algemeen kan gezegd worden dat er op een school sprake is van drie zelfverantwoordelijke teams. Een team voor de onderbouw, een team voor de middenbouw en de een team voor de bovenbouw. Bij het speciaal onderwijs is geen sprake van een onder- midden of bovenbouw, maar spreekt men van stromen. Zo bestaat het uitstroomprofiel, doorstroomprofiel en de stroom die leidt tot dagbesteding. Binnen het speciaal onderwijs wordt daarom vaak gesproken van een zelfverantwoordelijk team wanneer docenten verantwoordelijk zijn voor een bepaalde stroom. Door de veelheid aan scholen die INOS heeft, is bepaald dat geen specifieke definitie wordt gegeven van zelfverantwoordelijkheid. Het is een bewuste keuze geweest om de definitie van een zelfverantwoordelijk team vaag te houden, zodat maatwerk en eigen invulling op een school mogelijk is voor het *concept* zelfverantwoordelijkheid.

Uit een literatuurstudie (uit: Naar zelfverantwoordelijkheid binnen de INOS-scholen, 2009) die INOS heeft laten uitvoeren door Edux¹ naar het werken in zelfverantwoordelijk teams in het onderwijs, kan worden geconcludeerd dat werken in zelfverantwoordelijke teams een goed concept is voor het onderwijs. Zo refereert Edux in het literatuuronderzoek naar onderzoeken van HuyGroup (2008), Mastenbroek (1994) en Weggeman (2008) uit: '*Naar zelfverantwoordelijkheid binnen de INOS-scholen*' (2009). Uit het onderzoek van HuyGroup (2008) blijkt dat werken in zelfverantwoordelijk teams recht doet aan de behoefte van leerkrachten. Zij willen namelijk resultaat bereiken, daarin hun eigen bijdrage terugzien en aangestuurd worden op die resultaten. Door het invoeren van zelfverantwoordelijke teams kunnen docenten zelf doelen stellen aan het onderwijs en er zelf zorg voor dragen dat deze behaald worden. Volgens Weggeman (2008) past het werken in zelfverantwoordelijk teams bij professionals omdat ze de behoefte hebben om zelf de kwaliteit te kunnen bepalen en over het vakmanschap beschikken om dat waar te maken. Volgens Mastenbroek (1994) is werken in zelfverantwoordelijk teams een goede manier om resultaten te bereiken omdat succes afhankelijk is van de mate waarin mensen hun verantwoordelijkheid nemen. De verantwoordelijkheid over de kwaliteit en het continu verbeteren van het onderwijs moet vooral bij de professionals, op de werkvloer zelf liggen. Deze mening heeft INOS overgenomen. Uit het onderzoek van HuyGroup(2008) blijkt dat professionals ruimte nodig hebben om de professionaliteit die ze in zich hebben, waar te maken. Het blijkt dat docenten meer willen dan puur lesgeven omdat ze hun professionaliteit compleet waar willen maken. Door middel van zelfverantwoordelijkheid krijgt de medewerker van INOS de gelegenheid om tot deze professionalisering van het docentschap te komen. Samen met collega's verantwoordelijk zijn op onderwijskundig gebied, maakt dat men niet op een 'eiland' terecht komt. Door de zelfverantwoordelijkheid bij de docent neer te leggen wordt deze gestimuleerd om bezig te zijn met de eigen ontwikkeling en met die van anderen. Volgens INOS draagt dit bij aan het verbeteren van kwaliteit van het onderwijs. Niet zozeer in betere resultaten van kinderen, maar op het gebied van de professionaliseringslag die het docentschap doormaakt. INOS heeft het werken in zelfverantwoordelijke teams ingevoerd door de verantwoordelijkheid bij medewerkers te leggen. Dit wordt ondersteund door wetenschappelijk onderzoek van HuyGroup (2008), Weggeman (2008) en Mastenbroek (1994) uit '*Naar zelfverantwoordelijkheid binnen de INOS-scholen*' (2009). Daarnaast wordt op deze manier het geïsoleerde werken doorbroken. Door

¹ Edux is een bureau dat extern onderwijsadvies verzorgt



zelfverantwoordelijkheid ontstaat meer inzicht in scholen en in de organisatie, wat vervolgens meer inzicht oplevert in de kwaliteit van onderwijs. De kwaliteit van het onderwijs zit voornamelijk in het gezamenlijk optrekken en de doorgaande lijn van de leerlingen bewaken. Door deze continuïteit die ontstaat via zelfverantwoordelijkheid wordt de kwaliteit van onderwijs verbeterd. Zelfverantwoordelijkheid zorgt voor consistentie, samenhang in het verhaal van de school, hierin zit volgens INOS de kwaliteitsverbetering voor het onderwijs. Voor een docent betekent zelfverantwoordelijkheid dat je als collega mede verantwoordelijk bent voor de kwaliteit van onderwijs van je andere collega's. En zij voor jou. Het vak leerkracht kan een eenzaam vak zijn en dat wil INOS verbreken door een gezamenlijke zelfverantwoordelijkheid te organiseren. Een zelfverantwoordelijke docent is de visie die INOS heeft over goed docentschap.

3.5 Organisatorische veranderingen

Ter ondersteuning van de invoering van zelfverantwoordelijkheid hebben organisatorische veranderingen plaatsgevonden. Om zelfverantwoordelijkheid van professionals te stimuleren en te begeleiden, zijn teamcoördinatoren² aangewezen. Vóór de invoering van zelfverantwoordelijkheid bestonden er geen teamcoördinatoren. Een teamcoördinator is een leraar met een aanvullende taak waarvoor (beperkte) tijd vrij gemaakt wordt. De teamcoördinatoren staan daarom op eenzelfde niveau als de leraren, maar kunnen worden beschouwd als kartrekkers om zelfverantwoordelijkheid binnen een school in te voeren en te bewaken. De kern van een teamcoördinator is de regie voeren, stimuleren en coördineren van het zelfverantwoordelijke team. Deze mensen spelen een belangrijke rol in het functioneren van zelfverantwoordelijke teams. Zij enthousiasmeren de teamleden en bevorderen een actieve houding van de zelfverantwoordelijke docent. Het is hierbij van belang om te vermelden dat ook zij, net als docenten, voornamelijk onderwijskundig gericht werken. Teamcoördinatoren behoren bij voorkeur niet bezig te zijn met beheersmatige taken. Directeuren hebben sinds de organisatorische veranderingen een nieuwe rol³. Ze zijn verantwoordelijk voor of één grote school of meerdere kleinere scholen. Voorheen was het zo dat iedere school een eigen directeur had. Het is een rol die meer op afstand is gekomen waardoor er voor docenten meer ruimte ontstaat voor zelfverantwoordelijkheid. Door deze nieuwe rol, verandert de functie van directeur. Hij is meer op afstand, minder vaak aanwezig op de werkvloer doordat hij meer bezig is met de organisatie en het besturen van de school, of scholen. Doordat er directeuren zijn die meer dan één school besturen, kan het zijn dat de directeur maar een beperkt aantal dagdelen aanwezig kan zijn op één school. Voorheen waren de leerkrachten gewend aan een directeur die vrijwel altijd aanwezig is op school. Een directeur in de nieuwe stijl is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs op de eigen school of scholen. De directeur is eindverantwoordelijk omdat hij niet bij alle klassen tegelijk kan zijn. Vandaar dat de verantwoordelijkheid tevens bij de docenten zelf ligt, maar de eindverantwoording ligt hiërarchisch bij de directeur. Via strategische projectgroepen en een directeurenberaad hebben zij samen met het College van Bestuur een groot aandeel in de beleidsvoorbereiding op beleidsniveau. Van belang voor de directeuren is het besef dat het primaire proces van de school ligt bij de teamcoördinatoren en de zelfverantwoordelijke teams. Als directeur ben je integraal manager en strategisch en onderwijskundig leider de school. De directeur is eindverantwoordelijk van de gestelde doelen en legt hier verantwoording voor af bij het College van Bestuur. Een andere organisatorische verandering is dat de functie van adjunct-directeur niet meer bestaat. Op deze manier ontstaat

² Een medewerker uit het zelfverantwoordelijke team van professionals, die als taak heeft namens het team coördinerende en stimulerende activiteiten te verrichten en namens het team de relatie te onderhouden met de schoolleiding.

³ De INOS-directeur die vooral leider is van een grote school of een paar scholen in plaats van manager. Leiderschap houdt in: integrale verantwoordelijkheid, persoonlijk leiderschap, onderwijskundig leiderschap, strategisch leiderschap en ondernemerschap. Een INOS-directeur vereenzelvigd zich met het INOS-beleid en heeft daar ook INOS-breed een taak in. Volgt dit beleid kritisch en draagt dit actief uit naar medewerkers en de omgeving.



er voor leerkrachten (nog) meer ruimte om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Hierdoor is er een zo plat mogelijke managementstructuur ontstaan.

Sinds de fusie bestaat het College van Bestuur. Dit bestuur geeft vorm en inhoud aan de bestuurlijke verantwoordelijkheden en heeft daarmee het bevoegd gezag van de scholen en kan gezien worden als de werkgever van de medewerkers. Dit betekent dat alle 31 scholen éénzelfde bestuur hebben.

Tenslotte is de laatste organisatorische verandering naar aanleiding van de fusie dat het College van Bestuur wordt ondersteund door een bestuursbureau. Het bestuursbureau ondersteunt en adviseert het College van Bestuur. Voor de functie van directeur betekent de oprichting van het bestuursbureau dat de beheersmatige taken voor zover mogelijk worden genomen.

De organisatorische veranderingen hebben impact gehad op de organisatiestructuur. Uit eerder onderzoek naar de stand van zaken omtrent zelfverantwoordelijkheid (Zelfverantwoordelijkheid binnen de INOS-scholen, 2011) blijkt dat medewerkers van INOS de organisatorische veranderingen als een bezuiniging hebben ervaren. Deze gedachte komt voort uit het verdwijnen van adjuncten en omdat niet iedere school meer een directeur heeft. Met deze keuze is er geld vrijgekomen, maar dat is voornamelijk uitgegeven aan administratieve medewerkers en ondersteunend personeel. Door een management laag weg te halen ontstond meer ruimte voor zelfverantwoordelijkheid. Door meer ondersteuning op administratief en ondersteunend gebied zou de zelfverantwoordelijkheid nog meer worden gestimuleerd omdat docenten daarmee werden ontlast van administratieve taken. Vandaar dat INOS deze keuze heeft gemaakt, die daarom niet alleen als bezuinigingsmaatregel wordt gezien. Daarnaast heeft INOS niet alleen ingegrepen middels organisatorische veranderingen, maar is ook een grootschalig trainings- en begeleidingstraject in gang gezet door een externe ondersteuner (Avans). Door dit traject zijn de medewerkers ondersteund bij het verandertraject. Op deze manier heeft INOS geprobeerd ervoor te waken dat medewerkers het gevoel zouden krijgen dat ze 'aan hun lot waren overgelaten' werden.

Na ruim vijf jaar na de invoering van zelfverantwoordelijkheid blijkt dat er nog geen volledige cultuuromslag heeft plaatsgevonden. Uit de praktijk en eerdere onderzoek (Zelfverantwoordelijkheid binnen de INOS-scholen, 2011) blijkt dat men wel betrokken is, er vindt sterke ontwikkeling plaats naar het werken in zelfverantwoordelijke teams, maar nog niet in de mate waarin het College van Bestuur de betrokkenheid zou willen zien. Uit de ervaringen van de voorzitter van College van Bestuur en uit het onderzoek naar zelfverantwoordelijkheid blijkt de communicatie als voornaamste knelpunt te worden ervaren. De vraag die daarom speelt is om uit te zoeken wat de invloed volgens de medewerkers van INOS is van interne communicatie op de betrokkenheid voor het werken in zelfverantwoordelijke teams en of dat communicatie de betrokkenheid kan bevorderen bij de verandering zodat de VARO-cultuur beter tot uiting komt.



Hoofdstuk 4 Onderzoeksmethodologie en keuzeverantwoording

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke methode van onderzoek is gebruikt. In de eerste paragraaf wordt het type onderzoek uitgelegd, gevolgd door de aard van het onderzoek. In de tweede en derde paragraaf wordt de verantwoording voor kwalitatief onderzoek en focusgroepen beschreven. Daarna zal het verloop van de focusgroepen, de variabelen en hypothesen, operationalisatie en systematiek volgen. Ten slotte worden de kwaliteitsindicatoren besproken.

4.2 Type onderzoek

Het onderzoek dat in opdracht van INOS is uitgevoerd kan worden getypeerd als een case studie. Centraal in de case studie staat het inzicht verkrijgen in hoeverre het theoretische verhaal herkend wordt door medewerkers op de werkvloer in de dagelijkse praktijk. Het onderzoek is praktijkgericht omdat antwoord gegeven wordt op de vraag die INOS heeft. Doormiddel van literatuur is een basis gevormd en zijn hypothesen opgesteld die worden onderzocht binnen één organisatie. Hierdoor zijn de resultaten specifiek gericht op die organisatie.

4.3 Aard van onderzoek

Voor het beantwoorden van de centrale vraagstelling is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Hiervoor is gekozen omdat kwalitatief onderzoek inzicht geeft in vragen over hoe mensen denken over een bepaald onderwerp en waarom. Voor dit onderzoek is het van belang om te achterhalen hoe mensen denken over de invloed van communicatie op hun betrokkenheid bij het werken in zelfverantwoordelijk teams. Daarbij is het met name van belang om te achterhalen waarom zij dit ervaren. Daarnaast staat de beleving, de perceptie van medewerkers in dit onderzoek centraal. Het gaat om het gevoel dat medewerkers hebben, een kwalitatieve onderzoeksmethode lijkt hierbij de meest geschikte aanpak. Uit eerder kwantitatief onderzoek dat bij INOS is uitgevoerd (Zelfverantwoordelijkheid binnen de INOS-scholen, 2010) blijkt dat professionals graag gebruik maken van de mogelijkheid om hun antwoord toe te lichten. Bij kwalitatief onderzoek is hier ruimte voor. Voor INOS is een verkennend beeld over de percepties van medewerkers omtrent de rol van communicatie op de cultuurverandering gewenst. Voor cijfermatige data is minder/ geen belangstelling.

4.4 Focusgroepen

Deel I: verantwoording

Focusgroepen hebben als doel het verkennen van belevingen bij meerdere respondenten. Dit sluit aan op de behoefte van INOS om een breed inzicht te krijgen in de meningen en denkbeelden die onder haar medewerkers bestaat over de invloed van communicatie op de betrokkenheid bij zelfverantwoordelijkheid. De interactie die ontstaat tijdens focusgroepen geeft een beeld van verschillende percepties. INOS heeft veel scholen waardoor verwacht wordt dat er verschillende percepties bestaan. Door focusgroepen wordt getracht om zoveel mogelijk respondenten van de verschillende scholen van INOS mee te nemen in het onderzoek voor een zo compleet mogelijk beeld. Dankzij de interactie die ontstaat bij focusgroepen kunnen (verschillende) belevingen duidelijk worden. Als visies van elkaar verschillen worden de respondenten volgens Kitzinger (1995) aangemoedigd om hun visie te verhelderen door te onderbouwen waarom zij die visie hebben. Het delen van individuele perspectieven resulteert in een verrijkende groepsdynamiek wat bijdraagt aan de kwaliteit van de inhoud van de informatie. Ten tweede ontstaat door focusgroepen een idee hoe er op de werkvloer wordt gedacht over de communicatie omtrent de verandering. Ten derde kunnen focusgroepen ideeën genereren voor hoe het beter kan in de toekomst. In het tweede deel van de vraagstelling staat de vraag hoe de betrokkenheid voor zelfverantwoordelijkheid kan worden bevorderd centraal. Door deze vraag voor te leggen aan de respondenten



krijgen ze de mogelijkheid om hierover mee te denken en input te leveren. Ten vierde is de flexibele structuur van focusgroepen gewenst bij dit onderzoek. De onderzoeker kan doorvragen als er relevante topics worden aangesneden door de respondenten. Maar ook voor de respondent werkt de flexibele structuur bevorderlijk doordat ze de ruimte krijgen voor eigen input. Hierdoor ontstaat er een open sfeer wat een positieve invloed heeft op de informatie die door respondenten wordt gegeven. Door de open structuur van focusgroepen krijgen de respondenten het gevoel dat er werkelijk naar ze geluisterd wordt waardoor men eerder geneigd is te zeggen hoe men er werkelijk over denkt waar de kans op sociaal wenselijke antwoorden wordt verkleind.

