Afstudeerscriptie Toegepaste Psychologie

*Hierbij verklaar ik,*Rosalyn Meijer, *dat ik deze scriptie zelf geschreven heb en dat ik de volledige verantwoordelijkheid op me neem voor de inhoud ervan.*

Professionele cultuur

Afstudeerscriptie Toegepaste Psychologie

Instelling Het Roemer Visscher College  
Opdrachtgever Jan de Zoete, Directeur Roemer Visscher College contactgegevens: j.dzoete@sgzuidwest.nl  
Onderwijsinstelling Hogeschool Leiden, Toegepaste Psychologie   
Inhoudelijk begeleider Bertine Zech, Docent Toegepaste Psychologie contactgegevens: zech.b@hsleiden.nl

Inhoudelijke begeleider II Kirsten van Werven, Docent Toegepaste Psychologie   
 contactgegevens: werven.van.k@hsleiden.nl   
Auteur Rosalyn Meijer, studente Toegepaste Psychologie  
 Contactgegevens: s1081301@student.hsleiden.nl  
 rosalynmeijer@hotmail.com

18 maart 2018, Leiden

# Voorwoord

In februari ben ik aan de slag gegaan op de middelbare school het Roemer Visscher College, als invaldocent, stagecoördinator en sportcoördinator. In de vacature werd gesproken over een uitdagende doelgroep en dat was het zeker voor mij. Voor mij persoonlijk was het een heel leerzaam halfjaar waarin ik een groep inspirerende docenten ben tegen gekomen en veel leuke leerlingen. Het team van Roemer Visscher werkt hard om de leerlingen een zo goed mogelijk onderwijs te bieden; een lastige taak.

Na een halfjaar werken ben ik begonnen aan een onderzoek bij het Roemer Visscher College. In dit onderzoek wordt er niet gekeken naar de leerlingen, maar naar het team van het Roemer Visscher College. Hoe werken deze mensen samen en wat is de bedrijfscultuur bij het Roemer Visscher College?

In een gesprek met de directeur van het RVC kwam naar voren dat hij een professionele cultuur beoogt binnen het team. In toekomstige hoofstukken wordt ‘professionele cultuur’ verder toegelicht: ik geef een korte toelichting vanuit het gesprek met de directeur. Binnen een professionele cultuur wordt er gebruik gemaakt van elkaars talenten. Er wordt gefocust op kwaliteit en als team wordt dat neergezet. Het Roemer Visscher College is op het moment ongeveer drie jaar bezig om van de cultuurverandering realiteit te maken. Dit onderzoek gaat over de huidige situatie van het RVC rondom de cultuur en deze transitie.

Het schrijven van deze scriptie was een zeer leerzaam proces en er zijn een aantal mensen die mij zeer hebben geholpen met het schrijven van dit onderzoek. Allereerst de opdrachtgever Jan de Zoete, die altijd zijn deur open had voor vragen. Het docententeam van het Roemer Visscher College dat klaarstond om mij te helpen met het geven van hun mening en het voeren van interviews. Als laatste verschillende docenten van de hogeschool met het snelle beantwoorden van mailtjes en het meedenken over nieuwe stappen in het onderzoek.

Hartelijk bedankt voor het lezen!

Rosalyn Meijer

Leiden, 8 maart 2018

# Samenvatting

Het Roemer Visscher College is een school in Moerwijk Den Haag voor vmbo-leerlingen. Het Roemer Visscher College is onderdeel van scholengemeenschap Den Haag Zuid-west. Drie jaar geleden heeft deze scholengemeenschap besloten om de locaties meer autonoom te maken met onder andere een eigen directeur en budget. Ook werd besloten dat het Roemer Visscher een professionele cultuur moest krijgen en is hier een koers voor uitgestippeld. Nu drie jaar verder wil het Roemer Visscher onderzoeken in hoeverre men daarin is geslaagd.

Doelstelling: Een advies aanbieden om de stap te maken naar een (meer) professionele cultuur.

Hoofdvraag: In hoeverre heeft het RVC op dit moment een professionele cultuur en hoe kan deze worden verbeterd?

Om een antwoord te vinden op de hoofdvraag is gekozen voor een vooronderzoek met enquêtes. Aan de hand van de resultaten van de enquêtes is een topiclist opgesteld met interviewvragen. In totaal zijn er 12 interviews afgenomen waarbij gestreefd is naar een zo groot mogelijke diversiteit onder de respondenten.

Professionele cultuur bestaat uit verschillende onderdelen en deze zijn bevraagd. Werknemers waren positief over de mogelijkheden die zij kregen om zichzelf te ontwikkelen. Ook ervaarden zij dat zij invloed konden uitoefenen op beslissingen en een weinig hiërarchische organisatie. Minder tevreden waren zij over de hoeveelheid feedback en de hoeveelheid collegiale feedback en de begeleiding van nieuwe docenten. Daarnaast wordt er op de werkvloer meer verantwoordelijkheid gevoeld voor de school, maar is dit nog niet bij alle werknemers het geval.

Concluderend is het niet mogelijk om de cultuur van het Roemer Visscher College te bestempelen als wel of niet professioneel. De school is op weg en maakt stappen naar een meer professionele cultuur, maar er zijn aspecten van de professionele cultuur die nog niet volledig zijn ingevoerd bij het Roemer Visscher College. Om deze reden zijn er aanbevelingen opgesteld en is er een advies uitgebracht naar het Roemer Visscher College om ook deze aspecten van professionele cultuur te bewerkstelligen.

Uit de resultaten is gebleken dat een aantal aspecten van professionele cultuur nog niet aanwezig zijn op het RVC. Er zijn in totaal zes aanbevelingen gedaan om ook deze aspecten aan te pakken. Er zijn aanbevelingen opgesteld over: het doorvoeren van plannen, het geven van feedback, inhoudelijk overleggen, begeleiding jonge docenten, meer verantwoordelijkheid op de werkvloer en kennismaken met Emst (Emst, 2012).

# Abstract

Roemer Visscher College is a school located at Moerwijk in The Hague. It’s a high school for practical base learning. Roemer Visscher College is part of a collaboration between three schools. Three years ago the head of this collaboration decided that the schools should be more autonomous. They got their own director and budget. It was decided that Roemer Visscher College should get a professional culture. To obtain this goal a strategy was set out. Three years later this study was brought to life to answer the question whether or not Roemer Visscher College succeeded in obtaining a professional culture.

The goal: Presenting an advice to obtain a (more) professional culture.

Main question: To which extend has Roemer Visscher College a professional culture and how can this be improved?

To find an answer for the main question a pre-research was constructed using questionnaires. The interview topic list was based on the results of the questionnaires. A total of 12 interviews was used for this research. As much variety as possible was used while picking candidates for the interviews, to get as many different opinions as possible.

There were questions about different parts of a professional culture in the questionnaires and interviews. Employees were positive about the possibilities that were offered to develop themselves as a professional. They say that they have enough influence when it comes down to making decisions and they noticed little hierarchy. The employees were less content with the amount of feedback and feedback among colleagues and with the help new teachers get. Lastly the responsibility is slowly carried by the workforce, but this is not completely the case yet.

In conclusion it is impossible to say if the culture of Roemer Visscher College is professional or not. The school is making steps toward a more professional culture, but there are aspects of a professional culture that are not visible at RVC. For this reason recommendations have been made to also obtain these parts of a professional culture.

In total six recommendations have been made. There are recommendations about: starting and finishing plans, giving feedback, substantive consultation, mentoring new teachers, more responsibility for the employees and getting to know the professional culture.

Inhoud

[Voorwoord 3](#_Toc508981326)

[Samenvatting 4](#_Toc508981327)

[Abstract 5](#_Toc508981328)

[Inleiding 8](#_Toc508981329)

[Doelstellingen 9](#_Toc508981330)

[Hoofd- en deelvragen 9](#_Toc508981331)

[Theoretisch kader 10](#_Toc508981332)

[Organisatiecultuur 10](#_Toc508981333)

[Type organisatieculturen 10](#_Toc508981334)

[Cultuurmodellen van Emst 14](#_Toc508981335)

[Conclusie 15](#_Toc508981336)

[Veranderingsmanagement 16](#_Toc508981337)

[De wet van Maier 16](#_Toc508981338)

[Weerstand 16](#_Toc508981339)

[De inbreng van de verandering 16](#_Toc508981340)

[Conclusie 18](#_Toc508981341)

[Structuur- of cultuurverandering 18](#_Toc508981342)

[Een succesvolle verandering 19](#_Toc508981343)

[Cultuurverandering volgens Albas & Wijsman (2009). 19](#_Toc508981344)

[Stages of change van Kotter 20](#_Toc508981345)

[Methode 22](#_Toc508981346)

[Samenvatting onderzoek 22](#_Toc508981347)

[Dataomschrijving 22](#_Toc508981348)

[Analysemethode 23](#_Toc508981349)

[Validiteit 23](#_Toc508981350)

[Betrouwbaarheid 23](#_Toc508981351)

[De opzet van de enquête 24](#_Toc508981352)

[Interviewtopiclijst 25](#_Toc508981353)

[Resultaten 26](#_Toc508981354)

[De resultaten gesorteerd via de topiclist 26](#_Toc508981355)

[Enquêteresultaten 31](#_Toc508981356)

[Conclusie 38](#_Toc508981357)

[Aanbevelingen 41](#_Toc508981358)

[Implementatie 42](#_Toc508981359)

[Advies 1 42](#_Toc508981360)

[Advies 2 43](#_Toc508981361)

[Discussie 46](#_Toc508981362)

[Verklaring resultaten 46](#_Toc508981363)

[Nieuwe inzichten 46](#_Toc508981364)

[Beperkingen onderzoek 46](#_Toc508981365)

[Aanbevelingen vervolg onderzoek 47](#_Toc508981366)

[Literatuurlijst 48](#_Toc508981367)

[Bijlagen 49](#_Toc508981368)

[De enquête 50](#_Toc508981369)

[Interview vragenlijst 52](#_Toc508981370)

# Inleiding

Het onderzoek wordt uitgevoerd op het Roemer Visscher College in Den Haag. Het Roemer Visscher College (RVC) is een middelbare school voor voornamelijk vmbo basis en kader leerlingen. Vanaf dit schooljaar start een eerste mavo groep. In totaal zitten er 444 leerlingen op het Roemer Visscher College. Het RVC biedt drie afstudeerrichtingen aan de leerlingen. In het eerste en tweede jaar krijgen de leerlingen de basisvakken, zoals wiskunde, Nederlands, Engels, etc. en praktijkvakken zoals, ICT, techniek, horeca en ondernemen. In de derde kiest de leerling, naast de basisvakken, voor één afstudeerrichting. De keuzes zijn techniek, horeca of ondernemen.

Het RVC staat in de Haagse wijk Moerwijk en er zitten voornamelijk leerlingen met een niet-westerse migratie achtergrond op de school. Moerwijk is een naoorlogse wijk. 16.5% van de bevolking in deze wijk ontvangt bijstand. Dit tegenover 6.5% van de bevolking in de totale gemeente Den Haag en 3% in heel Nederland. Ongeveer een kwart van de bevolking in Moerwijk heeft een laag huishoudinkomen. Dit tegenover ongeveer 8% in de rest van Nederland (CBS, 2017). Ongeveer 59% van de bevolking is niet-westerse allochtoon en 13% westerse allochtoon (CBS, 2017).

Het team van RVC bestaat uit docenten, een managementteam en ondersteunend personeel. Deze groep mensen werkt samen om een zo goed mogelijk onderwijs te bieden voor de leerlingen van het RVC. Tijdens dit onderzoek wordt gekeken naar de samenwerking tussen de werknemers van het RVC. Het RVC heeft een uitdagende doelgroep en er wordt veel van het team verwacht. De leerlingen en ouders vragen een specifieke aanpak en het team moet hiermee omgaan. Een team waarin knelpunten zitten, kan minder effectief omgaan met de uitdagingen die de leerlingen met zich meebrengen.

*Het team*Bij dit onderzoek zijn verschillende partijen betrokken. Deze zijn hieronder kort samengevat.

|  |  |
| --- | --- |
| Wie | Wat |
| Het managementteam (MT) | Het MT bestaat uit een directeur, een onderbouw- en bovenbouwafdelingsleider en een organisatiemanager. |
| Het Docententeam | Het RVC heeft 44 docenten in dienst. Elke klas krijgt ook 1 tot 2 mentoren toegewezen. Mentoren zijn docenten die naast lessen ook de verantwoordelijkheid krijgen over een klas. |
| Het ondersteunend personeel | Hieronder vallen de conciërges, de zorgcoördinator, administratie, etc. |
| Overig personeel | Voor dit onderzoek wordt geen beroep gedaan op overig personeel als ICT-ondersteuning, kantinepersoneel en schoonmaakpersoneel, omdat deze werknemers weinig te maken hebben met de leerlingen en weinig contact hebben met het team. |

De scholengroep, waarvan het RVC onderdeel is, bestaat uit drie scholen: Het Roemer Visscher College, het Zuid-West College en het Wateringsveldcollege. Drie jaar geleden heeft de organisatie besloten om te decentraliseren. Dit betekende dat de scholen meer autonomie kregen; ze mochten van elkaar verschillen. Dit betekent een eigen visie, eigen uitgangspunten, een eigen begroting, eigen locatiedirecteur ect.