Naast de voordelen van focusgroepen voor dit onderzoek spelen ook andere omstandigheden een rol in de keuze voor deze methode. In de afgelopen periode zijn er veel onderzoeken geweest binnen INOS. De medewerkers zijn in korte tijd redelijk vaak bevraagd, zowel via interviews als enquêtes. De vrees voor de keuze van een vorm van kwantitatief onderzoek bestaat dat het personeel 'onderzoeksmoe' is waardoor het ten koste zou gaan van de respons. Uit bovengenoemde aspecten blijkt dat focusgroepen het best tegemoet komen aan de onderzoekspopzet.

Deel II: Samenstelling

Er is binnen dit onderzoek gekozen voor homogene focusgroepen. Homogene groepen zijn groepen die bestaan uit mensen die op een bepaalde manier hetzelfde zijn. Voor INOS betekent dit groepen die eenzelfde rol bekleden. Homogeniteit zorgt voor gedeelde ervaringen onderling. Tevens is de drempel lager om openlijk te zeggen wat men denkt omdat hier geen leidinggevende bij aanwezig is. In verband met de gevoeligheid van het thema is voor homogene focusgroepen gekozen. De keuze voor de respondenten is gemaakt op basis van de rol die de medewerkers vervullen binnen INOS. Er zijn focusgroepen georganiseerd met directeuren, teamcoördinatoren en docenten. Het uitgangspunt hiervan is informatie verzamelen uit verschillende lagen van een school. De medewerkers van het bestuursbureau zijn hierbij buiten beschouwing gelaten net zoals het College van Bestuur. De onderzoeksvraag richt zich op de medewerkers van een school. Er is sprake van een cultuurverandering binnen de scholen, niet op het bestuursbureau. Dit is immers geen school en is ontstaan sinds de fusie waardoor het bureau nooit een 'andere cultuur' heeft gekend. Directeuren, teamcoördinatoren en docenten zijn alle drie groepen die werkzaam zijn op de scholen zelf en de cultuurverandering hebben doorgemaakt. De manier van vragen stellen in de focusgroepen is het best te typen als 'open'. De structuur van focusgroepen kenmerkt zich als flexibel. De thema's van de hypothesen zijn daarom niet strak één voor één behandeld maar er werd ruimte geboden om verder op een thema in te gaan als daar behoefte aan bleek te zijn. Door deze open houding krijgen respondenten de kans om uit te spreken hoe ze over een onderwerp denken en ontstaat er ruimte voor beargumentatie. De gedachte achter de manier van deze open houding, en geen 'gesloten' gesprekstructuur, is dat respondenten zich vrijer voelen om hun ervaringen te delen waardoor de antwoorden vollediger worden en beter te interpreteren zijn door de beargumentatie.



4.5 Verloop focusgroepen

Het selecteren van de respondenten is via geplande bijeenkomsten van reeds bestaande projectgroepen verlopen. Hiervoor is gekozen omdat verwacht werd dat dit de drempel verlaagd om mee te werken.

Directeuren

Iedere directeur van INOS is vertegenwoordigd in een bepaalde projectgroep. Dit is een schooloverstijgend aandachtsgebied waar de directeuren zich op richten. Deze projectengroepen hebben een samenstelling van gemiddeld vier directeuren per projectgroep. Door telefonisch contact, begin april, op te nemen met de voorzitter van een projectgroep is het onderzoek toegelicht en is gevraagd of binnen de projectgroep de gelegenheid is voor het stellen van vragen. De projectleiders die zijn gesproken reageerden allen positief, waarmee een afspraak kon worden gemaakt. Hierbij moet opgemerkt worden dat de voorzitter van het College van Bestuur het onderzoek, en ook de onderzoeksvraag onder de aandacht heeft gebracht tijdens het tweewekelijkse directeurenberaad. Hierdoor waren de directeuren op de hoogte gesteld van het onderzoek en was er bekendheid met het onderzoeksthema. In totaal zijn er drie focusgroepen gepland met directeuren, wat in totaal zorgt voor twaalf directeuren. Door afwezigheid en ziekte is er uiteindelijk met negen directeuren gesproken, in drie focusgroepen.

Teamcoördinatoren

De kerngroep waarin teamcoördinatoren van verschillende scholen zijn vertegenwoordigd is begin april gevraagd voor medewerking aan dit onderzoek. Deze groep teamcoördinatoren kan gezien worden als de klankbordgroep van alle teamcoördinatoren die INOS kent. Zij kijken welke behoefte er zijn en proberen zo het teamcoördinatorschap op alle scholen te begeleiden en verder te ontwikkelen.

Via de e-mail is contact opgenomen met alle tien de leden van deze projectgroep met de vraag of zij bereidt zijn om vragen te beantwoorden over de cultuurverandering. De leden van de groep waren allen op de hoogte van het onderzoek doordat de onderzoeker verschillende keren aanwezig is geweest bij bijeenkomsten van deze projectgroep. De projectgroep bestaat uit tien leden, in verband met vakantie en afwezigheid waren zes leden bereid mee te werken. Deze groep is echter in tweeën verdeeld doordat enkele respondenten alleen voor, of juist na, de geplande bijeenkomst tijd hadden. Om geen respondenten 'verloren te gaan' is hierdoor de keuze gemaakt om de groep in tweeën te splitsen waardoor twee focusgroepen met drie coördinatoren zijn ontstaan. Deze focusgroepen zijn verlopen zoals gepland.

Docenten

Tevens is de selectie van de docenten gebaseerd op een geplande bijeenkomst van reeds bestaande projectgroepen. In deze Leergemeenschap Gedrag en Klassenmanagement zijn dertig docenten vertegenwoordigd van veel verschillende type scholen die INOS kent. Zowel basisonderwijs, speciaal basisonderwijs en speciaal onderwijs. De docenten zijn via de e-mail, die is verzonden door de voorzitter van de leergemeenschap namens de onderzoeker, benaderd voor deelname aan de focusgroep. Het aantal bereidwillige was in eerste instantie laag. Ondanks herhaalde herinnering en stimulaties heeft het niet geleid tot een hoger aantal aanmeldingen. Vervolgens heeft er alsnog een tweede docenten-focusgroep plaatsgevonden met twee docenten die bereid waren hun medewerking te verlenen. Zij zijn allebei persoonlijk benaderd nadat zij een bespreking hadden op het bestuursbureau. Tenslotte is geprobeerd om via de directeuren uit de focusgroepen afspraken te maken om met enkele docenten te spreken. Docenten hebben het aan het einde van het schooljaar druk met de afronding van het jaar en met bezoeken van de onderwijsinspectie. Ondanks deze drukte is er met behulp van een directeur nog een docenten-focusgroep tot stand gekomen met drie docenten. Totaal is er met zes docenten gesproken in drie focusgroepen. Het aantal docenten in de vertegenwoordiging van de



focusgroepen is een beperking van het onderzoek waar rekening mee moet worden gehouden in de interpretatie van de resultaten.

4.6 Variabelen en hypothesen

In de focusgroepen is gekeken naar de invloed van communicatie op het bevorderen van de betrokkenheid bij de cultuurverandering. Op basis van de literatuur is gesteld dat een duidelijk doel van de verandering, participatiemogelijkheden, voldoende en volledige informatie en het tijdig en gefaseerde communicatie van invloed te zijn op betrokkenheid bij een verandering. De betrokkenheid wordt gezien als afhankelijke variabele en de vier aspecten worden beschouwd als onafhankelijke variabelen. Door de data die zijn verzameld in de focusgroepen is het mogelijk geworden om de hypothesen aan te nemen, dan wel te verwerpen. De resultaten zijn weergegeven in hoofdstuk 5.

4.7 Operationalisatie

De variabelen die zijn gebruikt in de hypothesen, zijn geoperationaliseerd. Hieronder is aangegeven hoe de variabelen zijn geoperationaliseerd.

- ✓ Duidelijk doel
Voor medewerkers moet helder zijn geweest wat het doel van de verandering was. Dit heeft betrekking op de beginsituatie. Ze moeten de visie achter het doel helder hebben, weten wat de verandering inhoudelijk gaat betekenen voor het werk en richtlijnen krijgen over hoe dat doel bereikt kan worden.
- ✓ Voldoende en volledige informatie
Medewerkers moeten het gevoel hebben dat de informatie die wordt gecommuniceerd voldoet aan hun behoefte en vragen over de verandering kan beantwoorden.
- ✓ Het moment van communiceren
Bij het moment van communiceren is de tijdigheid belangrijk en dienen medewerkers op de hoogte gehouden te worden, dus met regelmaat, van vorderingen rondom de verandering.
- ✓ Participatie van medewerkers bij de verandering
Onder participatie wordt verstaan: de mogelijkheid om medewerkers input te geven, mee te denken, mee te beslissen en het gevoel van serieusheid te geven.
- ✓ Betrokkenheid
Onder betrokkenheid wordt de houding van medewerkers ten opzichte van de verandering verstaan. Als medewerkers een positieve houding hebben tegenover de cultuurverandering, zullen ze betrokken zijn.

Met deze operationalisatie is getracht om voor zover mogelijk is, de begrippen meetbaar te maken. In hoeverre een medewerker betrokken is, blijft lastig om te meten omdat het hier om een gevoel gaat. Door middel van systematiek is geprobeerd het gevoel toch uit te drukken in niet alleen woorden, maar ook cijfers. Hierover staat meer in de volgende paragraaf.



4.8 Systematiek

De resultaten worden beschrijvend weergegeven. Doormiddel van het toekennen van cijfers wordt getracht een bepaalde vorm van systematiek in de resultaten aan te brengen. Vervolgens worden ze overzichtelijk in tabellen en figuren weergegeven.

4.8.1 Toelichting op cijfers

Met cijfers van 1 t/m 5 wordt aangegeven hoe directeuren, teamcoördinatoren en docenten de aspecten van interne communicatie beoordelen en hoe zij denken dat dit aspect invloed heeft op betrokkenheid. Hieronder volgt het schema waarin de mate van invloed wordt toegelicht.

Tabel 1: Toelichting mate van invloed

Beoordeling	Cijfer
Geen	1
Zwak	2
Van invloed	3
Sterk	4
Zeer sterk	5

De tabel over de uitleg van de beoordelingscriteria voor de aspecten ziet er als volgt uit:

Tabel 2: Toelichting beoordeling

Beoordeling	Cijfer
Zwaar onvoldoende	1
Onvoldoende	2
Matig	3
Voldoende	4
Uitstekend	5

4.8.2 Criteria voor hypothesen

De hypothesen worden aangenomen als de mate van invloed minimaal een 3 scoort, omdat hiermee wordt aangegeven door de respondenten dat zij het aspect van invloed vinden op de betrokkenheid.

4.8.3 Criteria voor beoordeling aspect

De aspecten worden beoordeeld om op deze manier te achterhalen of het aspect nog verbeterd kan worden zodat de betrokkenheid kan worden bevorderd. Als blijkt dat de mate van invloed minimaal een 3 is en de beoordeling 3 of lager is, kan door aanpak van dat aspect de betrokkenheid bij de verandering worden verhoogd. De beoordeling over hoe de respondenten de aspecten van interne communicatie ervaren is niet genoeg als er een 3 of lager wordt gescoord.

4.8.4 Vijfpuntschaal

Er is voor een vijfpuntschaal gekozen om nuance aan te brengen. Uit de focusgroepen bleek dat soms de meningen van respondenten verdeeld waren, dit kan het best worden weergegeven door ook een midden aan te duiden. Daarnaast beoordeelden men soms een aspect niet voldoende, maar ook niet onvoldoende waardoor er is gekozen om ook een middenweg weer te geven. Om de resultaten zo waarheidsgetrouw mogelijk te presenteren is daarom gekozen voor een vijfpuntschaal.



4.9 Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen, is bij de focusgroepen gebruikt gemaakt van een topiclijst. Hierdoor is geprobeerd om de focusgroepen te standaardiseren. De topiclijst bevatte vragen die aan de hand van de hypothesen waren opgesteld. De topiclijst heeft een logische, chronologische volgorde aangehouden wat zorgt voor structuur tijdens de focusgroep. Door gebruikt te maken van een topiclijst zijn tijdens de focusgroepen dezelfde vragen gesteld waardoor de antwoorden met elkaar te vergelijken zijn.

Tevens is bij iedere focusgroep dezelfde methode gehanteerd, door te beginnen met een introductie, gevolgd door een gemakkelijke startvraag en de focusgroep af te sluiten met een samenvatting waarop aanvullingen konden worden gegeven. Een andere maatregel om de betrouwbaarheid te waarborgen, is door alle gesprekken, na goedkeuring van de respondenten, op te nemen. Tijdens de gesprekken zijn aantekeningen gemaakt, maar tijdens de gesprekken is het niet mogelijk alles te noteren. Door de gesprekken op te nemen kunnen ze worden teruggeluisterd, waardoor de kans wordt verkleind dat er belangrijke gegevens die niet zijn meegenomen in de aantekeningen, niet worden meegenomen naar de resultaten.

4.10 Validiteit

Bij de focusgroepen is de validiteit getracht te maximaliseren door tussentijds ruimte te geven voor uitleg als de respondent aangeeft dat hij of zij een bepaald begrip niet begrijpt. Daarnaast is de topiclijst van de focusgroepen voorgelegd aan twee andere studenten en aan de onderwijskundige beleidsmedewerker van INOS, waardoor de interne validiteit is verhoogd. Over de externe validiteit van dit onderzoek is minder zekerheid te geven. Omdat dit een case studie is waarbij data is verzameld bij één organisatie. Hierdoor is het lastig om de resultaten te generaliseren naar andere organisaties. De resultaten uit het onderzoek zijn niet algemeen geldend voor andere organisaties of situaties. Wat ten slotte een punt van twijfel is bij externe validiteit, is het feit dat de verandering al enige jaren geleden is gestart. Hierdoor is de kans aanwezig dat medewerkers hun meningen en gevoelens over de beginfase niet goed meer terug kunnen halen, of dat enkel hele positieve of negatieve ervaringen uit de groepsinterviews naar voren komen. Met deze tekortkomingen is rekening gehouden tijdens de interpretatie van de data en bij de verwerking van resultaten.

Tabel 3: Focusgroepen

Focusgroep	Wie	Hoeveel	Wanneer
Focusgroep 1	Directeuren	4 personen	26 april
Focusgroep 2	Teamcoördinatoren	3 personen	17 mei
Focusgroep 3	Teamcoördinatoren	3 personen	17 mei
Focusgroep 4	Directeuren	2 personen	24 mei
Focusgroep 5	Docenten	1 persoon	25 mei
Focusgroep 6	Docenten	2 personen	26 mei
Focusgroep 7	Directeuren	3 personen	7 juni
Focusgroep 8	Docenten	3 personen	9 juni



Hoofdstuk 5 Resultaten

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd van het onderzoek binnen INOS. In het onderzoek stond de perceptie van medewerkers over de invloed van communicatie bij de verandering. In focusgroepen lag de aandacht op de vier aspecten van interne communicatie. In dit hoofdstuk worden de resultaten per aspect weergegeven en vergeleken tussen de drie groepen: directeuren, teamcoördinatoren en docenten. Vervolgens worden de uitkomsten samenvattend weergegeven in tabellen en figuren. Hiermee wordt getracht een bepaalde vorm van systematiek in de resultaten aan te brengen. Ten slot worden de stromen, typen en kanalen van communicatie benoemd.

- ✓ In dit hoofdstuk is deelvraag 4: 'Hoe is de perceptie van professionals, de medewerkers van INOS, over de cultuurverandering?' leidend geweest.