De scholengroep Den Haag Zuid-west was tot drie jaar geleden een centraal gestuurde en ambtelijke organisatie (zie theoretisch kader). De beslissingen werden top-down ingevoerd en er was weinig eigen zeggenschap voor de scholen. Toen het RVC door de decentralisatie meer zeggenschap kreeg, zijn er veel veranderingen ingevoerd. Nu drie jaar later zijn er veranderingen te zien, maar sommige dingen gaan nog steeds op dezelfde manier als vóór de decentralisatie. Eén van de beoogde veranderingen was de cultuur op de school. Het RVC wilde overgaan van een ambtelijke/politieke cultuur naar een professionele cultuur (zie theoretisch kader). Dit onderzoek zal gaan over de huidige situatie van het RVC en over de punten waar er nog een ontwikkeling gemaakt kan worden in relatie tot de professionele cultuur van de school.

## Doelstellingen

Doelstelling: Een advies aanbieden om de stap te maken naar een (meer) professionele cultuur.

Volgens Emst (2012) is een professionele cultuur de ideale cultuur in een school. De docenten zijn immers deskundigen en weten het beste wat goed is voor de leerlingen. Door de docenten zelf aan het roer te zetten, met leiding van boven, worden de beste onderwijsresultaten gehaald. Daarnaast stelt professionele cultuur ook eisen aan de professionals. De kwaliteit blijft hoog. Om deze reden wil de directeur van het RVC een professionele cultuur bij het RVC. In hoeverre dit het geval is, wordt onderzocht in dit onderzoek.

## Hoofd- en deelvragen

De directeur van de school heeft als doel gesteld om een professionele cultuur binnen de school te creëren. In dit onderzoek wordt gekeken naar de huidige situatie. In hoeverre is er een professionele cultuur op het RVC? In het tweede deel van het onderzoek zal een advies worden gegeven om de stap te kunnen maken naar een (meer) professionele cultuur. Aan het eind van dit onderzoek zal er een adviesrapport worden geschreven.

Vanuit de wens een meer professionele cultuur neer te zetten op het RVC is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

**In hoeverre heeft het RVC op dit moment een professionele cultuur en hoe kan deze worden verbeterd?**

Deelvragen:

1. Wat is de huidige organisatiecultuur van het RVC?
2. Waar liggen de behoeftes van het team en van het MT?
3. Wat moet het Roemer Visscher College doen om een (meer) professionele cultuur te realiseren? Dit in combinatie met een implementatieplan.

# Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste begrippen toegelicht en relevante theorieën en methodieken besproken. In het theoretisch kader wordt eerst het begrip cultuur uitgelegd, vervolgens worden verschillende definities van het begrip bedrijfscultuur gegeven. Gevolgd door een beschrijving van de theorie die de opdrachtgever aanhoudt voor professionele cultuur. Als laatste worden er verschillende theorieën beschreven die handvaten geven over hoe een cultuurverandering kan worden doorgevoerd naar de werkvloer.

Organisatiecultuur  
Volgens Alblas en Wijsman (2009) kan een organisatie vergeleken worden met een kleine samenleving. Wanneer een groep voor langere tijd met elkaar samenwerkt, ontstaan er bepaalde algemene waarden, normen en gedragingen. Deze waarden, normen en gedragingen bepalen dan de organisatiecultuur. De organisatiecultuur valt voornamelijk op wanneer deze wordt veranderd of wanneer iemand verandert van organisatie.

Alblas en Wijsman (2009) beschrijven een aantal voordelen van een culturele gelijkheid binnen een organisatie. Culturele gelijkheid is de mate waarin er eenheid is binnen de cultuur. Bij een cultuur met een lage gelijkheid kan er bijvoorbeeld een wij-zij-cultuur ontstaan. Culturele gelijkheid is belangrijk voor een goede samenwerking tussen de leden van de organisatie. Ook vergroot culturele gelijkheid de betrokkenheid van werknemers bij de organisatie. Daarnaast draagt het bij tot beter communicatie, arbeidstevredenheid en onderlinge relaties.

Tegenwoordig formuleren veel bedrijven een visie en missie met daarin kernwaarden. Dit betekent alleen nog niet dat deze visie, missie en kernwaarden ook gedeeld worden in de gehele organisatie. Niet in alle organisaties heerst er een even sterke organisatiecultuur. In organisaties met een sterke cultuur worden de waarden, normen en gedragingen sterk bepaald door de organisatie. In een organisatie met een zwakkere cultuur gebeurt dit minder. Voor organisaties is het van belang dat men dezelfde waarde deelt en dat er een sterke organisatiecultuur heerst; alle koppen dezelfde kant op. Wanneer werknemers het eens zijn over de belangrijkste normen, waarde en gedragingen vergemakkelijkt dit de communicatie en het beslissingsproces (Alblas en Wijsman, 2009).

## Type organisatieculturen

Er zijn verschillende manieren om een organisatiecultuur te typeren en te categoriseren. In het volgende hoofdstuk worden drie algemene typeringen kort toegelicht. Vervolgens wordt er aandacht besteed aan de professionele cultuur van Emst (2012). De theorie van Emst (2012) wordt gebruikt in de visie van de scholengemeenschap Zuid-west én het RVC.

*Handy en Harrison*

Albas & Wijsman (2009) beschrijven de theorie van Handy en Harrison. Handy heeft een theorie ontwikkeld om organisatiecultuur te typeren. Volgens Handy gelden er tegenstrijdige belangen zowel voor het individu als voor de organisatie. Het individu heeft baat bij bevredigend werk, veiligheid, invloed en een goed salaris. In zekere mate heeft de organisatie dezelfde belangen, maar sommige zullen tegenstrijdig zijn. De cultuur wordt bepaald in de oplossing die de twee partijen hebben. Zo wordt er bijvoorbeeld bij de cultuuromslag op het RVC verwacht dat het personeel professioneel is en zelf initiatief neemt, elkaar van feedback voorziet, elkaar ondersteunt etc. Deze taken kosten extra tijd en voor het personeel blijft het altijd een afweging waaraan zij hun tijd besteden.

Harrison onderscheidt vier cultuurtypen. Handy heeft deze voorzien van een passend metafoor aan de hand van Griekse goden (Albas & Wijsman, 2009).

*Machtsgerichte cultuur (Zeus)*

In een machtsgerichte cultuur wordt de omgang tussen werknemers bepaald door persoonlijke macht of door resource power. Dus mensen met een sterke persoonlijkheid of mensen met beschikking over schaarse middelen hebben meer macht. Er is een sterke leidersfiguur (Zeus) en deze persoon kiest trouwe werknemers om zich heen. Deze cultuur is vaak te vinden in kleine of beginnende bedrijven (Albas & Wijsman, 2009).

Voorbeeld: Een sekte. In een godsdienstige sekte staat de leider centraal. De leider bezit alle macht en schrijft de (gedrags-) regels voor. Andere leden proberen dichter bij de leider te komen om zo hun persoonlijke macht te vergroten (Albas & Wijsman, 2009).

*Rolgerichte cultuur (Apollo)*

In deze cultuur streven werknemers naar stabiliteit en zekerheid. Dit resulteert in regels, afspraken, procedures en hiërarchie. Binnen deze cultuur is rol en status belangrijker dan prestatie. Wanneer handelingen worden gedaan volgens de procedures worden deze gezien als juist. Voorbeeld: Deze cultuur is te vinden in grote bureaucratische organisaties (Albas & Wijsman, 2009).

De rolgerichte cultuur heeft overeenkomsten met de ambtelijke cultuur van Emst (2012). Ook bij deze cultuur ervaren werknemers onzekerheid en lossen dit op door regels en procedures. Emst (2012) noemt dit geen wenselijke cultuur in een school (zie kopje cultuurmodellen van Emst).

*Taakgerichte cultuur (Athene)*

Binnen deze cultuur wordt het gedrag van de werknemers vooral bepaald door de taak die uitgevoerd moet worden. Het resultaat is belangrijker dan regels, machtsverhoudingen of persoonlijke behoefte.

Voorbeeld: Een jonge organisatie. In een jonge organisatie moeten werknemers met elkaar iets opbouwen. Er zijn vaak nog geen uitgekristalliseerd hiërarchische verhoudingen, procedures of regels. Het eindresultaat telt (Albas & Wijsman, 2009).

Deze cultuur heeft overeenkomsten met de professionele cultuur van Emst (2012). Het dekt niet de volledige lading van de professionele cultuur van Emst, de overeenkomst is de focus op kwaliteit. De ‘taak’ die volbracht moet worden in het onderwijs is een geven van goed onderwijs aan de leerlingen. In de professionele cultuur van Emst staat de kwaliteit van het onderwijs centraal en is dit belangrijker dan machtsverhoudingen, persoonlijke behoefte, regels en procedures, etc.

*Persoonsgerichte cultuur (Dionysos)*

In deze cultuur staat het individu op de voorgrond. De organisatie staat in dienst van de medewerker. Deze cultuur kent weinig regels en procedures en werknemers hebben veel vrijheid.

Voorbeeld: Deze cultuur is vaak te vinden in organisaties met hoogopgeleide werknemers zoals adviesbureaus, advocatenkantoren en maatschappen (Albas & Wijsman, 2009).

Ook bij deze cultuur is een parallel te trekken met Emst (2012). Een school bestaat uit veel hoogopgeleide werknemers, die graag de eigen regie houden over hoe ze de taak uitvoeren die voor handen ligt. In een professionele cultuur nemen werknemers zelf de verantwoordelijkheid voor een taak en ontwikkelen zij zichzelf constant om de taak zo goed mogelijk uit te voeren (Emst, 2012), overeenkomsten met de persoonsgerichte cultuur van Handy en Harrison.

*Deal en Kennedy*

Albas en Wijsman (2009) beschrijven een methode van Deal en Kennedy waarbij de cultuur van een organisatie wordt bepaald door twee dimensies: veel of weinig risico en snelle of langzame feedback. Dit resulteert in vier culturen.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | *Veel risico* | *Weinig risico* |
| *Snel feedback* | *Machocultuur* | *Hard-werken-en-spelen-cultuur* |
| *Langzame feedback* | *Alles-op-één-kaart-cultuur* | *Procedurecultuur* |

*Machocultuur*  
Binnen deze cultuur geldt veel risico en snelle feedback. Hier functioneren snelle beslissers beter dan harde werkers. Snelheid is belangrijker dan uithoudingsvermogen. Het is een cultuur voor individualistische, stoere mensen die snel beslissingen kunnen nemen en hier direct het resultaat van zien. Voorbeelden zijn: voetbalclubs, chirurgen, filmers, projectontwikkelaars en mensen uit de showbusiness (Alblas en Wijsman, 2009).

*Hard-werken-en-spelen-cultuur*Deze cultuur wordt gekenmerkt door snelle feedback en weinig risico. Harde werkers functioneren uitstekend binnen deze cultuur. Plezier in het werk en actief meedoen is kenmerkend voor werknemers in deze cultuur. Fouten mogen gemaakt worden, de risico’s zijn immers niet zo hoog. Klantgerichtheid en doorzettingsvermogen zijn belangrijk in deze cultuur. Gezamenlijk werkt men aan de resultaten. Voorbeelden van deze cultuur zijn: hotelmanagers, softwaremanagers en mensen uit de autohandel en consumentenelektronica (Alblas en Wijsman, 2009).

*Alles-op-één-kaart-cultuur*Veel risico’s en relatief laat feedback. Managers binnen deze cultuur moeten vaak ingrijpende beslissingen nemen en het kan lang duren voordat duidelijke is dat de juiste beslissing genomen is. In deze cultuur beslist de top. Status moet worden verdiend met jarenlang hard werken en goed systematisch nadenken. Jongeren hebben een lagere status in deze cultuur. Voorbeelden van deze cultuur zijn: vliegtuigmaatschappijen, investeringsmaatschappijen, computerfabrikanten en oliemaatschappijen (Alblas en Wijsman, 2009).

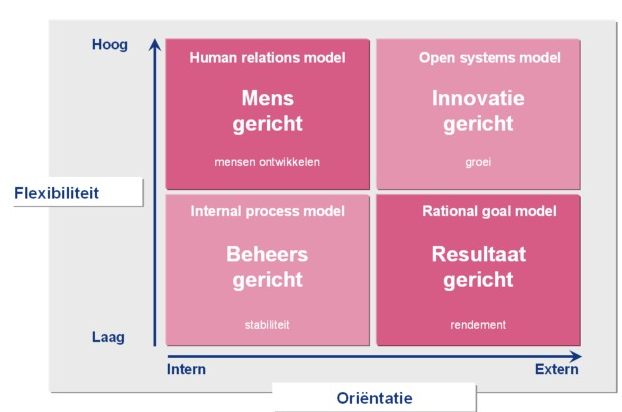
*Procedurecultuur*Binnen deze cultuur geldt weinig risico en trage feedback. Het is lastig om individuele prestaties te meten, dus men hecht veel waarde aan rituelen, regels en procedures. Het proces is belangrijker dan het resultaat. Fouten maken wordt ontmoedigd en het nemen van eigen initiatieven wordt ontmoedigd. Voorbeelden van deze cultuur zijn: overheidsinstellingen, banken, juridische instellingen, verzekeringsmaatschappijen en accountantskantoren (Alblas en Wijsman, 2009).