5.2 Doel van verandering

5.2.1 Directeuren

Perceptie van directeuren over de mate van invloed van een helder doel op betrokkenheid bij verandering:

Uit de focusgroepen met directeuren blijkt dat directeuren vinden dat een helder doel een sterke positieve invloed heeft op de betrokkenheid bij een verandering. Zij geven aan dat ze denken dat een helder doel een sterke positieve invloed heeft op de betrokkenheid omdat zij zelf in de beginsituatie geen helder doel van het werken in zelfverantwoordelijke teams hadden waardoor ze een lage betrokkenheid ervaarden

Toelichting op mate van invloed en beoordeling van een helder doel:

In de beginsituatie van de verandering naar zelfverantwoordelijke teams was het doel niet helder omdat directeuren ten eerste aangeven dat er verschillende termen werden gebruikt voor zelfverantwoordelijkheid. Dit leidde tot verwarring. Ten tweede was het doel niet helder doordat de invulling over het werken in zelfverantwoordelijke teams niet duidelijk was. Het was een term die, door de vrijheid die het College van Bestuur gaf aan het personeel voor een eigen invulling, te abstract bleef. Directeuren geven aan dat er in het begin gemis was aan een basisdocument waarin de invulling van zelfverantwoordelijkheid concreet werd toegelicht. Hierdoor zou een eenduidig beeld ontstaan en was het voor iedere directeur duidelijker wat hij moest communiceren naar het personeel op de scholen. Iedere directeur zou op de manier eenzelfde visie van zelfverantwoordelijk hebben gegeven. Door de visie helder te krijgen, zou er meer inzicht ontstaan in het doel van zelfverantwoordelijkheid en de manier waarop zelfverantwoordelijkheid invulling kon krijgen in de praktijk, zo geven de directeuren aan. Dit zou volgens directeuren leiden tot meer betrokken medewerkers omdat ze hierdoor begrijpen waar naar gewerkt moet worden. Ze geven hiermee aan onvoldoende en onvolledige informatie te hebben ontvangen wat voor een zeer sterke negatieve invloed heeft gezorgd op hun betrokkenheidsgevoel. In verloop van tijd zijn meer richtlijnen gekomen over het doel en de invulling van zelfverantwoordelijkheid. Hierdoor is meer aandacht gekomen voor de invulling van zelfverantwoordelijkheid waardoor ook het doel van de verandering onder de directeuren meer helder is geworden. Doordat het doel in verloop van tijd concreter en meer kaders kreeg, ervaarden directeuren ook steeds meer betrokkenheid. Nu is het doel helder en dit heeft volgens directeuren een sterk positieve invloed gehad op hun betrokkenheid. Hierdoor kan de hypothese 1 voor directeuren worden bevestigd: naarmate het doel duidelijker wordt ervaren, stijgt de betrokkenheid.



Zoals uit bovenstaande resultaten blijkt ervaren directeuren een helder doel. Dit maakt dat dit aspect voor het College van Bestuur niet als een aandachtspunt kan worden beschouwd om de betrokkenheid bij directeuren te bevorderen.

5.2.2 Teamcoördinatoren

Perceptie van teamcoördinatoren over de mate van invloed van een helder doel op betrokkenheid bij verandering:

Uit de focusgroepen met teamcoördinatoren blijkt dat teamcoördinatoren een helder doel van zeer sterke invloed vinden op de betrokkenheid bij een verandering. Dit blijkt uit de beginsituatie. Voor teamcoördinatoren was niet helder hoe het doel van zelfverantwoordelijkheid moest worden bereikt.

Toelichting op mate van invloed en beoordeling van een helder doel:

De manier waarop zelfverantwoordelijkheid moest worden geïmplementeerd was volgens teamcoördinatoren in het begin 'te vaag'. Teamcoördinatoren geven echter wel aan dat *wat* verteld werd over doel: meer zelfverantwoordelijkheid voor de docent en samen met collega's verantwoordelijk zijn voor het onderwijs, ze als een uitdaging ervaren. Dit maakte dat ze nieuwsgierig werden en in beperkte mate betrokken raakten bij het werken in zelfverantwoordelijke teams. Teamcoördinatoren geven als voornaamste reden waarom hun betrokkenheid werd bedrukt de te lange onduidelijkheid over hoe het werken in zelfverantwoordelijke teams eruit moest zien. Teamcoördinatoren geven aan dat het College van Bestuur hierin te vrijblijvend is geweest. Het personeel had meer behoefte aan richtlijnen waardoor inzicht ontstaat waaruit betrokkenheid zou voortkomen. Zij hebben onvoldoende en onvolledige informatie ervaren over het doel, wat ze opvatten als een sterke negatieve invloed op betrokkenheid. In verloop van tijd is de richting van de cultuurverandering meer helder geworden doordat het personeel zelf aan de slag is gegaan met zelfverantwoordelijkheid. Ieder op eigen wijze. Hierdoor is in het verloop van tijd meer inzicht gekomen in hoe zelfverantwoordelijkheid kan worden bereikt wat een sterke positieve invloed heeft gehad op betrokkenheid. Een helder doel met richtlijnen (voldoende en volledige informatie) is volgens teamcoördinatoren sterk bevorderlijk voor de betrokkenheid bij de verandering. Als extra bevestiging blijkt dat uit de ervaringen van teamcoördinatoren over de bijeenkomst die is georganiseerd voor de presentatie over de resultaten van het IVA onderzoek 'Zelfverantwoordelijkheid binnen de INOS-scholen'(2010). Vooraf aan de presentatie over de IVA-resultaten is door de onderwijskundige beleidsadviseur van INOS het doel achter zelfverantwoordelijkheid gepresenteerd. De gedachten die ten grondslag liggen aan zelfverantwoordelijkheid zijn in het verloop van tijd ook voor INOS zelf meer helder geworden. Teamcoördinatoren hebben het als oprissing ervaren om dit verhaal nogmaals te horen. Zij geven als tip aan dat herhaling van het doel goed zou zijn om weer helder te krijgen waar zelfverantwoordelijkheid vandaan komt omdat dit door verloop van tijd niet meer vers in het geheugen zit. Uit de ervaringen van teamcoördinatoren blijkt dat een presentatie kan zorgen voor een positieve uitwerking op het opnieuw helder krijgen van het uiteindelijke doel dat betrokkenheid genereert. Geconcludeerd kan worden dat hypothese 1 volgens teamcoördinatoren kan worden bevestigd. Teamcoördinatoren ervaren nu dat het doel helder is. In verloop van tijd is meer helder geworden wat het doel is, wat ook leidde tot meer betrokkenheid. Er zijn richtlijnen opgesteld waardoor het doel meer helder is geworden waardoor teamcoördinatoren nu een heldere opvatting hebben over het doel. Voor het College van Bestuur betekent dit dat dit aspect voor teamcoördinatoren niet als aandachtspunt hoeft te worden beschouwd.



5.2.3 Docenten

Perceptie van docenten over de mate van invloed van een helder doel op betrokkenheid bij verandering:

Docenten geven in de focusgroepen aan dat zij denken dat een helder doel zeer sterke invloed heeft de betrokkenheid bij een verandering. De eigen ervaringen van docenten laten dit zien.

Toelicht op de mate van invloed en beoordeling van een helder doel:

Aan de start van verandering hebben docenten geen helder doel ervaren, zij geven aan dat dit mee heeft gespeeld in de lage betrokkenheid voor de verandering. Uit de focusgroepen met docenten blijkt dat docenten vinden dat de directeur het doel niet helder heeft weergegeven. Doordat het doel niet helder was, konden docenten zich geen voorstelling maken van het werken in zelfverantwoordelijke teams. Dit heeft negatieve invloed gehad op de betrokkenheid. Ten tweede geven docenten aan dat ze niet wisten van de gevolgen van zelfverantwoordelijkheid zijn doordat het onduidelijke doel. Men wil weten wat er verwacht wordt en welke gevolgen dit met zich mee brengt voor de werkzaamheden. Doordat docenten in eerste instantie geen duidelijk doel ervoeren, hebben de docenten weinig betrokkenheid getoond. Docenten zijn van mening dat een helder doel een sterke invloed heeft op de betrokkenheid. Docenten geven dat het doel van zelfverantwoordelijk nu duidelijk is. Ze ervaren een helder doel doordat er in verloop van tijd meer richtlijnen zijn gekomen over het werken in zelfverantwoordelijke teams. Hierdoor is dit aspect geen punt van aandacht is voor het College van Bestuur om de betrokkenheid te bevorderen. Hieruit blijkt dat hypothese 1, gebaseerd op de resultaten van docenten, kan worden aangenomen.

5.2.4 Conclusie

Uit de ervaringen van zowel directeuren, teamcoördinatoren als docenten blijkt dat alle drie de groepen in de beginsituatie geen helder doel hebben ervaren en dat dit van sterke negatieve invloed is geweest op hun betrokkenheid. Doordat in verloop van tijd meer duidelijk is geworden over de invulling van zelfverantwoordelijkheid en er richtlijnen zijn opgesteld is het doel voor alle drie de groepen helder waardoor ook de betrokkenheid door een helder doel sterk is toegenomen. Uit de ervaringen die blijken uit de focusgroepen is dat als het doel niet duidelijk is, dit een sterke negatieve invloed heeft op betrokken en zorgt voor een lage betrokkenheid. Andersom blijkt dat als het doel meer begrepen wordt, dit een sterke positieve invloed heeft op de betrokkenheid bij de verandering. Hieruit blijkt dat naarmate het doel beter wordt begrepen, die tot meer betrokkenheid leidt. Hypothese 1 wordt door alle drie de groepen bevestigd.

Doordat het doel door alle drie de groepen nu als helder wordt ervaren, kan dit aspect van interne communicatie de betrokkenheid niet bevorderen. Voor het College van Bestuur is het belangrijk om te weten dat een helder doel sterke invloed heeft op de betrokkenheid volgens de medewerkers. Voor veranderingen in de toekomst is het daarom goed om te weten dat het doel helder moet zijn en niet te vaag of onduidelijk moet zijn. Teamcoördinatoren geven als tip dat het herhalen van het doel een positieve uitwerking heeft om het doel op te frissen en weer helder voor ogen te krijgen.

5.2.5 Hypothese 1

Naarmate het doel van de cultuurverandering beter begrepen wordt door medewerkers, wordt de betrokkenheid voor de verandering naar de gewenste cultuur bevorderd. Deze hypothese is driemaal bevestigd.



5.3 Voldoende en volledige informatie

5.3.1 Directeuren

Perceptie van directeuren over de mate van invloed op hoeveelheid informatie bij verandering:

Uit de focusgroepen met directeuren blijkt dat directeuren vinden dat hoe meer informatie ze ontvangen over de verandering dit van positieve invloed is op de betrokkenheid. Ze vinden dat hoort bij een functie als directeur.

Toelichting op mate van invloed en beoordeling van hoeveelheid informatie:

Directeuren geven aan dat zij graag veel informatie willen ontvangen over de (vorderingen van de) verandering. Zij geven aan dat hun ervaring is dat hoe meer informatie zij ontvangen, hoe beter zij op de hoogte zijn waardoor hun betrokkenheid bij de verandering optimaal is. Als voorbeeld nemen de directeuren de beginsituatie, waarin zij in eerste instantie te weinig onvoldoende en onvolledige informatie hebben ervaren over het doel. Dit heeft geleid tot een lage betrokkenheid. De opvatting van directeuren is hoe meer informatie, hoe beter dit is, ook voor het gevoel van betrokken te zijn. Informatie ontvangen directeuren vanuit het College van Bestuur, vanuit anderen directeuren en vanuit de werkvloer. Directeuren vinden dat ze voldoende op de hoogte worden gesteld en dat de informatie volledig is. Eens in de twee weken hebben directeuren een directeurenberaad. Hierdoor geven directeuren aan dat ze goed op de hoogte zijn over de ontwikkelingen op de scholen omtrent o.a. de zelfverantwoordelijkheid. Ook op beleidsmatig niveau blijven ze door het directeurenberaad op de hoogte doordat het College van Bestuur aanwezig is bij het directeurenberaad en met directeuren communiceert over beleidsonderwerpen. De communicatie met teamcoördinatoren verloopt steeds beter, zo vinden directeuren. Ze geven aan dat ze hierdoor het idee hebben steeds meer en beter op de hoogte worden gehouden van zaken die spelen op de werkvloer. Via het directeurenberaad en de steeds betere rol van teamcoördinator in het communicatieproces ervaren directeuren een hoge mate aan informatie. Dit is volgens directeuren van invloed op betrokkenheid en ook op blijvende betrokkenheid. Hoe meer informatie directeuren ontvangen over de verandering, hoe meer zij betrokken worden en blijven bij de verandering. Deze groep is tevredenheid over de hoeveelheid aan informatie. Wel zijn directeuren van mening dat ze via de teamcoördinator aan nog meer informatie kunnen komen over wat speelt op de werkvloer. Naar aanleiding van deze resultaten kan worden gezegd dat de hoeveelheid van informatie van invloed is op betrokkenheid. De hypothese kan worden bevestigd, hoe meer informatie directeuren ontvangen over de verandering, hoe meer zij betrokken zijn.

5.3.2 Teamcoördinatoren

Perceptie van teamcoördinatoren over de mate van invloed op hoeveelheid informatie bij verandering:

Teamcoördinatoren geven in de focusgroepen aan dat hoe meer informatie ze over de verandering ontvangen, dit een positieve invloed heeft op de betrokkenheid. Ze geven aan dat zij ervaren meer betrokken te worden en te blijven bij het werken in zelfverantwoordelijke teams als zij hier veel informatie over ontvangen.

Toelichting op de mate van invloed en beoordeling van hoeveelheid informatie:

Naar aanleiding van het IVA onderzoek (Zelfverantwoordelijkheid binnen de INOS-scholen, 2010) is een bijeenkomst voor alle teamcoördinatoren georganiseerd vanuit het College van Bestuur in samenwerking met het netwerk teamcoördinatoren.⁴ Het doel van de bijeenkomst was om de resultaten van het IVA rapport (Zelfverantwoordelijkheid binnen de INOS scholen, 2010) te presenteren en om verdere afspraken te maken over hoe dit kon worden gepresenteerd aan de teams op de 31 scholen. Teamcoördinatoren geven deze informatieve bijeenkomst als voorbeeld om aan te geven dat hoe meer informatie ze ontvangen, dit een positieve uitwerking heeft op betrokkenheid. Ook ervaren teamcoördinatoren via het netwerk dat ze steeds meer informatie ontvangen vanuit de directeuren. Ze hebben het gevoel als teamcoördinator steeds serieuzer genomen te worden door

⁴ Netwerk van teamcoördinatoren is een georganiseerd gezelschap van ongeveer tien teamcoördinatoren van verschillende scholen die de krachten bundelen om als kerngroep het teamcoördinatorschap en het werken met zelfverantwoordelijkheid te blijven ontwikkelen.



directeuren. De beleving is dat ze steeds meer informatie ontvangen wat maakt dat ze alsmaar meer betrokken worden. Uit de focusgroepen met teamcoördinatoren blijkt dus dat teamcoördinatoren zoveel mogelijk informatie willen ontvangen en dat ze ervaren dat dit van invloed is op hun betrokkenheid bij de verandering. De hypothese kan hierdoor worden bevestigd. Teamcoördinatoren geven aan tevreden te zijn over de hoeveelheid informatie. Ze ervaren steeds meer, meer informatie te ontvangen, zowel van de directeur als vanuit de zelfverantwoordelijke teams. Wel geven ze aan dat informatie over successen die geboekt worden door het werken in zelfverantwoordelijke teams meer aandacht verdienen. Teamcoördinatoren stellen dat informatie en aandacht voor succes leidt tot meer betrokkenheid onder het gehele personeel. Zij ervaren de aandacht vanuit het College van Bestuur en de directeur voor successen die door de verandering tot stand zijn gekomen op dit moment als te weinig. Hieruit kan worden geconcludeerd dat er een gemis is aan motiverende informatie. Voor het College van Bestuur betekent dit dat het een aandachtspunt is omdat de hoeveelheid aan informatie wel van invloed is op de betrokkenheid. Dus door meer aandacht te schenken aan successen (motiverende informatie) kan betrokkenheid volgens teamcoördinatoren bevorderd worden.

5.3.3 Docenten

Perceptie van docenten over de mate van invloed op hoeveelheid informatie bij verandering:

Docenten geven in de focusgroepen aan dat ze vinden dat ze soms worden overspoeld door informatie over de verandering die niet altijd van belang is voor docenten. Dit heeft volgens de docenten een sterke negatieve invloed op de betrokkenheid bij de verandering.