Voor dit onderzoek zijn vooral de verschillen tussen hard-werken-en-spelen-cultuur en procedurecultuur belangrijk. Binnen hard-werken-en-spelen-cultuur werkt men hard én haalt men plezier uit het werk. Het eindresultaat voor de organisatie staat centraal. In een professionele cultuur wordt men voorzien van snelle feedback en wordt het uitproberen van nieuwe dingen bevorderd. Hard werken voor de leerlingen en doorzettingsvermogen worden gewaardeerd in de professionele cultuur van Emst (2012).

Binnen de procedurecultuur staan regels, rituelen en procedures centraal. Dit is te vergelijken met de Ambtelijke cultuur van Emst (2012). In een ambtelijke cultuur staan regels en procedures centraal en worden de beslissingen top-down genomen. Werknemers worden niet aangemoedigd om zelf initiatieven te nemen (Emst, 2012).

*Competing Values Framework van Robert Quinn en Rohrbaugh*

123management (2017) beschrijft een methode van Quin en Rohrbaugh waarbij de cultuur van een organisatie wordt bepaald door twee dimensies: hoge of lage flexibiliteit en interne of externe oriëntatie. Dit resulteert in vier culturen.



Bij de mensgerichte bedrijfscultuur staat de medewerker centraal. Er is een hoge flexibiliteit en de focus ligt intern. Goede verhoudingen binnen het team zijn belangrijk (123management, 2017).

Bij de innovatiegerichte cultuur gaat het vooral om het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten. Er is een hoge mate van flexibiliteit en de focus van de organisatie ligt bij externe positionering. Het draait om groei (123management, 2017).

De beheersgerichte cultuur karakteriseert zich door regels en procedures.

Er is weinig flexibiliteit; het wordt van men verwacht de vaste patronen te volgen. De focus van de organisatie ligt bij stabiliteit (123management, 2017).

Bij de resultaatgerichte aanpak draait het om het eindproduct. Er is weinig flexibiliteit en de focus ligt extern (123management, 2017).

In een vervolg boek heeft Quinn het model verder ontwikkeld naar een praktisch instrument om bedrijfsculturen te typeren en een vertaalslag te maken naar de gewenste situatie (123management, 2017). Quinn onderscheidt hier 4 culturen: familiecultuur, adhocratiecultuur, hiërarchiecultuur en marktcultuur. Deze komen overeen met de culturen hierboven.

## Cultuurmodellen van Emst

De drie cultuurmodellen hierboven hebben overeenkomsten met de culturen van Emst (2012), maar bieden geen ‘gewenste situatie.’ Er worden alleen handvaten geboden om een cultuur te kunnen typeren, maar geen ideale cultuur omschreven waar een organisatie naartoe kan werken. Dit doet Emst wel. Emst (2012) beschrijft de nodige cultuur in het onderwijs om tot het beste onderwijs te komen. Volgens Van Emst biedt een professionele cultuur het antwoord op een verbetering van onderwijskwaliteit. De professionele cultuur is een cultuur die de schoolleiding en het team samen neerzet. De tegenhangers van professionele cultuur zijn ambtelijke en politieke cultuur.

*Ambtelijke cultuur*

In een ambtelijke cultuur wordt er veel waarde gehecht aan regels, procedures en hiërarchie. De schuldvraag is belangrijk; wanneer er iets niet naar behoren gaat, wordt er een schuldige aangewezen. Medewerkers dekken zich in door procedures te volgen zodat fouten worden vermeden. Hierdoor ontstaat er een langzaam veranderende organisatie met veel hiërarchie (Emst, 2012).

*Politieke cultuur*

Een politieke cultuur is volgens Emst (2012) de meest voorkomende cultuur in het onderwijs. Emst (2012) trof het in 80% van de scholen aan. In een politieke cultuur heerst de opvatting dat de school een democratie is en dat iedere stem telt. In iedere beslissing zijn alle stemmen evenveel waard, of iemand daar dan verstand van heeft of niet. Een onderdeel hiervan is de omgang met nieuwe docenten. Wanneer er een nieuwe docent in het team komt, wordt ervan uit gegaan dat deze persoon bekwaam is; hij/zij heeft er immers voor gestudeerd. Emst (2012) stelt dat het anders blijkt in de praktijk en dat nieuwe docenten moeite hebben met hun draai vinden in een nieuwe organisatie. Emst (2012) gebruikt hiervoor een studie uit 1994, gedaan door de VU. Hierin blijkt dat een derde van de nieuwe leraren binnen drie jaar het onderwijs heeft verlaten. In een recenter onderzoek kwam naar voren dat het aantal leraren in het VO dat uitvalt 13% is. In dit onderzoek is er gekeken naar leraren die binnen één jaar aan de slag zijn gegaan als docent en na 5 jaar niet meer in het onderwijs werkten. Deze groep is kleiner dan bijvoorbeeld de groep die nooit is begonnen in het onderwijs na het afronden van de lerarenopleiding (Fontijn et al., 2016 pag. 9).

Voorbeelden van een politieke cultuur zijn situaties waarin er een nieuwe werkgroep moet worden gevormd en er wordt niet gekeken naar de meest capabele mensen voor deze taak, maar naar een eerlijke vertegenwoordiging vanuit alle lagen en secties. Een ander voorbeeld om dit duidelijker te maken is bij het bespreken van de ‘twijfelgevallen’ aan het eind van het schooljaar. Dit zijn de leerlingen waarbij het niet duidelijk is of de cijfers en werkhouding goed genoeg is om over te gaan naar het volgende leerjaar. Vaak worden deze leerlingen besproken in de teamvergadering en zijn hierbij alle leraren aanwezig. Vervolgens wordt er gestemd om te kijken of de leerling overgaat of niet. Emst (2012) stelt dat het niet de meest effectieve manier is om iedereen te laten stemmen. Is de stem van de kunst of muziek docent evenveel waard als die van de mentor of de leraar wiskunde? Volgens Emst (2012) is het effectiever als de mentor de keuze maakt; hij/zij is een professional dus zal te rade gaan bij collega’s om een beter inzicht te krijgen in de mogelijkheden van de leerling, maar uiteindelijk heeft de mentor het laatste oordeel.

*Professionele cultuur*

Professionele cultuur wordt gekenmerkt door het besef dat niet iedereen gelijk is.

“Als mens is iedereen gelijkwaardig, maar tussen professionals zijn er grote verschillen in kwaliteit.” (Emst, 2012, pp. 13). Dit is een belangrijk punt van professionele cultuur en heeft een aantal gevolgen voor hoe men met elkaar omgaat in een professionele cultuur. In een professionele cultuur is het niet nodig om de meerderheid van de stemmen binnen te krijgen, het gaat erom dat de deskundigen achter het idee staan.

In een professionele cultuur wordt men aangesproken op persoonlijke capaciteiten en worden mensen met de juiste capaciteiten gekoppeld aan de passende taak. Een professionele cultuur biedt werknemers kansen om beter te worden, maar stelt ook eisen aan hun professionaliteit. Werknemers tonen initiatief en hoeven niet door de administratieve rompslomp om de veranderingen in werking te zetten. En het wordt ook verwacht van de werknemers dat zij de verantwoordelijkheid nemen voor hun aandeel.

In het onderzoek van Emst uit 1999 (2012) kwam naar voren dat de politieke cultuur domineerde in de 150 scholen die hij heeft bezocht. De professionele cultuur kwam slechts in 15% van de scholen voor. Volgens Emst moet de schoolleiding zelf het voortouw nemen om een professionele cultuur te bewerkstelligen. Er zijn een aantal maatregelen die genomen kunnen worden om een professionele cultuur te bereiken binnen een team. Voorbeelden zijn: persoonlijk leiderschap, concrete doelen illustreren, kwaliteit analyse van de leraren, professionele standaarden formuleren, focus op professionele discipline en beslissers aanstellen. Verder zijn er nog een aantal werkvormen die ingezet kunnen worden. Denk hierbij aan de binnen- en buitencirkel; hierbij nemen leraren die verstand hebben van het onderwerp plaats in de binnencirkel. De buitencirkel ondersteund. Andere voorbeelden zijn experimenteren met nieuwe ideeën (proeftuintjes uitzetten), mentorschap voor nieuwe docenten, interventies, oefenen op elkaar, geen notulen maar actielijsten en conclusies, werken met een maatje, een ‘koffiecollege’ of college geven aan elkaar, gemakkelijke communicatie tussen leidinggevende en werknemer, interne nascholing, studiegroepen en expertgroepen (Emst, 2012).

## Conclusie

Er zijn verschillende manieren om een bedrijfscultuur te categoriseren en te analyseren. In dit theoretisch kader zijn er verschillende uitgelicht en er zijn hierbij een aantal trends die terug lijken te keren. Het RVC gebruikt de cultuur van Emst als uitgangspunt, dus de andere culturen worden hier tegen afgezet.

Verschillende theorieën/methodes omschrijven een bedrijfscultuur die wordt getypeerd door hiërarchie, regels en procedures. Zo omschrijven Robert Quinn en Rohrbaugh (1983) een beheersgerichte cultuur, Handy en Harrison (1972, 1978) een rolgerichte cultuur en Deal en Kennedy (1982) onderscheiden een procedurecultuur. Al deze culturen hebben overeenkomsten met elkaar en met de ambtelijke cultuur van Emst, die ook getypeerd wordt door hiërarchie, regels en procedures. Emst (2012) beschrijft de ambtelijke cultuur als een onwenselijke situatie in het onderwijs. Andere methoden beschrijven ook nadelen. Zo beschrijven Deal en Kennedy (Albas & Wijsman, 2009) dat er in de procedure cultuur fouten worden vermeden en initiatief wordt ontmoedigd. Dit kan vooruitgang remmen.

Er zijn overeenkomsten tussen de professionele cultuur van Emst en de andere modellen rondom cultuurtypering. De hard-werken-hard-spelen cultuur van Dean en Kennedy (1982) heeft overeenkomsten met de professionele cultuur van Emst, gezien deze cultuur net als die van Emst het uitproberen van nieuwe dingen (experimenten/proeftuintjes uitzetten) bevordert Daarnaast worden werknemers voorzien van snelle feedback, net als in de professionele cultuur van Emst.

De taakgerichte cultuur van Handy en Harrison (*1972, 1978)* heeft ook overeenkomsten met de professionele cultuur van Emst. Het resultaat is het belangrijkste. Net zoals in de professionele cultuur kwaliteit van het onderwijs centraal staat (Emst, 2012).

Ook de persoonsgerichte cultuur van Handy en Harrison (*1972, 1978*) heeft overeenkomsten met de professionele cultuur van Emst. In de professionele cultuur van Emst wordt uitgegaan van professionals die zelf de regie hebben over hun functioneren en hierin ondersteund worden door het management. Net als in de persoonsgerichte cultuur van Handy en Harrison (*1972, 1978*)

## Veranderingsmanagement

Een organisatie moet en wil vooruit. Dit betekent veranderingen en deze komen altijd met voor- en nadelen (Parys, Pelgrims, Hondeghem, Depré, Maesschalck, 2005.) De vorige hoofdstukken beschreven verschillende manieren om cultuur in kaart te brengen. Dit hoofdstuk gaat over de volgende stap. Wanneer de cultuur is vastgesteld en een ideaal is gekozen, wordt er gekeken naar het proces. Hoe kan een organisatie zijn cultuur veranderen? Kotter beschrijft 8 stappen die leiden tot een cultuurverandering. De overige theorieën gaan dieper in op potentiele moeilijkheden van een cultuur verandering, zoals weerstand, het meten van weerstand en veel voorkomende problemen of obstakels.

De wet van Maier  
Maier heeft een formule opgesteld om het effect van een verandering te meten. De formule luid als volgt: E=K x A (Maier, 1967). De E staat voor het effect, de K voor de kwaliteit van de oplossing/verandering en de A voor de acceptatie of aanvaarbaarheid. Deze formule stelt dus dat er alleen effect kan zijn wanneer de kwaliteit goed is en het geaccepteerd wordt binnen de doelgroep. Als één van de twee een 0 zou zijn, is het totale effect 0. Als één van de twee laag is, zal het uiteindelijke resultaat laag zijn. Vandaar dat het van belang is dat beide (zowel kwaliteit als acceptatie) hoog is bij het invoeren van de verandering.

In het onderzoek voor het Roemer Visscher College is het dus cruciaal dat de kwaliteit van de oplossing hoog is: de professionele cultuur van Emst. En dat de doelgroep dit accepteert. Dus dat de werknemers de professionele cultuur van Emst zien als de juiste cultuur voor het RVC.

Weerstand  
In het onderdeel van Maier werd vastgesteld dat acceptatie zeer belangrijk is (Maier, 1967), maar een verandering brengt vaak weerstand met zich mee (kloosterboer, 2004). In dit onderdeel wordt besproken hoe om te gaan met de weerstand.