Toelichting op de mate van invloed en beoordeling hoeveelheid informatie:

Docenten zijn niet tevreden over de hoeveelheid aan informatie die wordt verspreid. Zij willen minder informatie over de verandering omdat ze nu soms ervaren te worden overspoeld met informatie wat zorgt voor een sterk negatieve invloed op de betrokkenheid. Docenten vinden ten eerste dat er kritisch gekeken moet worden naar de informatie over de verandering die wordt verspreid. Docenten geven aan dat zij niet van alles op de hoogte kunnen en willen zijn omtrent de verandering naar het werken in zelfverantwoordelijke teams. Als er informatie wordt verspreid die docenten niet als relevant ervaren, heeft dit volgens hen een sterk negatieve invloed op betrokkenheid. Ze worden 'vermoeid' met informatie die niet als gewenst wordt beschouwd. Onder relevante informatie verstaan docenten met name eigen schoolspecifieke informatie. Een oplossing die wordt aangedragen is om alle informatie, op INOS niveau, digitaal beschikbaar te stellen op de INOSportal (intranet). Indien gewenst kan iemand zelf informatie opvragen over een onderwerp waar hij of zij in is geïnteresseerd. Ten tweede geven docenten aan dat de rol van directeur ook van invloed is op de hoeveelheid informatie die wordt gecommuniceerd naar docenten. Docenten ervaren een kwetsbare rol van de directeur in het communicatieproces. Zij beschouwen de directeur als een trechter. De directeur trechtert wat aan informatie doorkomt bij docenten. De ervaring van docenten leert dat de ene directeur meer gevoel heeft voor welke informatie van belang en relevant is voor een zelfverantwoordelijk team dan een andere directeur. Hierdoor krijgen sommigen teams soms informatie die niet van belang is, wat zorgt voor frustratie en een negatieve invloed op de betrokkenheid. Kortom is de inhoud van de communicatie voor docenten belangrijker dan de hoeveelheid informatie. Ten derde ervaren docenten voornamelijk top-down informatieoverdracht, terwijl zij ook behoefte hebben aan bottom-up informatieoverdracht. Docenten willen niet alleen maar informatie ontvangen, maar ervaren op dit een gemis om de bovenlaag van organisatie te informeren. Docenten willen hiermee aanduiden dat zij degene zijn die meer informatie willen verspreiden zodat bij de top van de organisatie meer inzicht ontstaat over hoe de verandering in de praktijk tot uiting komt. Als zij meer informatie over de verandering kunnen geven in plaats van ontvangen zorgt dit volgens hen voor een positieve invloed op het bevorderen van de betrokkenheid onder docenten. Dit blijkt een aandachtspunt te zijn om de betrokkenheid onder docenten te bevorderen. Hierdoor kan worden gezegd dat docenten niet ervaren: hoe meer informatie over de verandering, hoe meer dit tot betrokkenheid leidt.



Zij ervaren dat hoe meer informatie over de verandering wordt gecommuniceerd, dit eerder leidt tot een averechts effect op hun betrokkenheid. De hypothese wordt, op basis van de resultaten van docenten, verworpen.

5.3.4 Conclusie

Het blijkt uit de focusgroepen dat directeuren en teamcoördinatoren een positieve invloed ervaren op de betrokkenheid als zij veel informatie ontvangen over de verandering. Beide groepen zijn tevreden over de hoeveelheid aan informatie, al geven directeuren aan dat ze via de teamcoördinator nog meer betrokken kunnen raken doordat de coördinator meer informatie aan de directeur kan verstrekken over de gang van zaken op de werkvloer. Teamcoördinatoren geven aan dat zij denken dat de gehele betrokkenheid van het personeel kan worden bevorderd door meer informatie te geven over de successen die de verandering tot stand heeft gebracht. Voor deze twee groepen geldt dat hypothese 2 kan worden aangenomen.

Docenten daarentegen geven aan dat hoe meer informatie ze ontvangen hoe minder ze betrokken worden doordat ze het gevoel hebben dat ze overspoeld worden door de informatie. Docenten geven aan dat dit een sterk negatieve invloed heeft. Daarom kan worden gezegd dat met name bij docenten een slag te halen is bij dit aspect om de betrokkenheid te bevorderen. Het is belangrijk dat de informatie over de verandering aan docenten verminderd, omdat dit volgens docenten leidt tot een sterke positieve uitwerking om hun betrokkenheid te verbeteren. Ten tweede geven docenten aan dat behoefte is aan meer bottom-up informatieverspreiding. Voor de directeuren en het College van Bestuur is het daarom van belang dat er de mogelijkheid komt voor docenten om de top te informeren als INOS de betrokkenheid van docenten wil bevorderen.

5.3.5 Hypothese 2

Hoe meer informatie over de verandering, hoe meer dit leidt tot betrokkenheid bij de verandering naar de gewenste cultuur onder medewerkers. Deze hypothese wordt door directeuren en teamcoördinatoren bevestigd. De resultaten van de focusgroepen met docenten laten zien dat deze hypothese wordt verworpen en juist een averechts effect heeft op de betrokkenheid van docenten. Het verschil onderling in de groepen maakt het lastig om harde uitspraken in het algemeen over deze hypothese te doen.



5.4 Moment van communiceren

5.4.1 Directeuren

Perceptie van directeuren over de mate van invloed van tijdig en gefaseerde communicatie op betrokkenheid bij verandering:

Volgens de perceptie van directeuren heeft het tijdig en gefaseerd communiceren een sterk positieve uitwerking op de betrokkenheid bij verandering. Daarom wordt hypothese 2 aangenomen.

Toelichting op mate van invloed en beoordeling tijdig en gefaseerde informatie:

Directeuren geven over de tijdigheid aan dat ze zo snel mogelijk op de hoogte zijn gesteld van de organisatorische veranderingen en het werken in zelfverantwoordelijke teams. Maar volgens de directeuren is bij dit eerste moment (op 4 april 2006) de tijdigheid niet van grote invloed geweest op de betrokkenheid, maar met name de manier waarop is gecommuniceerd. De ervaringen van directeuren is dat deze veranderingen te top-down zijn gecommuniceerd. Het gevoel bij directeuren hierbij is dat het een verkondiging was waar geen discussie meer over mogelijk was. Volgens directeuren zorgden de manier van communicatie, met name bij toenmalige adjunct-directeuren voor negatieve gevoelens en weerstand tegen de organisatorische veranderingen. Volgens de directeuren heeft dit moment eraan bijgedragen dat de betrokkenheid van (adjunct) directeuren laag was bij de verandering naar zelfverantwoordelijke teams. Een directeur verwoordde dit moment tijdens de focusgroep als volgt: 'We zijn in één uur tijd, een jaar achteruit gegaan'. Verder geven directeuren aan dat er voor hun gevoel veel veranderingen in één keer zijn geïntroduceerd, wat geen positieve invloed heeft gehad op de betrokkenheid. Er was geen sprake van gefaseerde informatie. Hierdoor kwam de nadruk op de organisatorisch veranderingen te liggen omdat deze direct zichtbaar werden waardoor zelfverantwoordelijkheid werd overschaduwd. Tijdens de focusgroepen is iedere keer op dit moment terug gekomen als belangrijk moment waarop sprake was van geen goede communicatie en wat kan verklaren waarom er sprake was van lage betrokkenheid. Dit heeft een sterke negatieve rol gespeeld bij de betrokkenheid van directeuren.

Uit de ervaringen van directeuren over dit eerste moment, kan worden opgemaakt dat het tijdig communiceren niet van invloed is op de het bevorderen van betrokkenheid. Directeuren zijn zo snel mogelijk geïnformeerd, maar toch was er lage betrokkenheid. Maar daarbij leggen de directeuren de verklaring niet bij de tijdigheid maar bij de manier waarop (te top-down) van communiceren. Buiten dit eerste moment geven directeuren aan dat ze juist wel ervaren dat er op de juiste momenten wordt gecommuniceerd en dat, dit wel, een sterk positieve invloed heeft op hun betrokkenheid. Door het tweewekelijkse directeurenberaad vindt er regelmatig (gefaseerd) communicatie plaats wat volgens de directeuren ook een sterke positieve invloed heeft op de betrokkenheid bij de verandering. Daarom wordt gesteld, het eerste moment buiten beschouwing gelaten, dat volgens de beleving van directeuren tijdig en gefaseerde communicatie van sterke positieve invloed is op de betrokkenheid bij verandering. Daarmee wordt hypothese 3 aangenomen. De directeuren hebben, buiten het eerste moment van communicatie over de aankondiging van de veranderingen waar een andere verklaring aan ten grondslag ligt, het gevoel dat er op de juiste momenten en met regelmaat gecommuniceerd wordt. Voor directeuren is geen bevorderingsactie nodig om de betrokkenheid te verhogen.



5.4.2 Teamcoördinatoren

Perceptie van teamcoördinatoren over de mate van invloed van tijdig en gefaseerde communicatie op betrokkenheid bij verandering:

Naar aanleiding van de focusgroepen kan worden gesteld dat teamcoördinatoren van mening zijn dat tijdige en gefaseerde communicatie van sterk positieve invloed is op de betrokkenheid bij verandering.

Toelichting op mate van betrokkenheid en beoordeling tijdig en gefaseerde informatie:

Teamcoördinatoren ervaren de momenten en fasering van communicatie als positief. Dit komt mede doordat het al eerder genoemde netwerk van teamcoördinatoren is ontstaan. Door het netwerk bundelen teamcoördinatoren van verschillende scholen de krachten om het teamcoördinatorschap en het werken met zelfverantwoordelijkheid te blijven ontwikkelen. Door dit netwerk ervaren teamcoördinatoren dat de momenten van communicatie eerder plaatsvinden dan voor het bestaan van het netwerk, wat een positieve uitwerking heeft op de betrokkenheid bij de verandering omdat ze hierdoor eerder en meer over informatie beschikken die is gecommuniceerd. Door het netwerk ervaren teamcoördinatoren dat met name de lijnen naar directeuren en het College van Bestuur korter worden. Hierdoor is sprake van meer gefaseerde communicatie omdat de voorzitter van het netwerk de directeuren en College van Bestuur eens in de tijd op de hoogte stelt van de ontwikkelingen over zelfverantwoordelijkheid en het teamcoördinatorschap. Ook weten de directeuren en College van Bestuur het netwerk in te schakelen als er informatie naar de teams moet worden gecommuniceerd over zelfverantwoordelijkheid. De voorzitter van het netwerk communiceert dit vervolgens via de e-mail naar alle andere teamcoördinatoren binnen INOS. Coördinatoren denken dat door fasering meer betrokkenheid is gerealiseerd onder teamcoördinatoren. Ten tweede geven teamcoördinatoren aan dat de relatie met de directeur is veranderd. De directeur beschouwt de teamcoördinator steeds meer als een spil tussen zichzelf en de teams. Door dit besef bij directeuren hebben de teamcoördinatoren het idee dat er nu meer tijdige communicatie plaats vindt dan voorheen waardoor ze eerder op de hoogte zijn. Dit werkt twee kanten op. Zowel de teamcoördinatoren en daarmee de teams zijn eerder en met meer regelmaat op de hoogte van informatie vanuit bovenaf, als de directeur eerder en met regelmaat op de hoogte wordt gesteld van wat speelt op de werkvloer omtrent de zelfverantwoordelijkheid. Teamcoördinatoren geven aan dat dit een sterk positieve werking heeft op hun betrokkenheid voor zelfverantwoordelijkheid. Toch blijken er ook punten van kritiek. De teamcoördinatoren vinden dat de presentatie van de 'IVA-resultaten' eerder had moet plaatsvinden. Teamcoördinatoren vinden dat de teams lang op de resultaten hebben moeten wachten. De resultaten die nu worden gepresenteerd zijn resultaten van een half jaar terug. Teamcoördinatoren geven aan dat er binnen een half jaar veel is veranderd en dat de resultaten nu niet meer actueel zijn waardoor de late communicatie van sterke invloed is op betrokkenheid van docenten over zelfverantwoordelijkheid. Hieruit wordt geconcludeerd dat het moment (tijdig en gefaseerd) van communiceren van sterke invloed is op betrokkenheid. Voor het College van Bestuur ligt hier een kans. Door eerder te communiceren kan de betrokkenheid worden bevorderd omdat tijdig en gefaseerde communicatie een sterke invloed hebben op de betrokkenheid. Op basis van deze resultaten wordt hypothese 3 aangenomen.



5.4.3 Docenten

Perceptie van docenten over de mate van invloed van tijdig en gefaseerde communicatie op betrokkenheid bij verandering:

Uit de focusgroepen blijkt dat docenten vinden dat tijdig en gefaseerde informatie van sterke invloed is op de betrokkenheid bij de verandering. Hierdoor kan de hypothese worden aangekomen.

Toelichting van mate van invloed en beoordeling tijdig en gefaseerde informatie:

Docenten ervaren de momenten en fasering van communicatie als matig. Ze geven aan dat de tijdigheid van communicatie over de verandering soms als laat wordt ervaren. Net als bij de focusgroepen met teamcoördinatoren noemen docenten het 'IVA-voorbeeld'. Verschillende docenten geven aan dat er nog geen terugkoppeling is geweest over de resultaten. Docenten geven aan dat directeuren en teamcoördinatoren destijds regelmatig hebben gevraagd of docenten de vragenlijst van IVA al hadden ingevuld. Er werd belang gehecht aan het invullen van de vragenlijsten. Daarna hebben docenten lange tijd niets vernomen maar nu de resultaten bekend zijn willen docenten dat dit gecommuniceerd wordt. Naar mening van docenten duurt deze terugkoppeling te lang. Zij geven aan dat dit een negatieve invloed heeft op de betrokkenheid voor het werken in zelfverantwoordelijke teams. Over de fasering geven ze aan dat meer regelmaat gewenst is. Het bij elkaar komen in werkoverleggen is hierbij belangrijk. Docenten denken ook dat als hier meer regelmaat in ontstaat, dit leidt tot meer betrokkenheid voor het werken in zelfverantwoordelijke teams. Uit deze resultaten blijkt een aandachtspunt voor INOS. Docenten geven aan dat ze vinden dat tijdig en gefaseerde informatie een positieve invloed heeft op de betrokkenheid, maar ze zijn nog niet tevreden over de tijdigheid en fasering van communicatie. Om de betrokkenheid te bevorderen is hier aandacht voor nodig.

5.4.4 Conclusie

Uit de resultaten van de focusgroepen over dit aspect blijkt dat alle drie de groepen vinden dat tijdig en gefaseerde communicatie van sterke positieve invloed is op de betrokkenheid bij zelfverantwoordelijke teams. Directeuren geven aan, het eerste moment buiten beschouwing gelaten, dat ze tevreden zijn over het moment van communiceren. Bij het eerste moment over de verandering ervaren de directeuren dat de manier van communiceren daarbij van invloed is geweest op de lage betrokkenheid en niet zozeer de tijdigheid. De manier van communiceren heeft de tijdigheid overmeesterd. Teamcoördinatoren zijn matig tevreden, dit is met name te verklaren doordat zij soms ervaren dat er te late communicatie plaatsvindt wat vervolgens een sterk negatieve invloed heeft op de betrokkenheid. Docenten zijn onvoldoende tevreden over het moment van communiceren. Zij vinden net als teamcoördinatoren dat er te laat wordt gecommuniceerd wat een sterke stempel drukt op de mate van betrokkenheid. Een mogelijke verklaring voor deze lage tevredenheid bij docenten, in vergelijking met directeuren en teamcoördinatoren, is dat zij geen georganiseerd overleg hebben. Directeuren en teamcoördinatoren hebben dit wel en zijn meer tevreden dan docenten. Teamcoördinatoren en docenten geven aan dat de betrokkenheid door dit aspect te verbeteren kan leiden tot meer betrokkenheid voor deze twee groepen. Voor het College van Bestuur betekent dit dat hierin een slag te halen valt om de betrokkenheid te bevorderen.

5.4.5 Hypothese 3

Tijdige en gefaseerde communicatie over de verandering heeft tot gevolg dat de betrokkenheid bij medewerkers voor verandering naar de gewenste cultuur wordt bevorderd. Zowel directeuren als teamcoördinatoren als docenten zijn het erover eens dat dit van sterke positieve invloed is op betrokkenheid. Docenten geven aan dat zij vinden dat dit van zeer sterke invloed is op de betrokkenheid. De hypothese wordt door alle drie de groepen aangenomen.



5.5 Participatiemogelijkheden

5.5.1 Directeuren

Perceptie van directeuren over de mate van invloed van participatie op betrokkenheid bij verandering:

Directeuren geven aan dat participatie van zeer sterke invloed is op de betrokkenheid bij zelfverantwoordelijkheid. De hypothese wordt daarom, voor directeuren, bevestigd.

Toelichting op de mate van invloed en beoordeling:

In de focusgroepen met directeuren praten de directeuren bij dit aspect van interne communicatie voornamelijk over de participatie voor docenten. Ze beseffen dat participatie van groot belang is om medewerkers te betrekken bij verandering. Ze geven aan dat ze denken dat hier een slag in is te halen. Directeuren geven tevens aan dat zij de ruimte willen geven aan docenten om mee te denken en mee te beslissen. Binnen een zelfverantwoordelijk team behoort ruimte te zijn voor de invloed van de leden van het team, zo stellen directeuren. Maar directeuren vinden dat docenten hier zelf een verantwoordelijkheid in moeten nemen. Daarnaast benoemen directeuren de rol van teamcoördinator, die volgens hen bij dit aspect belangrijk is. Een teamcoördinator staat zowel met een directeur als met de teams in directe verbinding. Het managementteam van een school kan veel meer gebruik maken van de feedback vanuit de werkvloer als de teamcoördinator dit meeneemt naar het managementteam. Hierdoor komt er meer aandacht voor onderwerpen die spelen op de werkvloer en wordt het managementteam van een school daarvan op de hoogte gebracht door de teamcoördinator. Vervolgens bepaalt het managementteam of en zo ja, wat er mee gedaan wordt. Vervolgens moet er terugkoppeling plaatsvinden naar de docenten door de teamcoördinator. Op deze manier krijgen volgens directeuren, docenten meer participatiemogelijkheden. Dit werkt bevorderlijk volgens de directeuren op de betrokkenheid van docenten. Zelf beleven directeuren voldoende participatie. Ze geven aan dat tijdens het directeurenberaad ruimte is voor inbreng. De onderwerpen die worden ingebracht door directeuren worden volgens de directeuren door collega's en het College van Bestuur als echt en betekenisvol beschouwd. Dit draagt in zeer sterke mate bij aan de betrokkenheid van directeuren. De hypothese dat participatie leidt tot betrokkenheid, wordt aangenomen. Volgens directeuren hebben participatiemogelijkheden een zeer sterke invloed op de betrokkenheid.

5.5.2 Teamcoördinatoren

Perceptie van teamcoördinatoren over de mate van invloed van participatie op betrokkenheid bij verandering:

Uit de focusgroepen van teamcoördinatoren blijkt dat zij een zeer sterke invloed ervaren van participatiemogelijkheden op betrokkenheid bij verandering. Hierdoor wordt de hypothese bevestigd.

Toelichting op de mate van invloed en beoordeling participatie:

Teamcoördinatoren geven aan dat participatiemogelijkheden van zeer sterke invloed is op de betrokkenheid bij zelfverantwoordelijke teams. Teamcoördinatoren geven aan dat zij dankzij het netwerk van teamcoördinatoren een hogere mate van participatie ervaren dan voorheen. Het netwerk wordt gezien als een participatie-instrument. Dit instrument heeft sterke invloed op de betrokkenheid van teamcoördinatoren voor de verandering. Door dit netwerk *blijft* men betrokken bij zelfverantwoordelijkheid en de ontwikkeling hiervan. Ook de teamcoördinatoren die niet vertegenwoordigd zijn in het netwerk, ervaren door de participatiemogelijkheden die het netwerk heeft, dit leidt tot meer betrokkenheid bij henzelf. Het netwerk kan meedenken over de invulling van de rol van teamcoördinator en de ontwikkeling van zelfverantwoordelijke teams. Met name via e-mail leveren anderen teamcoördinatoren die niet vertegenwoordigd zijn in het netwerk input aan het netwerk als ze een idee of vraag hebben. Op deze manier heeft iedere teamcoördinator de mogelijkheid om inbreng te hebben. Los van het netwerk ervaren teamcoördinatoren op schoolniveau dat de directeuren de inbreng die zij als coördinator hebben steeds serieuzer nemen. Dit werkt zeer bevorderlijk op de betrokkenheid bij het gehele proces naar zelfverantwoordelijke teams. De voorzitter van het College van Bestuur heeft tijdens een bijeenkomst voor teamcoördinatoren een toelichting gegeven op de resultaten van het IVA-rapport. Teamcoördinatoren geven aan



dat dit als zeer positief is ervaren en dat het ze hierdoor het gevoel hebben gekregen, serieus genomen te worden. Tegenwoordig ervaren de teamcoördinatoren dat er steeds meer participatiemogelijkheden zijn. De directeuren beschouwen teamcoördinatoren steeds meer als een essentiële schakel om te communiceren met de docenten. Dit blijkt uit zowel de ervaringen van directeuren als van teamcoördinatoren. Dit heeft een zeer sterke positieve werking op het bevorderen van de betrokkenheid van teamcoördinatoren. Voor het College van Bestuur is het belangrijk om deze mogelijkheden voor participatie te blijven stimuleren en te blijven ondersteunen zodat de betrokkenheid van teamcoördinatoren niet verslapt.

5.5.3 Docenten

Perceptie van docenten over de mate van invloed van participatie op betrokkenheid bij verandering:

Docenten geven aan dat zij vinden dat participatie een zeer sterke invloed heeft op de betrokkenheid bij de verandering. Door deze perceptie van docenten wordt de hypothese bevestigd.

Toelichting op de mate van invloed en beoordeling participatie:

Docenten hebben verschillende meningen over de ervaringen met participatiemogelijkheden. De enkele docent geeft aan dat de invulling van zelfverantwoordelijkheid in samenspraak gaat met elkaar terwijl de andere docenten aangeven dat er amper participatiemogelijkheden zijn. Bij de docent waar wel sprake van participatie is, wordt een vergelijking gemaakt met afspraken maken met de kinderen in de klas. Je kunt als leraar niet zomaar regels opstellen in de klas en ervan uitgaan dat deze worden nageleefd door de kinderen zonder dat helder is waarom die regels bestaan. Je kunt beter samen met de kinderen regels opstellen, dan worden die beter nageleefd dan wanneer dit niet in samenspraak gebeurt. Met dit voorbeeld wordt aangegeven dat docenten mee denken en mee beslissen in het zelfverantwoordelijke team. Dit heeft volgens die docenten een zeer sterke positieve invloed op de betrokkenheid bij het werken in zelfverantwoordelijke teams. Docenten geven aan dat zij hierdoor betrokken werden en nu nog blijven bij de verandering. Ook bij docenten die aangeven dat er bij hun op school te weinig tot geen participatiemogelijkheden zijn, geven aan dit een belangrijk aspect te vinden om betrokken te worden en blijven bij het werken in zelfverantwoordelijke teams. Uit de focusgroepen met docenten kan geconcludeerd worden dat er variatie zit in de mate van participatiemogelijkheden op scholen. Door participatie hebben docenten het gevoel dat ze een bijdrage kunnen leveren en dat ze serieus worden genomen. Docenten geven aan dat als ze zelfverantwoordelijk zijn voor het onderwijs, ze wel de mogelijkheid moeten hebben om zelf over dingen mee te denken en te beslissen.

5.5.4 Conclusie

Uit de focusgroepen met de drie groepen blijkt dat participatiemogelijkheden worden beschouwd als de manier om medewerkers te betrekken bij een cultuurverandering. Directeuren zijn zeer tevreden over de participatiemogelijkheden van henzelf, waardoor geen actie nodig is. Teamcoördinatoren geven aan dat ook zij voldoende participatie ervaren. Bij docenten zijn de meningen sterk verdeeld. Waardoor zij het minst tevreden zijn in vergelijking met de andere twee groepen. Wel geven alle drie de groepen aan dat participatie van zeer sterke invloed is op de betrokkenheid. Daarom is het belangrijk om als organisatie voldoende open te staan voor de input van medewerkers om zo de betrokkenheid hoog te krijgen en te behouden.

5.5.5 Hypothese 4

Naarmate medewerkers participatie geboden wordt, zal de betrokkenheid voor de gewenste cultuur bevorderd worden. Alle drie de groepen zijn het er over eens dat participatie van zeer sterke invloed is op de betrokkenheid waardoor de hypothese wordt bevestigd.



5.6 Resultatenconclusie

Als afsluiting van dit hoofdstuk volgt een conclusie omtrent de beleving van medewerkers over de invloed van interne communicatie op betrokkenheid bij de cultuurverandering naar zelfverantwoordelijk werken. Daarnaast is een beoordeling over de vier aspecten weergegeven, die onderbouwt waarom medewerkers een bepaalde mate van invloed ervaren en waaruit blijkt of er nog verbetering mogelijk is van het aspect wat de betrokkenheid kan verhogen.

Ten eerste kan worden geconcludeerd dat het doel van de verandering in het begin door alle drie de groepen als niet helder is ervaren. De groepen zijn het eens over de mate van invloed van een doel op de betrokkenheid. Uit de ervaringen van de medewerkers blijkt dat een onhelder doel een zeer sterke negatieve invloed heeft op de betrokkenheid bij de verandering. Naarmate de tijd vorderde, kwam er meer invulling over de manier waarop zelfverantwoordelijkheid kon worden geïmplementeerd. Door de richtlijnen die er kwamen ervaren directeuren, teamcoördinatoren en docenten steeds meer voldoende en volledige informatie waardoor het doel van zelfverantwoordelijkheid ook meer helder werd. Doordat het doel helder werd, had dit een sterk positief effect op de mate van betrokkenheid. Nu is het doel voor de drie groepen duidelijk. Geconcludeerd kan worden dat door de onduidelijkheid in het begin over het doel te verklaren is waarom de betrokkenheid laag was. Op dit aspect hoeft geen actie ondernomen te worden omdat het doel inmiddels 'uitstekend helder' wordt bevonden.

Ten tweede blijkt dat directeuren en teamcoördinatoren graag zo veel mogelijk informatie willen ontvangen en dat dit aspect invloed heeft op betrokkenheid. Docenten geven juist het tegenovergestelde aan. Zij ervaren nu een overvloed aan informatie wat een sterke invloed heeft op betrokkenheid in negatieve zin. Volgens docenten moet kritischer gekeken worden naar informatie die wordt verspreid zodat de betrokkenheid kan worden bevorderd. Docenten geven aan dat het om de inhoud van de informatie gaat en niet op de hoeveelheid.

Ten derde blijkt dat tijdige en gefaseerde communicatie van sterke invloed is op betrokkenheid voor directeuren en teamcoördinatoren. Het eerste moment van communicatie over de aankondiging van de verandering buiten beschouwing gelaten, kan worden gesteld dat directeuren dit aspect voldoende beoordelen. Teamcoördinatoren beoordelen dit aspect als matig en docenten als onvoldoende. Een mogelijke verklaring waarom docenten dit aspect als onvoldoende ervaren is dat teamcoördinatoren het netwerk teamcoördinatoren hebben, maar docenten geen gezamenlijke klankbordgroep kennen. Teamcoördinatoren en docenten geven aan dat zij de communicatie soms als te laat ervaren. Dit is volgens de twee groepen van sterke invloed op lage betrokkenheid.

Participatie wordt door alle partijen genoemd als zeer sterk van invloed op de betrokkenheid. Uit de resultaten blijkt dat met name bij docenten slagen zijn te maken om, met meer aandacht voor dit aspect, betrokkenheid te bevorderen.

Tenslotte blijkt dat alle groepen de vier aspecten communicatie als van invloed op betrokkenheid ervaren. Dit onderbouwt het eerder gedane onderzoek uit het theoretisch kader. De mate waarin het aspect beoordeeld wordt, verschilt per groep. Directeuren beoordelen de vier aspecten in voldoende mate. Het College van Bestuur kan met name bij teamcoördinatoren en docenten de betrokkenheid bevorderen door aan de aspecten moment van communicatie en participatie, meer aandacht te schenken.



5.7 Conclusie in tabellen en figuren

In deze paragraaf wordt een weergave gegeven van de beschrijvende resultaten in tabellen en figuren. Eerst volgen tabellen en later drie figuren.

Tabel 4: Mate van invloed van vier communicatie aspecten zoals medewerkers deze opvatten

	Directeuren	Teamcoördinatoren	Docenten
Invloed op betrokkenheid door doel	5	5	5
Invloed op betrokkenheid door hoeveelheid van (voldoende en volledige) informatie	3	3	4
Invloed op betrokkenheid door moment van communicatie	4	4	4
Invloed op betrokkenheid door participatiemogelijkheden	5	5	5

Voor de tabel over de uitleg van de mate van invloed van de aspecten zie tabel 1 in hoofdstuk 4, pagina 27.

Tabel 5: Beoordeling van vier aspecten interne communicatie

	Directeuren	Teamcoördinatoren	Docenten
Beoordeling over doel	5	5	5
Beoordeling over hoeveelheid van (voldoende en volledige) informatie	4	4	2
Beoordeling over moment van communicatie	4	3	2
Beoordeling over participatiemogelijkheden	5	4	3

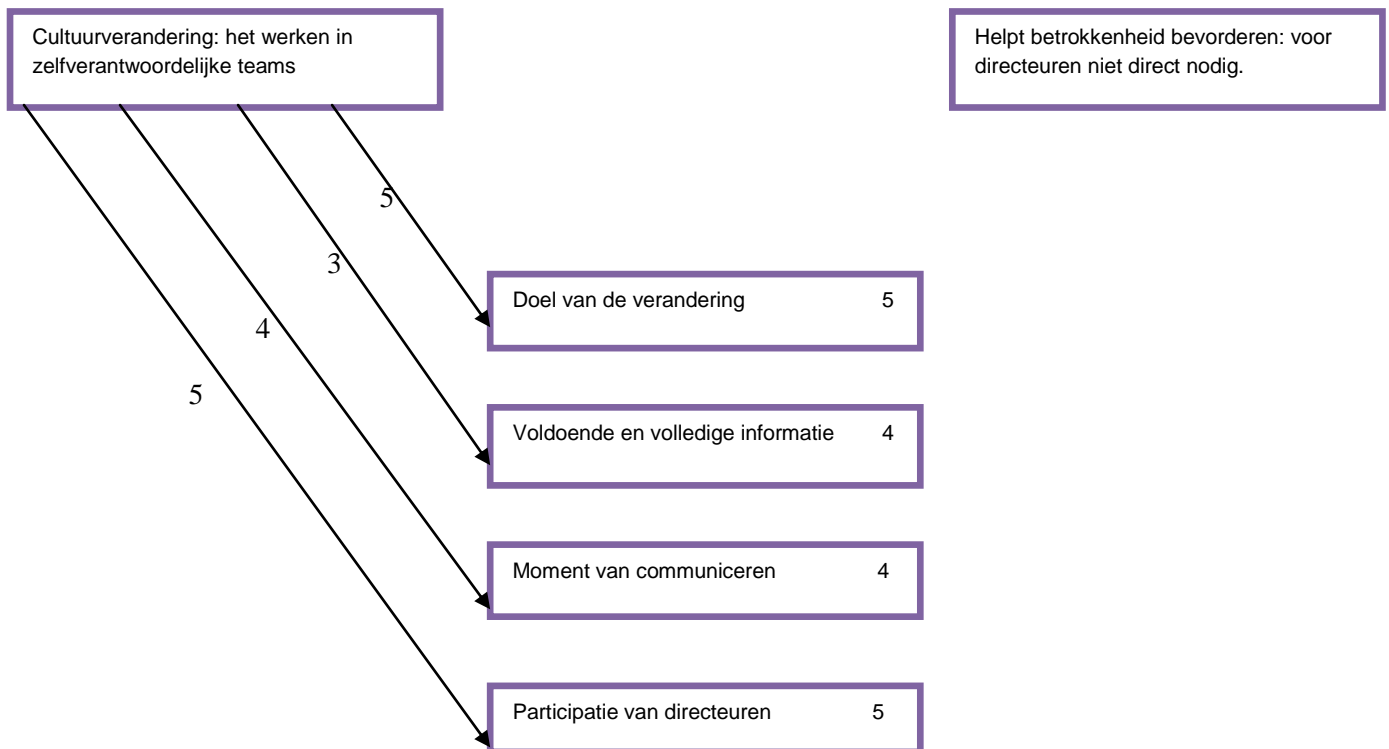
Voor de tabel over de uitleg van de beoordelingscriteria van de aspecten zie tabel 2 in hoofdstuk 4, pagina 27.



In onderstaande figuren is getracht duidelijk te maken welke aspecten van interne communicatie de betrokkenheid bij de verandering kunnen bevorderen. De cijfers bij de pijlen die naar beneden wijzen, geven de mate van invloed weer zoals respondenten aangegeven hebben. In het midden wordt aangegeven wat de beoordeling van het aspect is. Als er een lagere beoordeling dan 4 is en de mate van invloed minimaal 3 is, volgt een pijl naar boven omdat dit aspect van communicatie de betrokkenheid kan helpen bevorderen.