Bij een verandering is het belangrijk om rekening te houden met het feit dat alle veranderingen zowel de beoogde veranderingen met zich meebrengen (de intentie), als de onbedoelde gevolgen (de consequenties). De intenties worden vaak open benoemd en bespreekbaar gemaakt, dit zijn de goede voornemens. De consequenties worden vaak minder vrijuit besproken. Bijvoorbeeld, het goede voornemen (de intentie) om vaker te leren van elkaar in een team. Wanneer dit gebeurt kan het voorkomen dat iemand een persoonlijk probleem inbrengt en om feedback vraagt, en dat hier dan lacherig over gedaan wordt en deze werknemer zich terugtrekt. Dit is een negatieve consequentie van het goede voornemen.

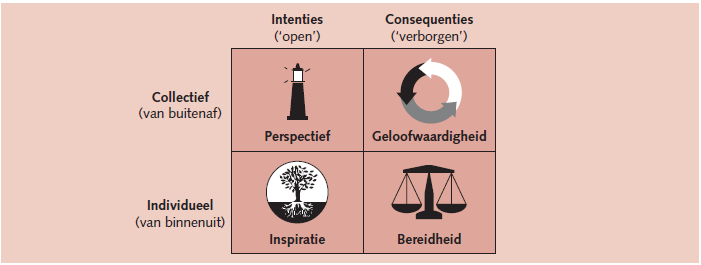
### De inbreng van de verandering

Een ander aspect van cultuurverandering is de manier waarop de implementatie gebeurt. Managers en professionals debatteren de ‘verandering van binnenuit’ of de ‘verandering van buitenaf’ aanpak (Kloosterboer, 2004).

Veranderen van binnenuit (Individueel) Deze cultuurverandering wordt vaak gestart met een bijeenkomst of training om de aanwezigen te inspireren. Hierbij gaat met onderzoeken wat de drijfveren binnen het team zijn, de motivatie en behoeftes. Het team verlaat de bijeenkomst vol goede moed en voornemens. Het struikelblok bij deze aanpak ligt bij de transfer. Het blijkt in de werkpraktijk vaak moeilijk om de beoogde verandering door te voeren en vast te houden (Kloosterboer, 2004).

*Verandering van buitenaf (Collectief)*Deze aanpak wordt vaak gestart buiten het individu. Denk hierbij aan het formuleren van een nieuwe visie, nieuwe systemen, klantenfeedback, et cetera. Voor elke werknemer moet het duidelijk zijn wat er moet worden veranderd en waarom. Het punt van kritiek bij deze aanpak is dat het kritisch zelfnadenken van de werknemers niet wordt gestimuleerd, zelfs wordt ontmoedigd. Iedereen moet zich immers aanpassen aan de nieuwe cultuur (Kloosterboer, 2004).

Deze vier aspecten van cultuurverandering kunnen op de volgende manier worden uitgezet. Deze afbeelding wordt stap voor stap bekeken.



Te beginnen met het eerste kwadrant: Intenties en collectief. Wanneer deze twee samen besproken worden, gaat het over de voornemens van een verandering die wordt gestart buiten het individu. Kloosterboer (2004) noemt dit perspectief creëren. Bijvoorbeeld, een visie ontwikkelen voor het team. De visie geeft de richting aan waarop men denkt en kan de waarde vergroten van de werkzaamheden. Wanneer er wordt gekozen voor deze aanpak zijn twee onderdelen van groot belang: het schetsen van het probleem en het uitzetten van bakens. Het aanwakkeren van het probleem kan worden gedaan door harde cijfers bekend te maken, het probleem te onderzoeken of discussies te voeren. Bakens worden uitgezet door een antwoord te formuleren op het probleem, een visie op te stellen en doelen te formuleren (Kloosterboer, 2004).

Het tweede kwadrant: Intenties en individueel. Als deze twee samen behandeld worden, gaat het over de beoogde kanten van de verandering die wordt gestart bij het individu. Het individu is zelf geïnspireerd en wil iets veranderen. Hij of zij krijgt hiervoor de ruimte en een wezenlijke verandering wordt gestart. Een manier waarop dit kan worden aangepakt is door een strategiebijeenkomst te organiseren. Deze manier begint bij het inventariseren van de ideeën van alle werknemers. Deze worden geclusterd en per cluster wordt er een sessieleider aangesteld. De sessieleider bereidt een korte workshop voor om iedereen op de hoogte te stellen van de feiten rondom het idee/probleem. Op de strategiebijeenkomst zelf geven de sessieleiders hun workshop en de rest van de tijd wordt besteed aan het uitdenken van het idee/probleem. Cruciaal hierbij is dat het MT hierbij aanwezig is en aan het eind van de dag direct een beslissing neemt. Deze manier heeft een aantal voordelen: het is een bottom-up manier van denken waardoor de wezenlijke ideeën die spelen bij het team worden besproken en het maakt het team eigenaar van het probleem en oplossing (intrinsiek gemotiveerd). Daarnaast helpt het bij het versterken van de teamgeest (Kloosterboer, 2004). Inspiratie kan op verschillende manieren worden vergroot. Denk hierbij aan het aanboren van inspiratiebronnen, creativiteit stimuleren, leren door te doen, samen leren en verantwoordelijk maken (Kloosterboer, 2004).

Het derde kwadrant combineert de collectieve aanpak en de consequenties. Dit onderdeel gaat over de geloofwaardigheid. Het team heeft besloten om een cultuurverandering te starten, er is bijvoorbeeld een visie geformuleerd of een beleidsstuk geschreven (dit is de intentie). Wanneer blijkt dat de signalen vanuit het MT niet overeenkomen met de beoogde verandering, tast dit de geloofwaardigheid aan. Het is een typisch voorbeeld van ‘practice what you preach’. Dit lijkt voor de hand liggend, maar het blijkt lastig. Vooral omdat de huidige (of oude) cultuur tot stand is gekomen met een reden en deze niet altijd makkelijk te veranderen is. Naast practice what you preach is het ook belangrijk dat er een duidelijk plan wordt opgesteld, er feedback wordt gevraagd en de blokkades die de huidige cultuur in stand houden worden verwijderd (Kloosterboer, 2004).

Het laatste kwadrant: de consequenties van de cultuurverandering op het individuele niveau. Hierbij heeft Kloosterboer (2004) het over de veranderbereidheid. Hoe ingrijpend verandert het werk van de betrokkenen. De betrokkenen maken een kosten-baten analyse en maakt een afweging of de verandering ‘het waard is’. Niet onbelangrijk hierbij; het individu bekijkt ook zijn eigen effectiviteit. Hebben de werknemers genoeg vertrouwen in zichzelf dat zij de veranderingen écht kunnen doorvoeren. Ook het vertrouwen in de organisatie speelt hierin mee (Kloosterboer, 2004).

Conclusie

Bij het RVC is de cultuurverandering begonnen bij een visie van de directeur. Deze is opgeschreven door het MT en vertaald in een bedrijfsplan. Emst (2012) stelt dat de leidinggevenden het voortouw moeten nemen in de cultuurverandering. Als dit wordt vertaald naar de theorie van Kloosterboer (2004) dan wijst het op een collectieve aanpak (veranderen van buitenaf). Het voordeel van deze aanpak is dat het team bewust kan worden gemaakt van het probleem en de directeur kan hiervoor een oplossing kan bieden. Alle neuzen dezelfde kant op. Een consequentie kan zijn dat het team niet intrinsiek gemotiveerd is voor de verandering en zich niet achter de visie schaart.

In andere veranderingen ziet Emst (2012) ruimte voor input van de werkvloer. Emst (2012) omschrijft dat wanneer een professional in een professionele cultuur een idee heeft, hij of zij daar ruimte voor krijgt en dit mag uitproberen (experimenteren). Dit wijst op een ‘verandering van binnenuit’ of wel individualistische aanpak van Kloosterboer (2004). Het voordeel is een intrinsieke motivatie van de werknemers. Het nadeel is dat werknemers een kosten-baten analyse maken. Vindt men de verandering het waard om hun tijd en energie in te steken? Is het antwoord nee, dan zal de verandering niet van de grond komen (Kloosterboer, 2004).

Structuur- of cultuurverandering   
In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen structurele veranderingen en culturele veranderingen (Parys, Pelgrims, Hondeghem, Depré, Maesschalck, 2005). Structuurveranderingen is alles wat formeel is afgesproken of vastgelegd. Dit zijn de harde veranderingen die men met elkaar afspreekt. Cultuurveranderingen zijn lastiger te definiëren. Dit is de minder grijpbare kant van veranderingen, denk aan waarden, normen, gewoontes, verwachtingen en gedragingen (Parys, Pelgrims, Hondeghem, Depré, Maesschalck, 2005). Dit is relevant voor het onderzoek bij RVC, omdat de structurele veranderingen makkelijker uit te leggen en af te spreken zijn. Een ander administratiesysteem, of een andere klassenverdeling is gemakkelijk op te schrijven, te bediscussiëren en te besluiten. Een culturele verandering (waar het in dit onderzoek over gaat) is moeilijker onder woorden te brengen. Een cultuur valt voornamelijk op voor buitenstaanders of wanneer er wordt gewisseld van cultuur door naar een ander bedrijf of instelling te gaan (Alblas & Wijsman, 2009). Daarom is het van belang om bij dit onderzoek te waken voor een échte cultuurverandering en niet een verkapte structuurverandering. Een voorbeeld om dit duidelijker te maken; op het RVC zijn geen teamvergaderingen meer, maar besprekingen in een werkgroep. Deze werkgroep besprekingen zijn bedoeld om te spreken over wat goed onderwijs is. Wanneer dit echt gebeurt is het een cultuurverandering. Wanneer blijkt dat het vooral een naam verandering is en er nog steeds vooral praktische zaken worden behandeld, is het een verkapte structuurverandering.

Een succesvolle verandering  
In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van twee methodieken waarin de cultuurverandering wordt opgebroken in verschillende stappen. Dit om een overzicht te bieden voor alle stappen die doorlopen moeten worden. Allereerst wordt de methode van Albas & Wijsman (2009) besproken. Hierna de acht stappen van Kotter (2002). Vervolgens wordt een korte analyse gemaakt over het RVC.

Cultuurverandering volgens Albas & Wijsman (2009).Albas & Wijsman (2009) beschrijven een aantal activiteiten die gedaan kunnen worden om de huidige cultuur te veranderen. Deze staan beschreven aan de hand van vijf stappen.

*Bewustmaken van de noodzaak tot verandering*

Voordat een cultuurverandering tot stand gebracht kan worden, is het belangrijk dat de verandering als noodzakelijk wordt gezien. In sommige situaties is het heel duidelijk, bijvoorbeeld bij een fusie van twee organisaties of bij een externe dreiging. Maar zelfs dan kan het belangrijk zijn om het duidelijk te maken aan alle lagen van de organisatie (Albas & Wijsman, 2009).

*Visie, betrokkenheid en inspiratie vanuit de top*

De visie moet duidelijk maken welke koers de organisatie gaat varen. Deze wordt geformuleerd door de top en moet vooral helder en concreet zijn. De missie en de strategische koers wordt vervolgens gecommuniceerd met de medewerkers. Hierbij worden ook de praktische veranderingen verteld. Het is van belang dat de werknemers voelen dat de top echt betrokken is bij de werknemers. Dit kan gedaan worden door als voorbeeldfunctie te zijn. Een voorbeeldfunctie alleen is niet voldoende, men moet ook tot beweging worden gebracht. Dit vereist enthousiasme en inspiratie (Albas & Wijsman, 2009).

*Organisatorisch en structureel draagvlak*

Uiteindelijk zijn de werknemers degene die de verandering door moeten voeren en er het meeste mee te maken krijgen. Het is cruciaal om draagvlak te creëren onder de werknemers om de verandering succesvol door te voeren. Albas & Wijsman (2009) maken onderscheid tussen organisatorisch en structureel draagvlak, waarbij organisatorisch draagvlak vooral gaat over het geïnformeerd, betrokken en enthousiast maken en houden van het personeel. Structureel draagvlak gaat vooral over het veranderen van de bestaande structuren waardoor de verandering mogelijk wordt.

*Opleiden en bekrachtigen*

Een cultuurverandering kan verlangen van werknemers om nieuw gedrag te vertonen en/of vaardigheden aan te leren. Het kan nodig zijn om werknemers eerst op te leiden om dit gedrag te kunnen vertonen. Hierna is het zaak om goed gedrag te blijven belonen. Kleine successen zichtbaar maken en belonen, helpt om de cultuurverandering door te zetten (Albas & Wijsman, 2009).

*Symbolen, helden en rituelen*

Gebruik van symbolen, helden en rituelen kunnen het veranderproces ondersteunen. Symbolen kunnen het veranderproces visueel maken en een manier zijn om te communiceren over de verandering. Helden hebben een voorbeeldfunctie en rituelen kunnen worden gestart om de nieuwe manier waarop het team functioneert te stimuleren (Albas & Wijsman, 2009).

### Stages of change van Kotter

Kotter (2002) stelt dat een goede verandering niet begint met een analyse, nadenken en dan een verandering, maar juist bij zien, voelen. Werknemers moeten voelen dat er een probleem is, want dan komt er energie vrij die de verandering in gang zetten. Data, onderzoek of analyses over een probleem zorgen niet voor de benodigde drive om te veranderen stelt Kotter (2002). Kotter (2002) stelt dat er 8 stappen zijn die gevolgd moeten worden voor een goed veranderproces. Deze worden hieronder toegelicht. Bij alle stappen geldt steeds dat het antwoord vaak niet ligt bij data, cijfers en onderzoek, maar juist bij gevoel.