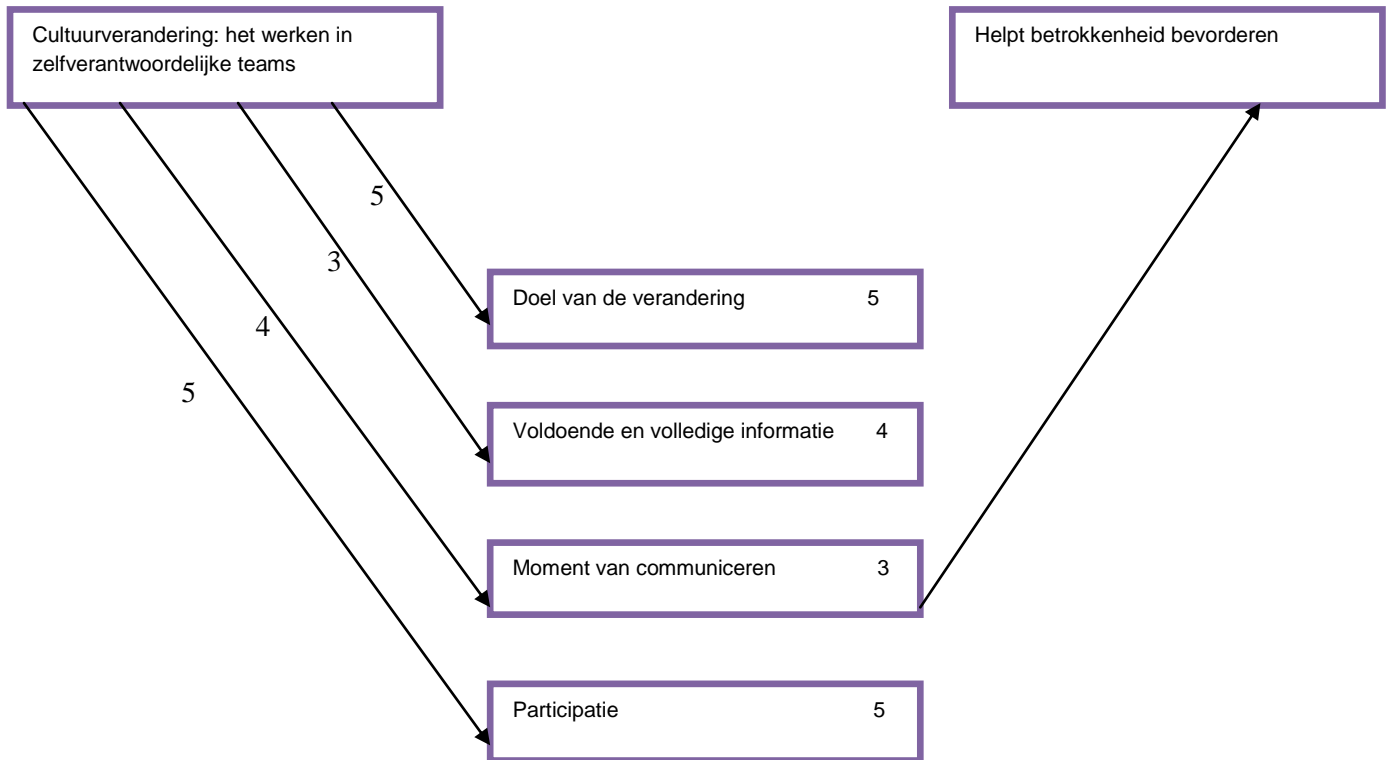
Figuur 4: Model vier variabelen directeuren

Directeuren



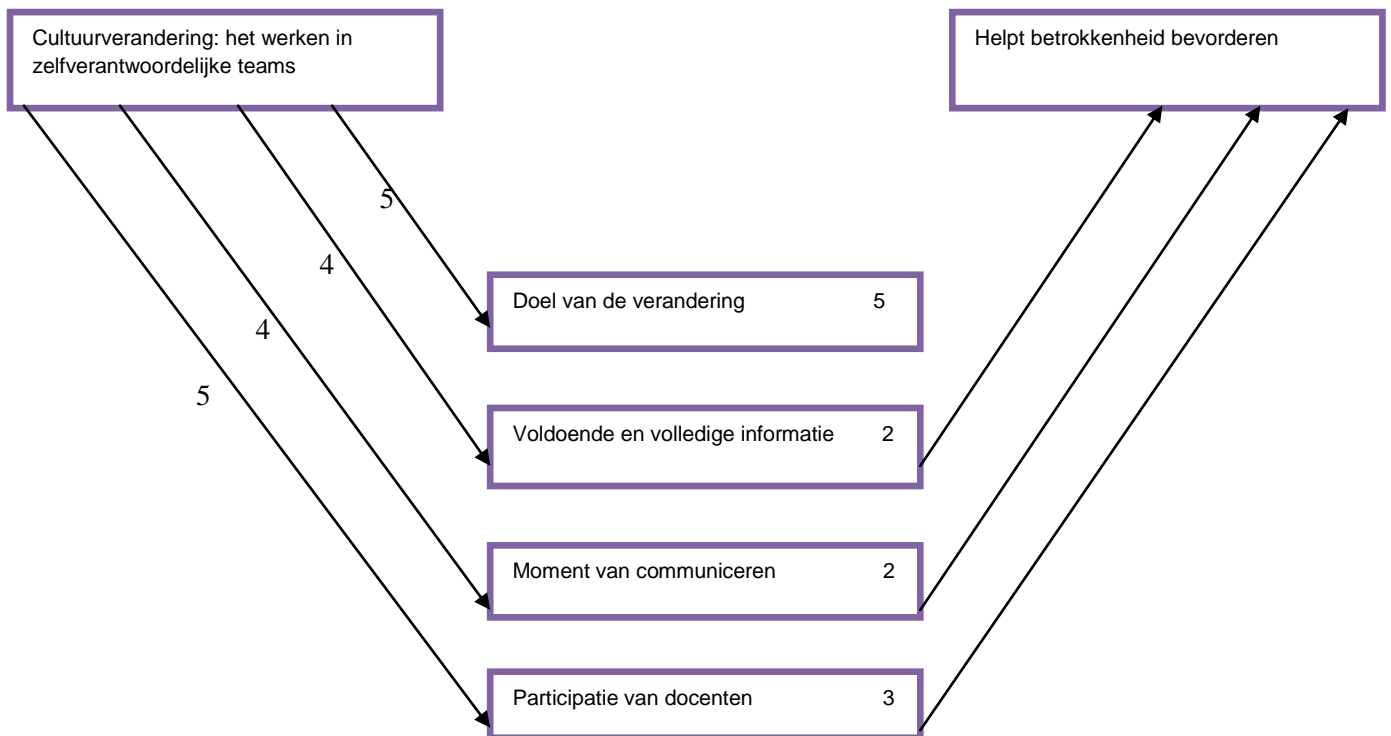
Figuur 5: Model vier variabelen teamcoördinatoren

Teamcoördinatoren



Figuur 6: Model vier variabelen docenten

Docenten



5.8 Typen – stromen en kanalen van communicatie

Om een terugkoppeling te maken naar het theoretisch kader volgt in deze paragraaf een beknopte beschrijving van hoe typen, stromen en kanalen van interne communicatie ter sprake zijn gekomen in de focusgroepen. Er is in de focusgroepen niet expliciet naar gevraagd, maar toch zijn er typen, stromen en kanalen te herkennen.

Vandaar dat ze in deze paragraaf kort worden weergegeven.

5.8.1 Typen van communicatie

Taakinformatie: Uit de focusgroepen blijkt dat alle drie de groepen in de beginsituatie geen helder doel voor ogen hadden. Er heerste zoveel onduidelijkheid omdat er met name een gemis was aan taakinformatie. Ze hadden behoefte aan taakinformatie om te weten hoe ze de nieuwe manier van werken, in zelfverantwoordelijke teams, goed konden uitvoeren.

Motiverende informatie: Tevens blijkt uit focusgroepen met teamcoördinatoren dat er een gemis is aan motiverende informatie. Er wordt aangegeven dat het delen en kenbaar maken van successen op dit moment niet voldoende plaats vindt, hoewel dit wel bevorderlijk zou werken op betrokkenheid volgens de teamcoördinatoren.

Beleidsinformatie: De informatie over de verandering naar zelfverantwoordelijk werken en de organisatorische veranderingen zijn beleidsinformatie. Binnen alle focusgroepen stond deze informatie daarom centraal. Docenten ervaren een overvloed aan informatie over de cultuurverandering. Uit de gesprekken blijkt dat ze hier met name beleidsinformatie mee bedoelen doordat ze aangeven dat 'boekjes over de missie en visie' niet worden gelezen en dat men zich afvraagt in hoeverre 'deze boekjes' effectief zijn.

5.8.2 Stromen van communicatie

Horizontale communicatie: Horizontale communicatie blijkt uit het directeurenberaad. Directeuren hebben gezamenlijk overleg met collega directeuren. Ook teamcoördinatoren kennen horizontale communicatie door het netwerk van teamcoördinatoren. Bij docenten is sprake van horizontale communicatie door middel van het eigen zelfverantwoordelijke teams, met collega-docenten.

Verticale communicatie: Verticale communicatie blijkt ten eerste uit de aankondiging van de verandering. Het College van Bestuur heeft de cultuurverandering en de organisatorische veranderingen gecommuniceerd naar directeuren, vervolgens hebben directeuren deze veranderingen gecommuniceerd naar docenten. Hier is sprake van verticale informatieoverdracht. Daarnaast is sprake van verticale communicatie tussen directeuren en teamcoördinatoren onderling. Uit de resultaten blijkt dat deze stroom van communicatie meer tot uiting moet komen. Tenslotte ervaren teamcoördinatoren dat docenten tegenwoordig steeds eerder naar hun toekomen in plaats van direct naar de directeur. Feitelijk is hier geen sprake van verticale communicatie omdat het teamcoördinator een taak is en niet wordt beschouwd als functie. De praktijk wijst uit dat dit informeel toch als verticale communicatie kan worden beschouwd. Tenslotte geven docenten in de focusgroepen aan dat zij meer behoefte hebben aan bottom-up communicatie. Zowel met directeuren als met het College van Bestuur. Ze hebben het idee dat er veel top-down communicatie plaatsvindt. Als meer aandacht zou komen voor bottom-up communicatie ontstaat beter inzicht bij de top van de organisatie over de uitwerking van de cultuurverandering en in communicatiebehoefes van mensen op de werkvloer. Door de aandacht die door bottom-up communicatie ontstaat bij de top van de organisatie zou betrokkenheid van docenten worden bevorderd. Uit dit voorbeeld blijkt behoefte te zijn aan betere vormen (bottom-up) van verticale communicatie.



5.8.3 Kanalen van communicatie

Persoonlijk: Persoonlijke communicatie blijkt uit de aankondiging van de verandering. De verandering naar zelfverantwoordelijkheid is persoonlijk toegelicht door zowel College van Bestuur aan directeuren, als directeuren aan de medewerkers op scholen. Teamcoördinatoren en directeuren geven aan dat zij denken dat College van Bestuur meer persoonlijk in contact moet komen met docenten doormiddel van bijvoorbeeld een werkbezoek.

Schriftelijk: Schriftelijke communicatie komt expliciet ter sprake bij de focusgroep met docenten. Zoals eerder vermeld ervaren docenten teveel beleidsinformatie dat schriftelijk gecommuniceerd wordt.

Digitaal: Digitale communicatie wordt door docenten benoemd in het verlengde van teveel schriftelijke beleidsinformatie. Docenten dragen een digitale oplossing voor dit probleem aan. Zij stellen voor om alle informatie beschikbaar te stellen op de INOS portal zodat als men interesse heeft dit zelf kan opzoeken. Daarnaast benoemen teamcoördinatoren ook digitale communicatie. Zij maken gebruik van de INOS portal om elkaar te informeren en op de hoogte te houden. In de toekomst willen teamcoördinatoren hier nog meer optimaal gebruik van maken omdat ze het ervaren als een snelle en gemakkelijke manier om met elkaar te communiceren. Ten slotte wordt de e-mail, een digitaal kanaal van communicatie, benoemd door docenten en teamcoördinatoren als een gebruiksvriendelijke en vooral snelle manier om met elkaar te communiceren.



Hoofdstuk 6 Conclusie

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van het onderzoek gepresenteerd. Door antwoord te geven op de deelvragen aan de hand van het theoretisch kader en de resultaten uit de focusgroepen wordt getracht antwoord te geven op de onderzoeksvraag: *Wat is de invloed van interne communicatie op de betrokkenheid van medewerkers bij de cultuurverandering en hoe kan interne communicatie een rol spelen om de betrokkenheid van medewerkers voor de gewenste cultuur te bevorderen?* Vervolgens worden discussiepunten uiteengezet en er wordt afgesloten met een weergave over mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

6.2 Deelvragen

6.2.1 Deelvraag 1: Wat wordt onder cultuur, cultuurverandering, betrokkenheid en interne communicatie verstaan?

Cultuur is een breed begrip en er zijn veel verschillende definities voor ontworpen. Daarom is het niet gemakkelijk om een eenduidige definitie te geven. Een veel gebruikte en bekende definitie is het definitieontwerp van Schein: (1985, p.9)

“A pattern of shared basic assumptions that a group learned as it solved its problems of external adoption and integration that worked well enough to be considered valid and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”

Boonstra (2010) legt uit dat de meeste organisaties kernwaarden formuleren om het gedrag van medewerkers te sturen. Een kernwaarde is een waarde die de medewerkers van de organisatie als algemeen positief kenmerk van gedrag zien. Uit kernwaarden van een organisatie blijkt waar een organisatie belang aan hecht en wat de basisassumpties zijn. Uit de kernwaarden van een organisatie kan cultuur worden afgeleid.

Een cultuurverandering is een andere manier van werken dan medewerkers uit het verleden gewend waren.

Van een cultuurverandering is sprake als er een verandering in de normen en waarden plaatsvindt die ervoor zorgt dat het gedrag dat mensen tonen op het werk, ook daadwerkelijk veranderd.

Koeleman (2002) geeft een definitie van cultuurverandering, die binnen dit onderzoek wordt gebruikt:

“Een wijziging in de manier van denken en werken van medewerkers in de organisatie en van het daaraan ten grondslag liggende patroon van normen en waarden.”

Implementatie van veranderingen heeft meer kans van slagen, als personen die de gevolgen van de verandering zullen ondervinden, reeds vanaf het begin worden betrokken. Vandaar dat het voor een organisatie belangrijk is om betrokken medewerkers bij de verandering te hebben. Van Vuuren (2006) typeert twee vormen van betrokkenheid, namelijk affectieve en normatieve betrokkenheid. In dit onderzoek staat affectieve betrokkenheid centraal. Affectieve betrokkenheid is de toewijding van een medewerker aan een organisatie. Affectieve betrokkenheid heeft volgens de Ridder (2004) tot gevolg dat een medewerker het verlangen heeft om bij te dragen aan het behalen van de organisatiedoelen en solidair is met de organisatie.

Zelfverantwoordelijke teams kunnen en mogen zelf onderwijsinhoudelijke doelen opstellen die ze willen bereiken. Als er zelf doelen gesteld worden draagt dit bij aan de betrokkenheid om die doelen ook daadwerkelijk te behalen. Op deze manier is een link te leggen met affectieve betrokkenheid en zelfverantwoordelijke teams.

Voor dit onderzoek wordt de definitie van Reijnders (2000) van interne communicatie als uitgangspunt gebruikt. Reijnders (2000) ziet communicatie als een interactief proces, een uitwisselingsproces:

“De uitwisseling van informatie tussen mensen die zich van elkaars aanwezigheid bewust zijn’. Het begrip interne communicatie beschrijft hij als ‘een proces van continue uitwisseling van boodschappen tussen personen die deel uitmaken van dezelfde organisatie”.

Interne communicatie is voor een organisatie van belang om goed te kunnen functioneren. Volgens Vos en Schoenmaker (2005) heeft interne communicatie drie functies:

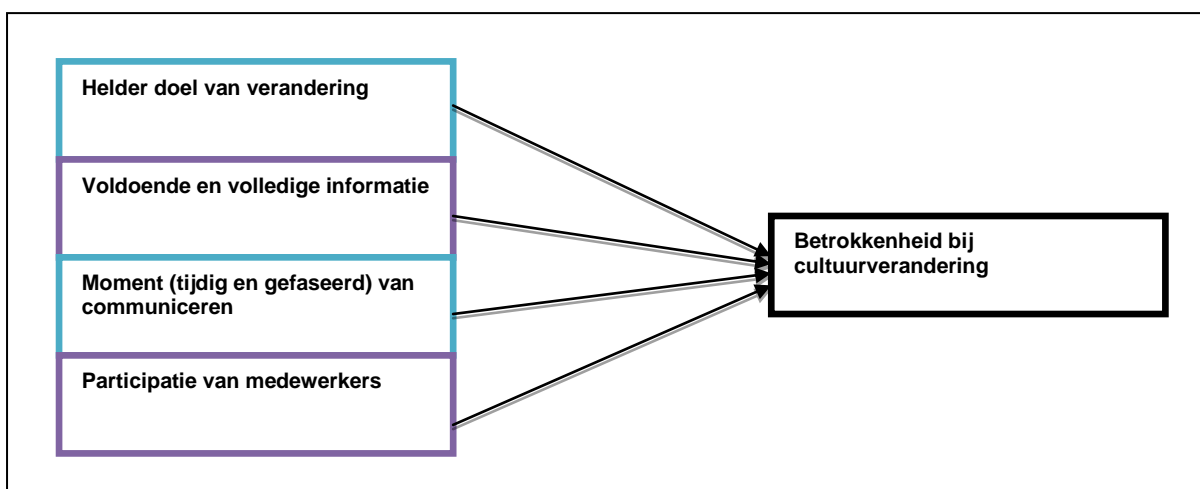
- Het ondersteunen van het primaire proces. Hierbij is het uitwisselen van informatie van groot belang.
- Het bevorderen van de betrokkenheid. Kennis over de organisatie als geheel kan de betrokkenheid van de medewerkers en de motivatie voor het werk vergroten.
- Het begeleiden van veranderingsprocessen. Veranderingsprocessen kunnen niet zonder communicatieve begeleiding.

Deze punten geven aan dat interne communicatie de nodige aandacht dient te krijgen binnen organisaties wil men over betrokken en gemotiveerde medewerkers beschikken. In dit onderzoek wordt de focus gelegd op de tweede functie van interne communicatie.

6.2.2 Deelvraag 2: Hoe kan interne communicatie van invloed zijn op een succesvolle cultuurverandering?

Uit verschillende onderzoeken die zijn benoemd in het theoretisch kader blijken vier aspecten van interne communicatie die mogelijk van invloed zijn op de betrokkenheid bij een cultuurverandering. De vier aspecten waar het om gaat zijn: een helder doel, voldoende en volledige informatie, moment van communiceren en participatiemogelijkheden. Deze aspecten van interne communicatie zijn onderzocht binnen INOS. Onderzocht is hoe mensen de invloed ervaren van een helder, voldoende en volledige informatie, moment van communiceren en participatiemogelijkheden op de betrokkenheid. Daarbij is ook onderzocht hoe zij deze aspecten beoordelen zodat kan worden nagegaan of de aspecten kunnen bijdragen aan het bevorderen van betrokkenheid bij de verandering. De aspecten kunnen worden beschouwd als onafhankelijke variabelen en de betrokkenheid als afhankelijke variabele. Dit leidt tot onderstaand figuur:

Figuur 7: Conceptueel model



6.2.3 Deelvraag 3: Wat is de cultuurverandering en de gewenste cultuur van INOS?

INOS heeft op basis van de missie en visie kernwaarden geformuleerd die leidend zijn voor wat INOS als organisatie wil zijn. De 'VARO-cultuur' is de cultuur waar naar gestreefd wordt door INOS en is afgeleid van de kernwaarden: verbindend, ambitieus, resultaatgericht en omgevingsbewust. Om de 'VARO-cultuur' te implementeren in de organisatie heeft INOS het werken in zelfverantwoordelijke teams ingevoerd. Het is een manier van werken waardoor de VARO-cultuur sterk tot uiting komt. De cultuurverandering waar het in dit onderzoek omgaat, is de verandering naar het werken met zelfverantwoordelijkheid als leidend principe. Een INOS-docent is zelfverantwoordelijk in de zin dat deze samen met collega's in een zelfverantwoordelijk team verantwoordelijk is voor de vormgeving en uitvoering van goed onderwijs en de eigen professionele ontwikkeling. Een zelfverantwoordelijk team is verantwoordelijk voor de gehele leerlijn van leerlingen gedurende hun schooltijd. Het zou daarom voor de leerling niet mogen uitmaken van welke docent hij onderwijs krijgt, omdat alle docenten op die school de continuïteit van de leerlijn bewaken. De leden van een zelfverantwoordelijk team zijn werkzaam op eenzelfde school. In het algemeen kan gezegd worden dat er op een school sprake is van drie zelfverantwoordelijke teams. Een team voor de onderbouw, een team voor de middenbouw en de een team voor de bovenbouw. INOS heeft deze manier van werken ingevoerd omdat dit leidt tot kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De kwaliteit van het onderwijs zit voornamelijk in het gezamenlijk optrekken en de doorgaande lijn van de leerlingen bewaken. Door deze continuïteit die ontstaat via zelfverantwoordelijkheid wordt de kwaliteit van onderwijs verbeterd. Zelfverantwoordelijkheid zorgt voor consistentie, samenhang in het verhaal van de school, hierin zit volgens INOS de kwaliteitsverbetering voor het onderwijs. Voor een docent betekent zelfverantwoordelijkheid dat je als collega mede verantwoordelijk bent voor de kwaliteit van onderwijs van je andere collega's. En zij voor jou. Het vak leerkracht kan een eenzaam vak zijn en dat wil INOS verbreken door een gezamenlijke zelfverantwoordelijkheid te organiseren. Een zelfverantwoordelijke docent is de visie die INOS heeft over goed docentschap. Na ruim vijf jaar na de invoering van zelfverantwoordelijkheid blijkt dat er nog geen volledige cultuuromslag heeft plaatsgevonden. Uit de praktijk en eerdere onderzoek (Zelfverantwoordelijkheid binnen de INOS-scholen, 2011) blijkt dat men wel betrokken is, er vindt sterke ontwikkeling plaats naar het werken in zelfverantwoordelijke teams, maar nog niet in de mate waarin het College van Bestuur de betrokkenheid zou willen zien.

6.2.4 Deelvraag 4: Hoe is de perceptie van professionals, de medewerkers van INOS, over de interne communicatie tijdens de cultuurverandering?

Met deze deelvraag is geprobeerd om inzicht te krijgen in de perceptie van medewerkers over de mate van invloed van verschillende aspecten van interne communicatie op betrokkenheid bij een cultuurverandering en om een beeld te krijgen hoe zij de aspecten beoordelen zodat inzicht komt in mogelijke verbeterpunten. Er hebben focusgroepen met directeuren, teamcoördinatoren en docenten plaatsgevonden om zo een verkennend beeld te krijgen over de invloed van interne communicatie op de betrokkenheid bij cultuurverandering.

Naarmate het doel van de cultuurverandering beter begrepen wordt door medewerkers, wordt de betrokkenheid voor de verandering naar de gewenste cultuur bevorderd. Het doel van de verandering is in het begin door alle drie de groepen als niet helder ervaren. De groepen zijn het eens over de zeer sterke mate van invloed van een doel op de betrokkenheid. Uit de ervaringen van de medewerkers blijkt dat een onhelder doel een zeer sterke negatieve invloed heeft op de betrokkenheid bij de verandering. Naarmate de tijd vorderde is het doel meer helder geworden wat een positieve uitwerking had op betrokkenheid volgens de drie groepen. Het doel voor de drie groepen is nu duidelijk. De hypothese wordt bevestigd, zowel door directeuren, teamcoördinatoren als docenten.



Data die is gerelateerd aan de hypothese *hoe meer informatie over de verandering, hoe meer dit leidt tot betrokkenheid bij de verandering naar de gewenste cultuur onder medewerkers* laat zien dat bij directeuren en bij teamcoördinatoren de hoeveelheid informatie leidt tot betrokkenheid. Zij ervaren een invloed van dit aspect op de betrokkenheid. Directeuren en teamcoördinatoren willen zoveel mogelijk informatie ontvangen over werken in zelfverantwoordelijke teams omdat ze aangeven daardoor betrokken te blijven bij de cultuurverandering. Uit de resultaten van docenten blijkt juist het tegenovergestelde. Zij ervaren nu een overvloed aan informatie wat volgens hen een sterke invloed heeft op betrokkenheid in negatieve zin. De hypothese kan daarom niet met zekerheid worden aangenomen omdat docenten niet ervaren dat meer informatie over de verandering, leidt tot meer betrokkenheid. Docenten geven aan dat het om de inhoud van de informatie gaat en niet op de hoeveelheid.

Uit het onderzoek is gebleken dat *tijdige en gefaseerde interne communicatie over de gewenste cultuur leidt tot betrokkenheid bij professionals voor deze cultuur*. Directeuren en teamcoördinatoren ervaren een sterke invloed op betrokkenheid. Docenten beleven een zeer sterke mate van invloed op betrokkenheid. Het eerste moment van communicatie over de aankondiging van de verandering buiten beschouwing gelaten, kan worden gesteld dat directeuren dit aspect voldoende beoordelen. Teamcoördinatoren beoordelen dit aspect als matig en docenten als onvoldoende. Een mogelijke verklaring voor dit verschil is dat teamcoördinatoren het netwerk teamcoördinatoren hebben maar docenten geen gezamenlijke klankbordgroep kennen. Teamcoördinatoren en docenten geven aan dat zij de communicatie soms als te laat ervaren. Dit is volgens de twee groepen van sterke invloed op lage betrokkenheid. De hypothese kan worden bevestigd omdat alle drie de groepen een sterke tot zeer sterke invloed ervaren van dit aspect op hun betrokkenheid.

Het laatste resultaat, dat overeenkomt met dat van het onderzoek Wanberg en Banas (2000) en Greiner en Cummings (2004), is dat *als participatiemogelijkheden geboden worden, de betrokkenheid bij de verandering naar de gewenste cultuur bevordert wordt*. Uit het onderzoek is duidelijk naar voren gekomen dat directeuren, teamcoördinatoren en docenten dit een zeer belangrijk aspect vinden om betrokken te raken en te blijven met de cultuurverandering. Ze geven aan dat dit aspect een zeer sterke invloed heeft. Uit de resultaten blijkt dat met name bij docenten slagen zijn te maken om met meer aandacht voor dit aspect betrokkenheid te bevorderen. De hypothese wordt op basis van deze resultaten bevestigd.

6.3 Hoofdvraag

Na het beantwoorden van de deelvragen, wordt nu antwoord gegeven op de centrale vraagstelling. **‘Wat is de invloed van interne communicatie op de betrokkenheid van medewerkers bij de cultuurverandering en hoe kan interne communicatie een rol spelen om de betrokkenheid van medewerkers voor de gewenste cultuur te bevorderen?’** Alle vier de aspecten van interne communicatie zijn in meer of mindere mate van invloed op de betrokkenheid bij de cultuurverandering. Dit is de perceptie van de directeuren, teamcoördinatoren en docenten. Het eerste aspect, een helder doel, heeft bij alle drie de groepen een zeer sterke invloed op betrokkenheid bij cultuurverandering. Voldoende en volledige informatie heeft voor directeuren en teamcoördinatoren invloed op de betrokkenheid en docenten geven aan dat zij een sterke invloed ervaren. Het moment van communiceren is voor directeuren en teamcoördinatoren van sterke invloed en voor docenten geldt een zeer sterke invloed op betrokkenheid. Het laatste aspect heeft volgens alle drie de groepen een zeer sterke invloed op de betrokkenheid van medewerkers bij een cultuurverandering. Om antwoord te geven op het tweede deel van de hoofdvraag zijn met name het moment van communicatie en participatiemogelijkheden aspecten die om meer aandacht vragen zodat betrokkenheid bij teamcoördinatoren en docenten kan worden bevorderd. Betrokkenheid van docenten kan het meest worden bevorderd doordat zij de meeste aspecten van interne



communicatie nog niet als voldoende ervaren. Maar op dit deel van de centrale hoofdvraag wordt in het volgende hoofdstuk 'Beleidsadvies' nader ingegaan.

6.4 Discussie

Dit onderzoek heeft een aantal beperkingen. Door onder andere keuzes die tijdens het traject zijn gemaakt, zijn beperkingen opgestreden. In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de beperkingen van het onderzoek.

Ten eerste is de externe validiteit beperkt doordat de data bij één organisatie is verzameld. Hierdoor maakt het dat de uitspraken die worden gedaan in het onderzoek niet te generaliseren zijn doordat de uitspraken gebaseerd zijn op resultaten die geldend zijn binnen één bepaalde context.

Ten tweede kan ook de interviewer structurele fouten in het onderzoek veroorzaken waardoor de validiteit van het onderzoek wordt aangetast. De interpretatie van de onderzoeker kan afgeweken zijn van wat daadwerkelijk bedoeld is. Dit is zoveel mogelijk getracht te voorkomen door in de focusgroepen antwoorden samen te vatten. Er is geprobeerd de focusgroepen zo veel mogelijk een open karakter te geven. Bovendien zijn er zo weinig mogelijk suggestieve vragen gesteld. Door het samenvatten van de gegeven antwoorden, kan het verkeerd interpreteren van een antwoord zoveel mogelijk zijn voorkomen.

Bij dit onderzoek is één onderzoeker geweest die de focusgroepen heeft geleid. Om de kwaliteit van het onderzoek te verbeteren zou een tweede onderzoeker gewenst zijn. Maar in het kader van de masterthesis was dit niet mogelijk. Dit zou echter wel de nauwkeurigheid van het onderzoek ten goede komen. Als er sprake zou zijn van twee onderzoekers kunnen zij elkaar tijdens de focusgroepen afwisselen, wanneer er bijvoorbeeld vermoeidheid of concentratieverlies optreedt. Bovendien kunnen de onderzoekers kritischer de interpretaties van de resultaten bekijken.

Ten vierde is de cultuurverandering naar het werken in zelfverantwoordelijke teams een aantal jaren geleden ingevoerd. Hierdoor is de kans aanwezig dat de medewerkers moeite hebben om hun ervaringen, meningen en gevoelens van destijds terug te halen of dat de ervaringen aan het begin anders waren als dat de medewerkers zich nu nog kunnen herinneren.

Ten vijfde heeft INOS verschillende scholen waardoor er ook verschillende directeuren zijn. Directeuren hebben de communicatie naar medewerkers op ieder hun eigen manier gedaan waardoor de rol van de directeur een rol heeft kunnen spelen in de manier waarop de vier aspecten van interne communicatie door medewerkers is ervaren. Uit de literatuur (Barsade en Gibson, 2003 en Boonstra, 2010) blijkt dat leiderschap een belangrijk rol speelt bij een succesvolle cultuurverandering. De bewuste keuze om dit onderzoek toe te spitsen op interne communicatie heeft er automatisch voor gezorgd dat andere factoren die tevens een invloed kunnen hebben op een succesvolle cultuurverandering buiten beschouwing zijn gelaten. Interne communicatie tijdens een verandertraject bepaald dus niet alleen de betrokkenheid verklaren.

Ten vijfde is het aantal respondenten niet hoog. Met name de docentrespondenten zijn naar verhouding niet evenredig aan het aantal gesproken directeuren en teamcoördinatoren. Het overgrote deel van de professionals binnen INOS zijn docent, maar hier zijn het minst aantal respondenten in vertegenwoordigd.



Tot slot zijn er geen verklaringen gezocht voor de verschillen tussen directeuren, teamcoördinatoren en docenten. Het onderzoek heeft zich gericht op de perceptie van medewerkers over wat de mate van invloed is van interne communicatie op betrokkenheid bij een cultuurverandering. Om gebruik te maken van focusgroepen is wel meer inzicht gekomen in waarom medewerkers een bepaalde perceptie hebben over de mate van invloed maar door het gebrek aan tijd is niet verder ingegaan op verklaringen voor de verschillen tussen de groepen onderling. Wellicht kunnen de resultaten van dit onderzoek worden aangevuld indien er vervolgonderzoek plaats vindt dat zich op de achterliggende verklaringen focust.

6.5 Vervolgonderzoek

Zoals ook in de discussie naar voren is gekomen hoeft interne communicatie tijdens een verandertraject niet als enige van invloed te zijn op cultuurverandering. Om nog beter inzicht te krijgen in wat van invloed is op betrokkenheid, is vervolgonderzoek nodig naar tevens andere factoren die betrokkenheid van een verandering zouden kunnen verklaren. Te denken valt hierbij aan aspecten als: leiderschap, persoonlijke kenmerken van de medewerkers en het aantal veranderingen dat de medewerkers hebben meegemaakt.

Voor vervolgonderzoek zou het wellicht zinvol zijn om een kwantitatieve vragenlijst uit te zetten. Hierdoor kan na worden gegaan of de bevindingen uit dit kwalitatieve onderzoek hetzelfde blijven als onder de medewerkers van INOS een vragenlijst wordt verspreid. Tevens zou hierdoor gezocht kunnen worden naar significantie tussen de aspecten van communicatie en de betrokkenheid bij verandering. In type onderzoek heeft daar geen uitspraken over kunnen doen.

Daarnaast heeft dit onderzoek geleid tot een verkennend beeld. Een eerste beeld is ontstaan over hoe medewerkers denken over de mate van invloed van interne communicatie op betrokkenheid en of er aspecten van interne communicatie zijn die de betrokkenheid nog kunnen bevorderen. Door de verkennende insteek is het onderzoek redelijk aan de oppervlakte gebleven waardoor niet specifiek is ingegaan op *hoe* medewerkers bijvoorbeeld graag meer participatie zien. Dit was de vraag van het onderzoek niet, maar de resultaten van dit onderzoek leidde wel tot deze vraag. Daarom is vervolgonderzoek interessant naar hoe medewerkers de aspecten graag invullen door dieper en dus concreter op de aspecten van interne communicatie in te gaan.