*Stap 1: Het creëren van urgentie bij sleutelfiguren*

De eerste stap om een verandering tot stand te brengen is het bewust maken van een probleem. Dit lijkt een logische stap, maar vaak wordt deze over geslagen. Een simpel voorbeeld is wanneer werknemers worden gevraagd te gaan werken met een nieuw systeem, zonder dat zij weten wat er mis was met het oude systeem. Dit kan veel weerstand oproepen. Het bewust maken van het probleem dat veranderd moet worden, motiveert mensen. Het is de eerste stap in het creëren van draagvlak. Kotter (2002) raadt aan om het probleem duidelijk te maken met een concreet en dramatisch voorbeeld. Geen saaie speech of PowerPoint met tabellen, maar met een groot gebaar. Tonen geeft emotie en dat is de motor tot verandering. Deze emotie wordt niet aangesproken door cijfers. Een voorbeeld hiervan is door het mensen fysiek te laten ervaren van het probleem. Neem alle (tussen) managers mee naar de onderste laag van de organisatie en laat het probleem zien. Of maak een video van een ontevreden klant en laat de feedback direct zien aan de werknemers.

*Stap 2: Het vormen van een sterk team*

De tweede stap is het vormen van een sterk team dat de verandering gaat aansturen.   
Het team bestaat uit vaardige deelnemers, die over de juiste reputatie en connecties beschikken. Ook krijgen zij de verantwoordelijkheid en autoriteit om echt stappen te kunnen en willen ondernemen (Kotter, 2002).

Kloosterboer (2005) beschrijft een probleem bij het betrekken van de werkvloer. Wanneer er gevraagd wordt naar input, wekt dit snel de verwachting dat er daadwerkelijk iets wordt gedaan met deze input. Uiteindelijk is het MT degene die beslist welke veranderingen worden doorgevoerd en welke niet, dus deze verwachting kan valse hoop bieden. Aan de andere kant is het cruciaal voor de verandering dat sleutelfiguren zich maximaal medeverantwoordelijk en mede-eigenaar voelen. Kloosterboer (2004) concludeert dat de sleutelfiguren worden betrokken in alle fasen van het project, maar dat de verwachtingen duidelijk worden vermeld en deze benoemd blijven worden gedurende het gehele proces.

*Stap 3: Het formuleren van een visie/strategie*

Volgens Kotter (2002) moet een goed geformuleerd visie/strategieplan logisch, helder, makkelijk te begrijpen en ‘uplifting’ (positief en inspirerend) zijn. De bedoeling is dat de visie aanspreekt op het onderbuikgevoel, dus dat mensen voelen dat ze deze verandering willen doorzetten. Het gaat dus niet om cijfers en feiten, maar de focus ligt bij het gevoel van de werknemers. Aspecten als het financiële plaatje en de gedetailleerde plannen zijn ook belangrijk, maar zetten niet aan tot verandering. Deze moeten dus ook aanwezig zijn, maar zijn niet relevant voor iedereen.

*Stap 4: Open communicatie*

In deze stap wordt de visie gecommuniceerd met de rest van de organisatie. De sleutelfiguren zijn zich al bewust van het probleem, de visie is duidelijke en helder en representeert de behoeftes van de werknemers. Daden zijn belangrijker dan woorden, het inzetten van symbolen wordt aangeraden en herhaling is heel belangrijk.

Kloosterboer (2005) vermeldt een methode om te werken aan open communicatie en vertrouwen. Als de cultuurverandering besproken wordt binnen het team, wordt er aan iedereen gevraagd wat er volgens hem of haar te winnen of verliezen valt. Hierop wordt antwoord gegeven op organisatieniveau, vakgroep of sectieniveau en individueel niveau. Door deze methode worden de kaarten op tafel gelegd en kan er een dialoog ontstaan.

*Stap 5: maak actie mogelijk*

In de volgende stap is het aan de werknemers om actie te gaan nemen. In minder succesvolle veranderingen worden werknemers vaak aan hun lot overgelaten als zij tegen obstakels oplopen. Het is van belang dat obstakels worden weggenomen en dat de werknemers zich gesteund voelen.

*Stap 6: Korte-termijn succes*

De korte termijn successen zijn cruciaal voor het proces. Korte termijn successen zorgen voor meer geloofwaardigheid, kunnen de volgende stappen mogelijk maken en kunnen ervoor zorgen dat meer mensen meegaan in het proces. Het is aan de leiders om korte-termijn successen mogelijk te maken én zichtbaar voor de werknemers.

*Stap 7: Stap voor stap doorgaan*

Goede leiders kiezen een nieuw doel, nadat de vorige is behaald. Langzaam maar zeker, stap voor stap, veranderen zij de organisatie. Ze raken niet ontmoedigd en proberen niet te veel in één keer.

*Stap 8: Vasthouden*

Er is hard gewerkt om de verandering door te voeren binnen het team en dit is gelukt. Nu is het zaak om dit zo te houden. Zonder verdere aandacht voor de verandering, kan het snel ongedaan gemaakt worden, omdat de oude tradities sterker kunnen zijn dan de nieuwe verandering. Daarom is het zaak om door middel van evenementen, promotie en een goed selectieproces voor nieuwe werknemers, de verandering vast te houden.

Op het RVC is de cultuurverandering al in een gevorderd stadium. Ze zijn al ongeveer drie jaar bezig om de cultuurverandering door te voeren. Het onderzoek moet uitwijzen in hoeverre dit is gelukt en als het nog niet op het gewenste niveau is, wordt er gekeken naar eventuele onderbelichte of overgeslagen stappen.

# Methode

In dit hoofdstuk wordt de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd toegelicht. Gedurende het onderzoek is de volgende hoofdvraag gehanteerd.

### Samenvatting onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd bij het Roemer Visscher College in Moerwijk Den Haag. Het onderzoek heeft plaatsgevonden tussen september 2017 en februari 2018. Het vooronderzoek, ook wel het enquête onderzoek, heeft plaatsgevonden in november. De interviews hebben plaatsgevonden tussen 8 januari en 2 februari. Er zijn 32 enquêtes afgenomen. Vervolgens zijn 12 sleutelfiguren gekozen voor de interviews. Hierbij is er gesteven naar een zo groot mogelijke diversiteit.

Dit onderzoek bestaat uit verschillende fases. Deze zijn hieronder toegelicht.

Fase 1. Het vooronderzoek

Het vooronderzoek gebeurt aan de hand van een enquête onder het team. De uitkomsten hiervan worden gebruikt om richting te geven aan de interviews.

Fase 2. Het onderzoek

Tijdens het onderzoek worden mensen uit verschillende lagen van de organisatie geïnterviewd om zo een meer inzicht te krijgen in de stand van zaken en de wensen van het MT en team. Arkesteijn (z.d.) beschrijft in een boeksamenvatting dat enquêtes niet voldoende zijn om cultuur te meten. Daarvoor is cultuur te complex. Om deze reden is er gekozen om de enquête te gebruiken om richting te geven aan de interviewvragen, maar de meeste informatie wordt gehaald uit het interview.

### **Dataomschrijving**

De uitkomsten van de enquêtes zijn gebruikt om het interview vorm te geven. De enquête is verspreid onder het personeel van het RVC. In totaal heeft het RVC 85 werknemers, maar een aantal hiervan zijn minder relevant voor het onderzoek. De enquête is verspreid onder de docenten en het ondersteunend personeel dat in contact komt met de leerlingen. Denk hierbij naast de docenten ook aan de conciërges, stagecoördinator, sportcoördinator, administratief personeel, zorgpersoneel en het management.

De uitkomsten van de enquêtes zijn aangehouden als richtlijn voor de interviewvragen. De interviews zijn gehouden bij 12 sleutelfiguren binnen de organisatie. Het managementteam is geïnterviewd, de opdrachtgever uitgesloten. Om een goede representatie van de school te kunnen garanderen zijn er verschillende docenten gevraagd.

* Bovenbouw docenten en onderbouw docenten
* Wel mentoren en niet mentoren
* Verschillende vaksecties
* Praktijkvak docenten en theorievak docenten
* Nieuwe docenten (<3 jaar werkzaam op het RVC) en docenten die er al langer werken
* Docenten met verschillende leeftijden

Hiernaast zijn er ook een aantal mensen van het ondersteunend personeel gevraagd. Dit zijn de mensen die wel in contact komen met de leerlingen, maar geen vak/les geven.

In totaal zijn de volgende mensen gevraagd voor een interview:

* De teamleider onderbouw
* De teamleider bovenbouw
* De organisatiemanager
* 6 docenten
* Eén conciërge
* Eén medewerker van het zorgpersoneel
* Eén medewerker van de administratie

### **Analysemethode**

De enquêteresultaten zijn gebruikt om een topiclist op te stellen. Zowel de enquête en de interviewvragenlijst zijn te vinden in de bijlagen. De professionele cultuur van Emst (2012) is gebruikt als uitgangspunt en hieruit zijn dimensies en items gehaald. Op deze dimensies en items zijn de enquêtevragen gebaseerd. Vervolgens zijn zowel de dimensies en items als de enquêteresultaten gebruikt om een interview topiclist op te stellen. Sommige dimensies/items zijn alleen bevraagd in de enquêtes, als daaruit geen noemenswaardige resultaten kwamen zijn die niet meer gevraagd tijdens de interviews.

Het afnemen van de interviews is gebeurd in twee fases. Eerst zijn er 5 interviews afgenomen. Deze zijn getranscribeerd en uitgewerkt. Op basis van deze resultaten zijn er veranderingen doorgevoerd.

Hierna zijn de andere zeven interviews afgenomen en zijn ook deze getranscribeerd. Voor het labelen van de interviews is het programma Kwalitan gebruikt. Er is gekozen voor het labelen aan de hand van dit programma vanwege de betrouwbaarheid en transparantie. Fouten door menselijk handelen worden lager, omdat er gemakkelijk kan worden teruggevonden welke tekstfragmenten samen een code vormen en een deelvraag beantwoorden. Dit bevordert ook de transparantie voor eventuele vragen van de opdrachtgever en het opnieuw opzoeken van vergeten gegevens (Baarda, 2013).

Het hoofdstuk resultaten bestaat uit drie subhoofdstukken. In de eerste zijn de resultaten van de enquêtes te vinden. De resultaten van de enquêtes wegen mee in het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen maar minder zwaar dan de antwoorden van de interviews. Dit omdat uit de theorie blijkt dat cultuur niet te bevatten is in enkel enquêtevragen Arkesteijn (z.d.).

Aan de hand van de gelabelde tekstfragmenten zijn de resultaten van de interviews beschreven. Vervolgens wordt in de conclusie de hoofdvraag beantwoord en wordt er een advies uitgebracht naar het RVC.

Validiteit   
Aangezien er een discussie bestaat over hoe een organisatiecultuur het beste getypeerd kan worden en hoe een cultuur het beste kan worden veranderd, zijn er verschillende methodes en theorieën beschreven om een zo breed mogelijk antwoord te geven op het begrip organisatiecultuur en de manier van cultuur veranderen.

Er is een zo groot mogelijke steekproef genomen. Via enquête onderzoek is het mogelijk om een groot aantal respondenten te bereiken. Deze resultaten zijn gebruikt voor het opstellen van de topiclist. Vervolgens zijn er zoveel mogelijk verschillende werknemers om hun mening gevraagd; werknemers met verschillende functies, secties, jaren werkervaring bij het RVC, etc.

Om de validiteit van dit onderzoek te waarborgen is getracht om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Dit is gedaan door zowel tijdens het interview als tijdens het afnemen van de enquête te vermelden dat de resultaten anoniem zijn en alleen worden gezien door de onderzoeker. In de enquêtes is dit mondeling medegedeeld en vermeld op de introductietekst van de enquête. Bij het interview is het mondeling medegedeeld.

Validiteit gaat ook over of men meet wat men wil meten, dus sluit het aan bij de onderzoeksvraag. Om dit te waarborgen zijn de begrippen uit de theorie geoperationaliseerd en gegoten in de vorm van een interview topiclist.

Betrouwbaarheid  
Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek zo hoog mogelijk te houden is zoveel mogelijk geprobeerd om menselijke fouten te voorkomen. Dit is allereerst gedaan door de interviews in een rustige ruimte, zonder afleidingen, af te nemen. Daarnaast heeft de onderzoeker een open bevoordelende houding aangenomen en gebruik gemaakt van gesprekstechnieken zoals luisteren, samenvatten en doorvragen. Ook zijn de interviews opgenomen en uitgetypt.

Als laatste is de onderzoeker volledig vrijgelaten in de keuze van de onderzoeksinstrumenten en onderzoeksvragen. Hierdoor is het onderzoek met minimale externe invloeden uitgevoerd.

Alle interviews zijn getranscribeerd en gelabeld aan de hand van het computerprogramma Kwalitan. Door het uittypen van alle interviews en het labelen via het computerprogramma is het eenvoudig om de juiste resultaten terug te zoeken bij de gemaakte conclusies. Dit bevordert transparantie en betrouwbaarheid over de gemaakte conclusies en aanbevelingen.

## De opzet van de enquête

In de Emst (2012) cultuur analyse omschrijft hij drie culturen: de professionele-, ambtelijke- en politieke cultuur. Om te kunnen achterhalen in hoeverre het RVC een professionele cultuur heeft, worden er vragen gesteld over de typerende onderdelen van zowel professionele cultuur als ambtelijke- en politieke cultuur.

Ambtelijke cultuur

De belangrijkste aspecten van ambtelijke cultuur is de hiërarchie. De organisatie loopt als een kerstboom naar beneden. De schuldvraag en regels en procedures blijken ook zeer belangrijk binnen deze cultuur. Alles moet op papier komen te staan.

Politieke cultuur

Het belangrijkste aspect van de politieke cultuur is de focus op een eerlijke verdeling en het ‘one man, one vote’ principe. De school wordt gezien als democratie en individuele kwaliteiten worden niet tot nauwelijks erkend.

Professionele cultuur

De belangrijkste aspecten van professionele cultuur worden hieronder opgenoemd

* Erkende ongelijkheid
* Deskundige aanstellen bij beslissingen
* Focus op kwaliteit
* Eisen stellen aan professionaliteit
* Medewerkers aanspreken op gedrag
* Initiatief nemen door werknemers (beslissers, geen procedures)
* Voorbeeldgedrag laten zien

Dimensies:

De theorie van Emst focust vooral op de volgende drie dimensies van cultuur.

* Hoe wordt er met elkaar om gegaan?
* Hoe worden veranderingen doorgevoerd?
* Welke waarde wordt centraal gesteld?

Onder deze drie dimensies zijn indicatoren gehangen. Deze indicatoren zijn kenmerkend voor de eerdergenoemde culturen en bieden de uitgangspunten voor de enquête vragen.

Dimensie 1: Hoe wordt er met elkaar om gegaan?

* Hiërarchie
* Beslissingen
* Schuldvraag en angstcultuur
* Papieren rondslomp
* Erkende ongelijkheid
* Eisen stellen aan professionaliteit
* Medewerkers aanspreken op gedrag/feedback
* Voorbeeldgedrag laten zien

Dimensie 2: Hoe worden veranderingen doorgevoerd?

* Deskundige aanstellen bij beslissingen
* Initiatief nemen door werknemers (beslissers, geen procedures)
* Procedures/ regels

Dimensie 3: Welke waarde wordt centraal gesteld?

* Focus op kwaliteit
* Focus op eerlijkheid
* Focus op schuldvraag/verantwoordelijkheden

## Interviewtopiclijst

Aan de hand van de theorie van Emst (2012) en de enquêteresultaten is de volgende topiclist opgesteld. Deze topiclist is uitgewerkt tot een interviewvragenlijst, bijlage II.

* De cultuur voor de decentralisatie
* De huidige cultuur
* Hiërarchie
* Papieren rondslomp
* Invloed bij beslissingen
* Initiatief bij de werkvloer
* Angstcultuur/schuldvraag
* Goed met betrekking tot cultuur
* Grootste uitdaging bij het RVC

In de volgende hoofdstukken worden de resultaten van de enquêtes en de interviews doorgenomen.

# Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews besproken. Er zijn 12 interviews afgenomen bij de werknemers van het RVC. De topiclist is aangepast aan de situatie van de respondent. Dit hing af van de functie van de respondent en het aantal jaren dat de respondent werkzaam is bij het RVC.

## De resultaten gesorteerd via de topiclist

Voordat er een antwoord kan worden geformuleerd op de deelvragen wordt er eerst gekeken naar de antwoorden van de respondenten per interviewtopic.

**De cultuur voor de decentralisatie**

Aan het begin van de interviews wordt aan de werknemers, die minstens 3 jaar bij het RVC werken, gevraagd om een vergelijking te schetsen tussen de cultuur voor de decentralisatie en de cultuur daarna. Deze vraag is uit elkaar getrokken en onder dit kopje wordt een antwoord gegeven op de vraag: hoe zag de cultuur eruit voor de decentralisatie?

Vijf werknemers geven hierop het antwoord dat de organisatie sterk gecentraliseerd was. De bestuurder besliste en de werknemer had hier weinig tegen in te brengen.

Twee werknemers benoemen dat er meer overleg was tussen de drie locaties/scholen. Eén werknemer mist dit overleg en wil het graag terug zien. Omdat de locaties elkaar toen hielpen, konden werknemers samenwerken en werk uitwisselen. De andere werknemer ziet de goede punten van het overleg, maar vindt dat er ook veel nadelen aan zaten. Vooral omdat de secties verplicht waren om dezelfde soort lessen en onderwerpen aan te bieden.

*“Wat wij in ieder geval gewend waren, was dat wij een bestuurder hadden en die besliste voor mijn gevoel vrijwel alles.”*

* *Onderbouw docent*

*“Je wist dat het geld op één bepaalde plek binnenkwam, maar hoe dat dan verder werd uitgegeven, geen idee. Als je eens een keer iets nodig had, dan was het heel lastig om erachter te komen waar dat precies vandaan gehaald moest worden.”*

* *Ondersteunend/MT*

**De huidige cultuur**

Hierna werd aan de respondenten gevraagd om een beeld te schetsen van de huidige cultuur. Aan werknemers die langer dan drie jaar werkzaam zijn bij het RVC is gevraagd om een vergelijking te maken tussen de cultuur voor en na de decentralisatie. Aan nieuwe docenten zijn algemenere vragen gesteld, zoals hoe de cultuur op het RVC eruitziet.

Twee werknemers omschrijven dat de verantwoordelijkheid nu meer bij de scholen zelf ligt. Een werknemer omschrijft dat scholen een eigen plan kunnen trekken, zonder daarbij afhankelijk te zijn van de andere locaties. Twee werknemers noemen het eigen budget als de grootste verandering. Er is meer inzicht in hoeveel geld er binnenkomt en waar dit aan uitgegeven wordt. Ook komt het geld dat binnenkomt voor de lwoo-leerlingen nu terecht bij deze leerlingen. Eén werknemer omschrijft een meer open en transparante cultuur.

*“Er komen meer verantwoordelijkheden bij de directeuren en bij de rector.”*

* *Onderbouw docent*

**Hiërarchie**  
De cultuur voor de decentralisatie wordt door vier werknemers als hiërarchisch omschreven. De ideeën werden van bovenaf bedacht en opgelegd aan het team. Er was weinig inzicht in de financiën en de cultuur wordt omschreven als ‘eilandjes’ waarbij iedereen vooral zijn of haar eigen ding deed.

*“Wat wij in ieder geval gewend waren, was dat wij een bestuurder hadden en die besliste voor mijn gevoel vrijwel alles.”*

*- Onderbouw docent*

Wanneer er gevraagd wordt naar de huidige cultuur antwoorden vijf werknemers weinig hiërarchie te ervaren. Hierbij wordt gesproken over kortere lijntjes naar de leidinggevende, meer inzicht in belangrijke zaken, zoals het budget, en meer het gevoel hebben dat men wordt gezien en gehoord door de leidinggevende.

*“Hier voel ik me toch wat meer op mijn gemak, bij die hogere lagen. Ik kan gewoon mijn ding kwijt bij bijvoorbeeld de afdelingsleider. Waarschijnlijk kan ik zelfs bij de directeur aankloppen om mijn hart te luchten.”*

*- Bovenbouw docent*

**Beslissingen**

Zeven werknemers benoemen dat zij invloed hebben op beslissingen en zijn hier positief over. Er worden wisselende antwoorden gegeven op de vraag hoe beslissingen het beste genomen kunnen worden. Twee werknemers vermelden hierbij dat zij graag zouden zien dat er deskundigen worden gevraagd bij het nemen van deze beslissingen. Deze werknemers staan dichter bij het MT. Verder wordt er niet gesproken over deskundigen bij beslissingen. Eén docent noemt het tegenovergestelde en wil graag dat iedereen gehoord wordt bij alle beslissingen. De collega vertrouwt erop dat iedereen professioneel genoeg is om zelf te weten dat wanneer hij of zij niet genoeg kennis heeft over het besproken onderwerp, hij of zij dan voor advies kijkt naar een collega.

*“Ik heb ook het gevoel dat anderen graag naar mij luisteren.”*

* *Bovenbouw docent*

*“Ik heb wel het idee dat ze proberen het team erbij te betrekken. “*

* *Onderbouw docent*

Drie werknemers benoemen wel de behoefte aan meer daadkracht van boven. Hierbij beschrijven zij dat zij het prettig vinden dat er om de mening van het team wordt gevraagd, maar dat vervolgens de leidinggevende de knoop moet doorhakken en achter zijn strepen moet staan. Deze werknemers hebben behoefte aan structuur en duidelijkheid.

*“Dit hebben we afgesproken en dan niet meer zeiken. We gaan dat dan 1 of 2 jaar doen en daarna kijken we wel weer eens. Daar heb ik wel behoefte aan. Dat er eens duidelijkheid komt en dan een keer stoppen met maar blijven praten en blijven veranderen. Dat vind ik de taak van de teamleider. Of van de directeur.”*

*- Onderbouw docent*

**Angstcultuur**Drie werknemers omschrijven het RVC als een school met een veilig klimaat. Een aantal werknemers noemt angstcultuur in de enquête en interviews, maar daarmee wordt in de meeste gevallen geduid op ‘wandelgangenpraat’ en moeite met directe feedback geven. Eén werknemer omschrijft de cultuur bij het RVC als angstcultuur omdat docenten bang zijn. Eén werknemer noemt angstcultuur als overblijfsel van de vorige onzekere situatie, waarbij een bestuurder terug kon komen op een besluit. Een andere werknemer noemt de wisselingen in het bestuur als verklaring voor de angstcultuur.

*“Het was een cultuur van angst. Altijd moest er verantwoording worden afgelegd naar het bestuur. En als die in een van de grillen een ander besluit nam, dan kon een directeur ineens op zijn eerdere besluit terugkomen. Nu neemt een directeur een besluit en dat is het. Dan merk je toch dat mensen dat niet helemaal gewend zijn.”*

* *Ondersteunend/ MT*

**Feedback**  
Acht werknemers zeggen weinig tot geen feedback te geven of te ontvangen. Twee collega’s zeggen dat dit wel gebeurt.

Zeven werknemers hebben het specifiek over collegiale feedback. Zij omschrijven dat collegiale feedback niet voorkomt en dat er wel behoefte aan is. Over de manier waarop dit het beste kan gebeuren is geen overeenstemming. Werknemers omschrijven lesbezoeken, intervisiemomenten, teambuilding met ruimte voor feedback en informele momenten om samen te komen en te praten over onderwijsverbetering.

*“Ik neem me iedere keer voor om eens iets vaker bij een ander te gaan kijken, maar het komt er nooit van. Dat is dan wel een van de randvoorwaarden die eens een keer geschapen moeten worden. Dat je wat meer gelegenheid daarvoor krijgt.”*

*- Onderbouw docent*

Drie werknemers benoemen ‘wandelgangenpraat’ in het interview. Hiermee wordt gedoeld op een situatie waarbij een werknemer een probleem heeft met een andere werknemer en in plaats van de ander hierop aan te spreken, informeel (in de wandelgangen) de frustratie uit aan een derde.

*“Wel, denk ik dat er nog wel heel veel wandelgangenpraat is. Wat het wel onveilig kan maken, dus het is nu niet dat we echt een goede aanspreekcultuur of bespreekcultuur hebben. Maar gewoon dat als je ergens tegenaan loopt, dat je even naar die desbetreffende collega loopt. Dat gebeurt heel weinig. Het is echt een cultuur geworden.”*

* *Ondersteunend of MT*

**Initiatief door de werknemers**

Vier werknemers omschrijven dat er langzaam meer verantwoordelijkheid wordt gevoeld op de werkvloer. Volgens deze collega’s nodigde de oude cultuur niet uit om zelf eigenaar te worden van een probleem of oplossing. Deze werden in de hoge lagen van de organisatie uitgewerkt. Langzamerhand wordt de verantwoordelijkheid meer gelegd bij het team.

Eén werknemer vindt dat de problemen naar beneden worden gedrukt door het MT, maar dat oplossingen, of de tijd om het op te lossen, niet voldoende gefaciliteerd worden.

Op de vraag wat er nodig is zodat de werkvloer de verantwoordelijkheid neemt, geven twee collega’s aan dat het meer moet worden uitgedaagd vanuit de teamleiders; minder zenden en meer vragen en luisteren. Twee werknemers geven aan dat het vooral tijd nodig heeft en een goede begeleiding.