Ten slotte zijn geen verklaringen gezocht voor de verschillen tussen directeuren, teamcoördinatoren en docenten. Wellicht kunnen de resultaten van dit onderzoek dienen voor vervolgonderzoek dat zich richt op de achterliggende verklaringen of door de resultaten met elkaar te vergelijken om daar verklaringen uit te halen.



Hoofdstuk 7 Beleidsadvies

7.1 Inleiding

Met dit hoofdstuk wordt het onderzoek afgerond. Aan de hand van de resultaten en conclusie worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan die gericht zijn aan het College van Bestuur.

- ✓ Het beleidsadvies geeft antwoord op deelvraag 5: 'Op welke (communicatie)wijze kan INOS betrokkenheid van professionals bevorderen bij de cultuurverandering zodat de gewenste cultuur tot uiting komt?'

7.2 Aanbevelingen

'Filteren' Om de betrokkenheid van docenten te bevorderen moet INOS selecties maken in de informatie die wordt verspreid organisatiebreed. Er moet met een meer kritische blik naar de informatie worden gekeken voordat het wordt uitgezet. Het is van belang dat er informatie gefilterd wordt zodat met name relevante schoolspecifieke informatie overblijft. De inhoud van informatie is belangrijker dan de hoeveelheid. Om toch alle informatie beschikbaar te stellen kan de portal van INOS, intranet, een uitkomst bieden.

'Teamcoördinator als schakel' Het managementteam van een school moet geen platform blijven dat dingen bedenkt zonder voeding vanuit de werkvloer. In het managementteam per school behoren de teamcoördinatoren vertegenwoordigd te zijn. Deze rol van teamcoördinator moet nog meer de vertegenwoordiger worden van een zelfverantwoordelijk team. Informatie, de vragen, de knelpunten maar zeker ook voorstellen die het team doet moet de teamcoördinator inbrengen naar het managementteam. Daarin moet de coördinator het team sterk vertegenwoordigen. Via de teamcoördinator krijgen docenten de mogelijkheid input te leveren en mee te denken over zaken die vervolgens door de teamcoördinator worden meegenomen in het managementoverleg. In dit overleg worden de ideeën besproken en keuzes gemaakt in hoeverre hier iets mee gedaan kan of moet worden. Voor de terugkoppeling, die niet vergeten mag worden, is opnieuw de teamcoördinator van groot belang. Deze moet zorgen dat naar het team wordt teruggekoppeld wat de uitkomst is geweest van het managementoverleg en wat er met de input wordt gedaan. De rol van teamcoördinator moet nog meer de centrale (communicatie) schakel worden tussen team en directeur. Hierbij is het maken van centrale afspraken belangrijk. Door afspraken te maken weet men wie wanneer met wie waarover communiceert. De teamcoördinator krijgt nog meer een schakelrol tussen directeuren en docenten. Hierdoor kan participatie van docenten meer ontwikkeld worden. Ten slotte zal door de heldere lijnen verwacht worden dat er eerder wordt geïnformeerd waardoor de gevoelens over te late communicatie bij docenten en teamcoördinatoren zullen afnemen.

'Teamactiviteitenplan' Met het invoeren van zelfverantwoordelijke teams kunnen docenten zelf doelen stellen aan het onderwijs en er zelf zorg voor dragen dat deze behaald worden. Binnen een zelfverantwoordelijk team is het van belang dat er professionele ruimte wordt geboden om zelf teamdoelen op te stellen die afgeleid zijn van de kernwaarden (verbindend, ambitieus, resultaatgericht en omgevingsbewust). Om hier meer houvast aan te geven kunnen directeuren teamcoördinatoren aan sturen om samen met het een team een teamactiviteitenplan op te stellen. Het team maakt voor zichzelf teamdoelen en -activiteiten en legt dit vast in een teamactiviteitenplan. Het teamactiviteitenplan wordt door het team aan de directeur gepresenteerd in een speciaal daarvoor gepland overleg. Hierin kan de directeur aangeven wat zijn mening is m.b.t. de keuze van de inhoudelijke speerpunten en de geplande activiteiten. Tijdens het overleg zal de directeur aangegeven in hoeverre het aansluit op de 'VARO-cultuur'. Het kan voorkomen dat de



financiële middelen ontoereikend zijn om het plan te realiseren. Deze confrontatie kan ertoe leiden dat het team haar teamactiviteitenplan bijstelt of dat de directeur zijn / haar beeld bijstelt en dat er afspraken worden gemaakt over de bijstelling van het plan. Op deze manier worden docenten en teamcoördinatoren participatiemogelijkheden geboden.

‘Walking around’ Om betrokkenheid te bevorderen voor het bovenschoolse is aan te raden dat een lid van het College van Bestuur van tijd tot tijd (eenmaal per jaar) de scholen bezoekt. Hierdoor krijgen mensen het idee dat er aandacht is vanuit de top van de organisatie voor wat er speelt op de werkvloer. Het geven van aandacht is hierin de ‘trigger’ die leidt tot betrokkenheid. Zowel directeuren, teamcoördinatoren als docenten hebben aangegeven dat zij denken dat dit meer leidt tot betrokkenheid.

‘Foto-successenwand’ De betrokkenheid voor de verandering kan worden bevorderd door succes kenbaar en zichtbaar te maken. Het instrument dat hiervoor kan worden toegepast is de ‘foto-succeswand’. ‘Een plaatje zegt vaak meer dan duizend woorden’ is het spreekwoord. Met deze gedachte zou een foto-succeswand de successen die zijn behaald kenbaar en zichtbaar maken op een school. Beelden maken het mogelijk om begrippen of zaken die abstract zijn zichtbaar te maken. Daarnaast is een beeld een praktische wijze om op een inzichtelijke manier over een onderwerp te communiceren. Bij cultuurverandering kunnen beelden heel krachtig zijn, omdat een cultuur moeilijk te omschrijven of te herkennen is. Laat medewerkers foto’s maken van wat volgens hen de essentie van de verandering is, of door medewerkers foto’s te laten maken van de successen die behaald zijn door het werken met zelfverantwoordelijke teams. Alle foto’s worden verzameld en op een wand geplaatst. Op deze manier ontstaat aandacht voor succes en door het te zichtbaar maken met foto’s wordt het concreet. Door als College van Bestuur de foto-succeswanden te komen bezichtigen op scholen, gekoppeld aan het werkbezoek, laat je als bestuur interesse blijken en komt er aandacht voor succes. Dit is een manier om betrokkenheid van medewerkers (teamcoördinatoren en docenten) te bevorderen.

‘Opfrissen van doel’ Het doel wordt als helder ervaren, maar herhaling van het doel zorgt voor opfrissing en de mogelijkheid tot evaluatie. Door het doel te herhalen ontstaat besef over wat al is bereikt en kan men het doel evalueren waardoor helder wordt wat goed gaat en wat nog om meer aandacht vraagt. Uit de ervaringen van teamcoördinatoren blijkt dat opfrissen helpt om de kern van het verhaal niet uit het oog te verliezen. Daarbij kan het verhelderen van de slogan ‘Geef de leraar zijn vak terug’ worden meegenomen. Door deze slogan toe te lichten ontstaat onder medewerkers inzicht in de visie die INOS heeft over goed docentschap.

‘Gericht op ouders’ Aan de start van het onderzoek was de vraag vanuit het College van Bestuur om ook ouders mee te nemen in het onderzoek. De keuze is gemaakt om ouders niet mee te nemen in dit onderzoek omdat het hier om interne communicatie draait en niet om externe communicatie. Dit is een andere benadering van communicatie dat om een eigen aanpak en onderzoek vraagt. Ouders zijn een andere doelgroep dan medewerkers van INOS zelf. Daarom is gericht onderzoek doen naar de beleving van ouders over de communicatie de laatste aanbeveling. Hiervoor kan INOS het pas gestarte bureau ‘Comuniekactief’ inschakelen. Zij zijn gespecialiseerd in alles wat met communicatie te maken heeft. Voor een onderzoek naar de communicatie met en naar ouders, kan bureau ‘Comuniekactief’ INOS helpen om hier inzicht in te krijgen en daaraan gekoppeld een plan van uitvoering te schrijven. Doordat het een pas gestart bureau is, hanteren ze aannemelijke tarieven.



Literatuur

- Boonstra, P.P. en Dement, M.I. en Steensma, H.O. (1989). *Organiseren en veranderen in een dynamische wereld: begeleiden van veranderingsprocessen binnen organisaties*. Culemborg: Lemma.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V.J. (2004). Uncertainty during Organizational Change: Types, Consequences and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532
- Gearin, E. and Kahle, C. (2001) Focus Group Methodology Review and Implementation. *ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods*.
- Greenbaum, Thomas L. *Moderating Focus Groups. A Practical Guide for Group Facilitation*. Thousand Oaks Sage, 2000.
- Gibson, D.E., & Barsade, S.G. (2003). Managing organizational culture change: The case of long-term care. *Journal of Social Work in Long-Term Care*, 2(1/2), 11–34.
- Gilgeous, V., & Chambers, S. (1999). Initiatives for managing resistance to change. *Journal of General Management*, 25(2), 44-58.
- Greiner, L.E., & Cummings, T.G. (2004). Wanted: OD More Alive Than Dead! *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(4), 374-391.
- Horton, S. (2003). Guest Editorial: Participation and involvement – the democratisation of new public management? *International Journal of Public Sector Management*, 16(6), 403-411.
- Jimmieson, N.L., Terry, D.J. & Callan, V.J. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: the Role of Change-related Information and Change-related Self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11-27.
- Kitzinger J. (1995) 'Introducing focus groups', *British Medical Journal* 311: 299-302.
- Koeleman, H.T. (2004). *Interne communicatie als management instrument*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Lewis, L. K. (2006). Employee Perspectives on Implementation Communication as Predictors of Perceptions of Success and Resistance. *Western Journal of Communication*, 70(1), 23–46.
- Meyer, J.P. en Allen, M.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review* 1.
- Mowday, R., Porter, L. and Durbin, R. (1974). Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 231-248.
- Pronk, J. (2010). *Interne communicatie: kick off*. Gevonden op 10 januari 2011 op <http://www.slideshare.net/betrokken/interne-communicatie-als-managementinstrument>
- Reesink, R. & Hoog, de. R. (2000). *Vat krijgen op interne communicatie: een diagnose instrument*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Ryan, N., Williams, T., Charles, M., & Waterhouse, J. (2008). Top-down organizational change in an Australian Government agency. *International Journal of Public Sector Management*, 21(1), 26-44.
- Sanders, G. en Neuijen, B. (1992). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1991). What is culture? In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lund-berg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 243-253). Newbury Park, CA: Sage.
- Schein, E. H. (2000) *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: Zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum Management
- Schein, E.H. (2006). *De bedrijfscultuur als ziel van een onderneming: zin en onzin over cultuurverandering* (4de ed.). Schiedam: Scriptum.
- Schweiger, D.M. & DeNisi, A.S. (1991). Communication with Employees following a Merger: a Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Stoter, A. (1997) *De communicerende organisatie*. Utrecht: Lemma.
- Vos, M. en Schoenmaker H., (2005): *Geïntegreerde communicatie*. Lemma BV, Utrecht.
- Vuuren, M. van (2006). *Why work? The contribution of value perceptions and efficacy expectations to organizational commitment*. Proefschrift, Universiteit Twente, Enschede.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Sciences*, 85(1), 132-142.



Overige bronnen

INOS (2006) *Besturen en organiseren: Uitwerking van het fusieplan*. Breda: Auteur

INOS (2007) *Quickscan*. Breda: Auteur

INOS (2008) *INOS brengt leren tot leven: Strategisch beleidsplan 2008-2012*. Breda: Auteur

INOS (2009) *Naar zelfverantwoordelijkheid binnen de INOS-scholen: Verslag van een tussenevaluatie in de vorm van een review*. Breda: Auteur

INOS (2010) *Jaarverslag 2009*. Breda: Auteur

INOS (2011) *Zelfverantwoordelijkheid binnen de INOS-scholen: Externe evaluatie*. Breda: IVA

Internet

- <http://www.comuniekactief.nl/>
- <http://www.inos.nl>

Scriptie

- Ketelaars, E., Lange, A., Olsthoorn, P., Stuurman, M., Veur, van der B. (2010): Communicatie bij organisatieverandering: door de ogen van medewerkers. Onderzoekspracticum BCO, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Kruijff, de E., (2010): Percepties op cultuurverandering in een publieke context. *Een studie naar de veranderingen in cultuurbeleving en percepties van organisatieleden op het cultuurveranderingsproces bij de Provincie Utrecht*. Masterthesis Beleid, Communicatie en Organisatie, Vrije Universiteit Amsterdam.



Bijlage Leidraad vragen focusgroepen

Organisatie algemeen

- Als u op een feestje staat, hoe zou u INOS dan omschrijven?
- Wat vindt u typerend voor INOS? (*onderscheidend vermogen/waarden*)
 - Wat vindt u dat INOS goed doet? En waar ziet u nog ruimte voor verbetering?

Verandering

Hoe hebt u de verandering naar zelfverantwoordelijkheid ervaren en hoe kijkt u er nu tegenaan?

Voor de verandering

- Als u terug denkt aan de situatie voor de verandering. Kunt u beschrijven hoe de situatie toen was? Hoe was de werksfeer?
- Had u toen zelf het gevoel dat het nodig was om de verandering door te voeren?

Aankondiging van de verandering

- Weet u nog wanneer u voor het eerst iets hoorde over de verandering?
Van wie?
Via welk middel?
Voldoende informatie voor op dat moment?
Hoorde iedereen dit op hetzelfde moment of had u het idee dat u al minder/meer wist dan collega's?
- Kunt u beschrijven hoe u op dat moment tegen de verandering aan keek? Wist u waarom INOS ging veranderen?
- Had u destijds bepaalde vragen over de verandering? Met wie besprak u deze?
- Wat werd er op dat moment gecommuniceerd over de verandering? En door wie of via welk middel? Was dat voor u voldoende informatie op dat moment?
- Herinnert u zich nog of u misschien bepaalde twijfels had over de verandering? (*toekomst van INOS, veranderingen in functie*)

Tijdens de verandering

- Kunt u beschrijven hoe u het veranderingsproces ervaren heeft?
Kreeg u regelmatig updates over de verandering? Had u voldoende informatie? Wist u wat er te gebeuren stond?
- Werd u gevraagd om mee te denken over de verandering? (*Had u dat graag gewild?*)
 - Werd u betrokken bij de uitvoering van de verandering?
- Als u terug denkt aan deze periode wat is u dan het meest bij gebleven?

Nu terugkijkend op de verandering

- Als u nu terug kijkt op het proces van de verandering tot dusver, wat had u het liefst anders gezien?
- Hoe denkt u nu over de verandering? Vindt u dat de verandering achteraf goed geweest is voor de toekomst van INOS?
 - Wat is volgens u nodig om de professionals meer te betrekken?
 - En hoe? Door wie, welk middel, wanneer?

Afsluiting

Hebt u nog dingen toe te voegen naar aanleiding van dit gesprek? Hebt u nog vragen?



Is het doel van de verandering u duidelijk?

- Door wie?
- Welk middel?
- Herhaald?
- Zou u het anders willen?

Wat voor invloed heeft een doel op betrokkenheid?

Hebt u het gevoel voldoende en volledige informatie te hebben gehad?

- Wie voorziet u van informatie?
- Welk middel?
- Op de hoogte gehouden, juiste hoeveelheid?
- Zou u graag meer of minder informatie ontvangen? Of door een ander persoon?

Wat voor invloed heeft de hoeveelheid van informatie over de verandering op betrokkenheid?

Werd de informatie over de verandering naar zelfverantwoordelijke teams op het juiste moment verspreidt volgens u?

- Was het actueel?
- Van wie kreeg u de informatie?
- Zou dit beter / anders hadden gekund?

Wat voor invloed heeft het moment op betrokkenheid?

Wat voor invloed heeft gefaseerde, met regelmaat informatie verstrekken, op betrokkenheid?

Hebt u input kunnen leveren, mee mogen denken of mee mogen beslissen over de verandering? En de invulling daarvan?

- Werd er geluisterd? Door wie?
- Werd u actief betrokken om over te gaan tot zelfverantwoordelijkheid?
- Door wie?
- En op welke manier?

Wat voor invloed heeft participatie op betrokkenheid?