*“Maar eigenlijk zeggen we al een paar jaar dat we gewoon heel lastige klassen hebben. Men voelt wel steeds meer, of wij voelen steeds meer, dat wij daar ook zelf wat mee moeten gaan doen en dat ons onderwijs dus moet veranderen.”*

* *Docent onderbouw*

*“Ze gaan nu anders om met een teleurstelling. Ze gaan nu met elkaar [bespreken]: “Oké hoe gaan we het dan oplossen”, in plaats van: “Dat is teamleiderswerk” of “Dat is directiewerk.”*

* *Ondersteunend/MT*

**Papieren rondslomp**

Drie werknemers geven aan dat er een papieren rondslomp is: veel administratieve taken en het bijhouden van het dossier rondom een leerling. Maar de werknemers zien het nut in van deze administratieve taken. Het opbouwen van een dossier rondom leerlingen kan handig zijn en is ook nodig vanuit de wet. Eén werknemer zegt zelfs dat er nog wat meer dingen op papier mogen, maar dat het vooral helderder en met stappenplan moet.

*“Binnen de organisatie denk ik dat we, denk ik, zelfs wel dingen beter en helderder op papier kunnen zetten. En dan echt met een stappenplan. Dat zou helpen als het beter op papier staat.”*

*- Ondersteunend of MT*

**Nieuwe docent**

Twee werknemers die al langer voor de organisatie werken zeggen dat de begeleiding voor een nieuwe docent beter moet. Volgens hen wordt er nu te weinig begeleid. De vraag is ook gesteld aan twee jonge docenten. Eén gaf aan voldoende begeleid te worden, maar moest er wel zelf om vragen. Persoonlijk vindt deze werknemer het fijn om dingen zelf uit te zoeken, dus dit was geen probleem. De ander gaf aan dat er wel begeleiding was als er om gevraagd werd, maar vind dat dit standaard moet worden aangeboden. Deze werknemer omschreef het eerste jaar als zwaar.

*“Dan krijg je als beginnende docent ook het gevoel, oké het is zwaar, maar ik krijg steun, dus het komt goed. Nu was het begin vorig jaar, het was echt zwaar, want het was echt even zoeken.”*

* *Docent bovenbouw*

*“Je moet als teamleider of directeur laten zien: “Ik zie je bent er, ik zie je, ik kom af en toe kijken hoe het gaat.” Dat vind ik persoonlijk echt fijn. Bijvoorbeeld periode 1, als mijn teamleider even achterin gaat kijken. Af en toe even vragen: “Hé, hoe is het gegaan?” Een wekelijks gesprek aan het einde van de week. Voornamelijk in de eerste periode. Elke week, misschien een kwartiertje. Niet wachten totdat de beginnende docent naar je toe komt met: “Ik weet het niet meer.” Nee, vind ik moet het andersom gebeuren.”*

* *Docent bovenbouw*

**Overlegstructuur**

Over de vragen over de manier van overleggen en de frequentie van overleggen worden verschillende antwoorden gegeven. Twee werknemers geven aan dat er genoeg overlegd wordt binnen hun sectie (de sectie economie).

Eén werknemer zegt dat er met te veel mensen wordt gecommuniceerd, niet iedereen is nodig voor elk overleg.

Vier werknemers geven aan dat er gewerkt moet worden aan de kwaliteit van het overleg. Niet alleen de praktische zaken bespreken, maar ook boven het onderwijs hangen en overleggen over de grote lijnen en de lastige vraagstukken.

Eén docent zegt dat dit niet aan de docenten moet zijn, maar dat hier een speciale functie aan moet hangen. Een LD-functie die moet coördineren over bijvoorbeeld vernieuwing van het vmbo. Op de vraag waarom er niet genoeg aan inhoudelijk overleg wordt gedaan, dus overleg dat over grotere dingen gaat in plaats van de praktische zaken, wordt ‘de waan van de dag’ als antwoord gegeven. Twee werknemers geven aan dat zij zien dat andere collega’s na hun lessen vaak weggaan, terwijl er dan juist tijd is voor overleg en samenwerken.

*“Ik denk wel dat je steeds een vinger aan de pols moet houden, om te kijken, waar bevinden we ons nu. Daar moet je in je overlegstructuur rekening mee houden. Ik denk dat de overlegstructuur aan kwaliteit kan verbeteren. Je hebt ’s ochtends die vergaderingen. Prima. Er is ook een briefing wel eens, maar wanneer ga je nou inhoudelijk aan de gang.”*

* *Ondersteunend/ MT*

*Onderzoeker: “Wordt er genoeg gepraat over visie?”*

*“Ik denk iets te weinig.”*

* *Ondersteunend/MT*

*“Maar die overlegmomenten hebben we dus niet. Om plannen met elkaar te bespreken. Wat willen we nou? Het is vaak de waan van de dag. Dat is wel eens zonde. Je zou ook gewoon wat grotere algemeenheden met elkaar kunnen bespreken, van welke richting gaan we nou op en wat hebben we nou nodig om door te pakken?”*

* *Ondersteunend/ MT*

*“Ik vind dat die facilitering er wel degelijk is. Maar dat ze het lastig vinden om het zelfstandig te organiseren en te plannen. Je bent een professional, maar het is blijkbaar not-done om te zeggen zullen we vanmiddag om 4 uur afspreken, want om 3 uur ben je les vrij. En dan ga je naar huis.”*

* *Ondersteunend/ MT*

**Communicatie**

Een ander onderwerp dat regelmatig naar voren kwam tijdens de interviews was de interne communicatie bij het RVC.Vier werknemers vinden dat belangrijke zaken niet of te laat worden gecommuniceerd, wat het werk onnodig lastiger maakt. Eén werknemer vertelt dat vooral de plannen en veranderingen niet goed gecommuniceerd worden naar de werkvloer. Twee werknemers noemen de geringe communicatie tussen het onder- en bovenbouwteam en vertellen hierdoor informatie te missen. Twee werknemers benoemen communicatie als grootste uitdaging voor het RVC, zie hiervoor het kopje: grootste uitdaging bij het RVC.

*“Zelf mis ik wel, op het RVC, vind ik, dat wij niet altijd goed met elkaar communiceren. En dan praat ik over belangrijke zaken, die het team moeten weten om goed te kunnen functioneren, maar ook door te kunnen informeren naar onze leerlingen.”*

* *Bovenbouw docent*

**Wat doet het RVC goed met betrekking tot de organisatiecultuur?**

Op de vraag wat het Roemer Visscher goed doet met betrekking tot cultuur zijn de volgende antwoorden gegeven. Vijf werknemers noemen de betrokkenheid bij de leerlingen en de zorg voor de leerlingen. Vier werknemers noemen hier de kans die de werknemers krijgen om zichzelf te verbeteren door middel van bijscholing of trainingen. Eén werknemer beschrijft een fijne sfeer bij het Roemer Visscher.

*“Ik denk dat we, als we kijken naar hoe wij omgaan met leerlingen, dan denk ik dat wij heel goed bezig zijn. Dus zorg daarvoor, dat is wel dat van onderuit komt. Ik denk dat de mensen die hier werken, vanuit een idealisme of een in ieder geval voor de zorg voor dit soort type leerlingen.”*

* *Bovenbouw docent*

**Wat is de grootste uitdaging bij het RVC met betrekking tot de organisatiecultuur?**

Op deze vraag worden uiteenlopende antwoorden gegeven. Eén werknemer benoemt het echt uitvoeren en doorzetten van de plannen.

Een andere werknemer benoemt het onbeoordeeld kijken naar de leerlingen.

Twee werknemers benoemen samen de verantwoordelijkheid dragen voor de school en de verantwoordelijkheid neerleggen bij het team.

Twee werknemers benoemen de communicatie. Eén noemt daarbij het probleem van onvoldoende geïnformeerd zijn over praktische zaken en veranderingen en de ander doelt op de geringe communicatie tussen het bovenbouw- en onderbouwteam.

Eén werknemer wil graag meer daadkracht bij de leiding, dus een leiding die een duidelijke koers uitstippelt.

Als laatste vindt één werknemer meer persoonlijke reflectie bij de professionals de grootste uitdaging.

**De ideale cultuur**In het interview is er geen directe vraag gesteld naar wat de werknemers zien als de ideale cultuur, maar toch hebben sommige respondenten wensen uitgesproken. Deze wensen zijn niet makkelijk te scharen onder een van de andere kopjes en worden daarom onder dit kopje behandeld. Eén werknemer noemde het wegdoen van de norm-jaartaken en samen het werk oppakken. De voorwaarde hiervoor is dat er genoeg vertrouwen is naar elkaar toe. Eén werknemer noemde het hebben van een budget per team, zodat het team meer inzage heeft in hoeveel er kan worden uitgegeven. Idealiter wordt dit doorgevoerd tot aan de secties. Eén werknemer noemde een onderwijscoördinator om de vernieuwing van het vmbo vorm te geven en in de school te brengen.

*“Budget: maar het zou wel fijn zijn als je zegt, dit is wat je hebt, daarbinnen mag je zelf beslissen wat je doet, gaat het over zo’n bedrag heen, dan even in overleg. Nu is het altijd vragen.”*

* *Ondersteunend/ MT*

*“Als je kijkt naar het aantal functies in deze school, dan zou het verstandig zijn als er voor een aantal mensen functies vrijkwamen die zich met onderwijsontwikkeling bezighielden. En daar bedoel ik dan mee, dus dat je dus LDers erbij krijgt.”*

* *Bovenbouw docent*

## Enquêteresultaten

In dit onderzoek is er aan de werknemers van het RVC gevraagd om 13 vragen te beantwoorden op een vijfpuntsschaal en één open vraag. De resultaten van de 13 vijfpuntsschaalvragen zijn hieronder weergeven. In totaal hebben 32 respondenten de enquête ingevuld. Voor de enquêtes zijn docenten, ondersteunend personeel en leden van het MT gevraagd. Ook is er aandacht geweest voor een eerlijke verdeling tussen bovenbouwdocenten en onderbouwdocenten. Dit om een zo representatief mogelijke steekproef te garanderen.

Grafiek 1. Samen beslissen

Zoals te zien is in de bovenstaande tabel hebben respondenten hierop geen overeenstemmend antwoord gegeven. 13 respondenten zijn van mening dat alle beslissingen samen moeten worden genomen. Tien niet, zeven respondenten zijn neutraal en twee respondenten zeggen ‘helemaal niet’.

Grafiek 2. Invoeren van beslissingen

Op de bovenstaande tabel is te zien dat de grootste groep (veertien) van de respondenten aangeeft dat de beslissingen van bovenuit worden genomen, dus vanuit het MT. Zeven respondenten geven aan dat dit niet het geval is. Zes respondenten zijn er neutraal in, twee respondenten zijn van mening dat de beslissingen helemaal niet van boven worden ingevoerd en drie helemaal wel.

Grafiek 3. Schuldvraag

De helft van de respondenten (zestien van tweeëndertig) geeft aan dat zij niet bang zijn om de schuld te krijgen als er dingen niet goed gaan. Acht respondenten zijn hier wel bang voor. Vijf respondenten zijn het er totaal niet mee eens en twee zijn er neutraal in.

Grafiek 4. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op papier

Weergegeven in de bovenstaande tabel is dat de grootste groep respondenten, twaalf werknemers, van mening is dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden niet precies op papier staan bij het RVC. Zeven zijn van mening dat dit wel het geval is. Zes werknemers kruisen aan dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helemaal niet op papier staan.

Grafiek 5. Beslissingen door experts

De grootste groep respondenten laat beslissingen aan anderen over als anderen meer expertise hebben. Zes werknemers doet dit niet en zes zijn hier neutraal in. Twee werknemers zijn het helemaal eens met de stelling.

Grafiek 6. Realistische eisen

Zoals te zien is in de bovenstaande tabel geeft de helft van de respondenten aan dat er realistische eisen worden gesteld aan hen en hun collega’s. Negen respondenten zijn hier neutraal in. Vier respondenten zijn het er niet mee eens en twee respondenten zijn het er helemaal mee eens.

Grafiek 7. Aanspreken op gedrag

De grootste groep, achttien respondenten, geeft aan dat zij collega’s aanspreken op gedrag. Tien respondenten zijn hier neutraal in en drie doen dit niet.

Grafiek 8. Leren van anderen

Negentien respondenten geven aan dat zij graag leren van andere collega’s. Zes respondenten zijn het hier helemaal mee eens en zes staan er neutraal in. Eén respondent geeft aan dat hij of zij niet graag leert van andere collega’s.

Grafiek 9. Vragen om hulp

De grootste groep, twintig respondenten, geeft aan dat zij collega’s om hulp of advies vragen. Negen respondenten zijn het hier helemaal mee eens en drie respondenten zijn hier neutraal in.

Grafiek 10. Aanwezigheid bij beslissingen

Tien respondenten geven aan dat zij niet bij alle beslissingen aanwezig willen zijn. Negen respondenten geven aan van wel. Zeven respondenten zijn er neutraal in. Twee respondenten zijn het totaal oneens met de stelling en één totaal eens.

Grafiek 11. Veranderen

De helft van de respondenten (zestien) is van mening dat zij iets kunnen veranderen als zij een goed idee hebben. Zeven respondenten staan hier neutraal in. Vijf respondenten zijn van mening dat ze niet iets kunnen veranderen. Drie respondenten zijn het helemaal eens met de stelling en één helemaal niet.

Grafiek 12. Procedures en regels

Elf werknemers nemen een neutraal standpunt in wanneer wordt gevraagd naar de regels en procedures bij het RVC. Negen respondenten omschrijven het RVC niet als een organisatie met veel procedures en regels. Acht respondenten omschrijven het RVC wel als een organisatie met veel procedures en regels. Drie respondenten zijn het helemaal mee eens met de stelling en één respondent is het helemaal oneens.

Grafiek 13. Doel

De grootste groep respondenten (negentien) benoemt de onderwijskwaliteit als het grootste doel bij het RVC. Zes respondenten is hier neutraal in en zes zijn het hier niet mee eens. Eén respondent is het hier helemaal mee eens.

# Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies beschreven. Met behulp van kwalitatief onderzoek onder de werknemers wordt een antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen.

**Deelvraag 1: ‘Wat is de huidige organisatiecultuur van het RVC?’**

Het RVC heeft aspecten van alle drie de culturen zoals die zijn beschreven door Emst (2012). Er zijn stappen gemaakt van een meer politieke/ambtelijke cultuur naar een meer professionele cultuur, maar sommige aspecten van deze cultuur zijn hierbij achtergebleven. De individuele aspecten worden hieronder kort behandeld.

*Hiërarchie*

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat in de cultuur van het RVC elementen zitten van alle drie de culturen van Emst (2012). De cultuur voor de decentralisatie wordt omschreven als hiërarchisch door de respondenten, duidend op een ambtelijke cultuur. De huidige cultuur wordt niet als hiërarchisch ervaren. Volgens Emst (2012) is een dergelijke cultuur niet gewenst in een onderwijsomgeving. Deze verandering, van ambtelijke naar professionele cultuur, is positief volgens Emst (2012).

*Verantwoordelijkheid op de werkvloer*

Ook blijkt uit de resultaten dat de verantwoordelijkheid voor de school, oplossingen en werkzaamheden langzaam meer gevoeld wordt op de werkvloer. Nog niet alle werknemers ervaren dit en de werknemers die het wel ervaren omschrijven het als een transitieproces: langzaam meer maar het is er nog niet. Het hebben van meer invloed bij beslissingen kan hiervoor als verklaring worden gegeven. Uit de theorie blijkt dat een in een professionele organisatie de verantwoordelijkheid voor de school samen wordt gedragen door alle leden van de organisatie (Emst, 2012). Volgens Emst (2012) is de professionele cultuur de wenselijke cultuur voor scholen, dus is deze verandering een positieve verandering.

*Beslissingen*

In de resultaten wordt vermeld dat de respondenten vinden dat zij invloed hebben bij beslissingen, werknemers wordt gevraagd om hun mening, input of advies. Respondenten ervaren dit als positief. Dit duidt op een professionele cultuur (Emst, 2012). Emst (2012) stelt dat beslissingen op twee manieren kunnen worden gemaakt. Enerzijds kunnen de deskundigen hun mening erover geven, met de vuistregel dat 80% van de deskundigen achter de beslissing moet staan. Anderzijds kan een werknemer met een nieuw plan komen, die dan de ruimte krijgt om dit uit te proberen. Zo krijgen de secties bijvoorbeeld de ruimte om met een nieuw idee te komen voor hun vak en krijgen zij groen licht en ondersteuning van het MT om dit uit te proberen (Emst, 2012).

Uit de enquêteresultaten blijkt dat de grootste groep respondenten aangeeft dat de beslissingen van bovenaf (vanuit het MT) worden ingevoerd. Uit de theorie blijkt dat leidinggevenden leiding moeten nemen in verandering, maar dat zij de werkvloer wel eigenaar moet laten voelen van de verandering.

Een aantal respondenten beschrijft juist behoefte te voelen aan meer daadkracht van boven, vooral doelend op meer duidelijkheid en het doorhakken van knopen. Respondenten omschrijven dat het vaker is voorgekomen dat een plan is opgesteld en gestart, maar nooit echt van de grond kwam. Het maken van een plan, dit uitvoeren en evalueren is een vaker terugkomend onderwerp. Emst (2012) omschrijft dat het doorhakken van knopen de taak blijft van het MT. Kloosterboer (2004) omschrijft dat het gevaar van een verandering gestart bij het individu is dat de werknemers een kosten-batenanalyse maken en tot de conclusie kunnen komen dat de verandering hun tijd en energie niet waard is. Concluderend is het van belang dat het MT sturend blijft in de verandering van de organisatie.

*Angstcultuur*

Een definitief antwoord op de angstcultuur is niet gegeven. In de enquête is dit begrip een aantal keer genoemd, daarom is er naar gevraagd in de interviews. Respondenten hebben het wel genoemd, maar gaven hiervoor verschillende onderliggende problemen. Vooral gebrekkige feedback van collega’s, ‘wandelgangenpraat’ en onduidelijkheden rondom managementveranderingen werden als verklaring gegeven. Onduidelijkheden over dit laatste punt kunnen worden opgelost door rust te brengen en tijd in het oog te houden. In de afgelopen jaren zijn er veel managementveranderingen geweest, dit bracht onzekerheid met zich mee. Een stabiel management met een eenduidige boodschap geeft hier rust in. Emst (2012) stelt dat een cultuurverandering drie tot vijf jaar duurt, en gezien dat de cultuurverandering nu drie jaar bezig is, kan tijd het antwoord zijn.

Uit de enquêteresultaten kan worden geconcludeerd dat de meeste respondenten niet bang zijn om de schuld te krijgen als er dingen fout gaan, maar ook een aantal wel. Emst (2012) noemt ‘bang zijn om de schuld te krijgen’ een belangrijk aspect van politieke en ambtelijke cultuur. Dat een aantal respondenten deze angst voelt, wijst toch op trekjes van ambtelijke en politieke cultuur.

*Feedback*

Uit de interviewresultaten blijkt dat er onvoldoende feedback wordt gegeven op elkaars gedrag, ondanks dat de werknemers hier wel behoefte aan hebben. Gebrekkige feedback en ‘wandelgangenpraat’ zijn problemen waar expliciet aan gewerkt kan worden (Emst, 2012). Vooral gezien alle respondenten aangeven wel de behoefte te voelen aan meer feedback en dan vooral meer collegiale feedback. Werknemers omschrijven specifiek collegiale feedback, dus het geven van feedback van collega aan collega. Emst (2012) stelt dat een onderdeel van professionele cultuur het aanspreken op gedrag is en geeft verschillende methoden om collegiale feedback te bevorderen. De interviewresultaten rondom feedback wijzen niet op een professionele cultuur (Emst, 2012).

Uit de enquêteresultaten blijkt dat de grootste groep respondenten collega’s aanspreken op gedrag. Dit komt niet overeen met de resultaten uit de interviews. Ook blijkt uit de enquêteresultaten dat de grootste groep respondenten graag leert van andere collega’s. Dit komt wel overeen met de interviewresultaten gezien de meeste respondenten in de interviews aangaven behoefte te voelen aan collegiale feedback. Op de vraag of respondenten ook vragen om hulp en advies geven de meeste aan dat zij dat wel doen. Emst (2012) stelt dat onderdeel van de professionele cultuur is dat collega’s elkaar helpen zich te ontwikkelen als professional. Een onderdeel hiervan is advies, hulp, feedback en leren van elkaar. De interviewresultaten en de enquêteresultaten komen niet overeen.

*Overleg*

Respondenten hebben ook aangegeven een kwaliteitsslag te willen in de overlegstructuur. Naast de korte vergaderingen in de ochtend, waar vooral de praktische zaken worden besproken, ook een overleg voor de grotere zaken Hier kunnen zaken besproken worden als visie op onderwijs, zorgroutes lastige leerlingen, ontwikkeling van de professional, etc. Over hoe dit precies zou moeten gebeuren, is geen eenduidig antwoord gegeven. Emst (2012) stelt dat in een school met een politieke cultuur vooral vergaderd wordt over praktische zaken en weinig over de dingen die de kwaliteit van het onderwijs of de docent kunnen verbeteren. Om een professionele cultuur te bewerkstelligen is een overlegstructuur nodig waarin het ook gaat over de kwaliteit van onderwijs en docenten (Emst, 2012).

*Begeleiding jonge docenten*

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de begeleiding van nieuwe docenten niet voldoende is. De nieuwe docenten gaven aan hulp te ervaren mits zij daar zelf om vragen. Dit was niet voldoende voor iedereen. Ook andere respondenten hebben dit aangekaart en zien dit als een probleem. Emst (2012) stelt dat er in een politieke cultuur van uit wordt gegaan dat alle docenten vakbekwaam zijn, zij hebben immers hun diploma, maar dit blijkt in de praktijk niet altijd voldoende te zijn. Een nieuwe werknemer moet intensief begeleid worden door bijvoorbeeld een mentor.

*Professionele ontwikkeling*

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten positief zijn over de mogelijkheden die zij krijgen om zichzelf te ontwikkelen als professional. Docenten worden aangespoord om extra scholing te volgen en dit wordt ook aangeboden in de school. Volgens Emst (2012) is dit een belangrijk aspect van de professionele cultuur.

Concluderend heeft het RVC onderdelen die aansluiten bij de professionele cultuur van Emst (2012), maar er zijn een aantal aspecten van professionele cultuur die achterblijven. Uit de resultaten is gebleken dat weinig hiërarchie, invloed bij beslissingen en ruimte voor professionele ontwikkeling, goede punten van de professionele cultuur van het RVC zijn.

Ook kan worden geconcludeerd uit de resultaten dat een aantal punten zijn die verbetering behoeven: er is te weinig feedback en onvoldoende kwaliteit tijdens overleggen. Daarnaast kunnen ook de omgang met jonge docenten en de verantwoordelijkheden op de werkvloer worden verbeterd om de volgende stap te maken in de professionele cultuur die Emst (2012) voor ogen heeft voor scholen.

**Deelvraag 2: ‘Waar liggen de behoeftes van het team en van het MT**?’

Uit de resultaten zijn geen tegenstrijdige belangen naar voren gekomen tussen de behoeftes van het team en de behoeftes van het MT wat betreft de cultuur op het RVC. Het enige punt van mogelijk conflict is de verantwoordelijkheid op de werkvloer. Een aantal respondenten heeft benoemd dat die verandering langzaam tot stand komt, dus werknemers nemen zelf meer initiatief. Een andere groep respondenten roept om meer daadkracht van boven en wil dat de leiding het voortouw pakt. Dit kan tot conflict leiden.

**Hoofdvraag: ‘In hoeverre heeft het RVC op dit moment een professionele cultuur en hoe kan deze worden verbeterd?’**

Concluderend heeft het RVC stappen gezet naar een meer professionele cultuur. Een aantal aspecten hiervan zijn daarbij achtergebleven. Om de visie van een professionele cultuur optimaal te verwezenlijken kunnen er een aantal stappen worden gezet, die verder uitgewerkt zijn als aanbevelingen in het volgende hoofdstuk.

# Aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksresultaten en de conclusies worden hieronder een aantal aanbevelingen gedaan voor het RVC. De aanbevelingen worden geformuleerd voor de opdrachtgever en het MT van de school. Vanuit deze partijen worden de aanbevelingen verder gecommuniceerd naar de andere lagen van de organisatie.

**Wat kan het Roemer Visscher College doen om een (meer) professionele cultuur te realiseren?**

*Doorzetten van plannen*

De eerste aanbeveling is om de huidige plannen door te zetten. In de conclusie is beschreven dat werknemers baat hebben bij daadkracht en structuur, mits deze geëvalueerd en bijgesteld worden als dit nodig blijkt te zijn. Leg bij het eerste overleg over een nieuw plan de datum vast voor het evaluatieoverleg. Dus op het moment dat er wordt besloten om iets nieuws te proberen, neem buddy’s als voorbeeld, wordt er ook een evaluatiemoment vastgelegd in de toekomst om dit plan te evalueren. Deze datum moet dan ook worden vastgelegd in het rooster van de desbetreffende docenten.

*Feedback*

Uit de resultaten blijkt dat er weinig tijd en aandacht is voor feedback onder werknemers. Dit kan worden verholpen door te beginnen met georganiseerde feedback. Wanneer het MT begint met het faciliteren van feedback en de kwaliteit hiervan gewaarborgd wordt door wetenschappelijk geteste methoden, kan de professional deze vaardigheden/gewoontes zelf doorzetten. In het volgende hoofdstuk is dit advies verder uitgewerkt.

*Inhoudelijk overleg*

Plan een wekelijks overlegmoment in om inhoudelijk aan de slag te gaan met de ontwikkeling van het onderwijs of de ontwikkeling van de professional. Het RVC heeft ervoor gekozen om in de ochtend twee vergaderingen te plannen en de professionals in de middag de tijd te geven voor overleg, mochten zij daar behoefte aan hebben. In de praktijk blijkt dat sommige (groepen) docenten dit wel doen en andere niet. Daarom wordt aangeraden om één keer in de week een inhoudelijk overleg te plannen. Het MT bepaalt het onderwerp (vraagt hierbij input van de werkvloer) en nodigt de relevante werknemers hiervoor uit. Voorbeelden kunnen zijn: een plan opstellen voor het mentorschap, de route die leerlingen met de zorg doorlopen, vernieuwing van het vmbo, etc. Een manier om effectief te overleggen is uitgewerkt in het advies onder het kopje ‘kennismaken met Emst’.

*Begeleiding van nieuwe docenten*

Geadviseerd wordt om iedere nieuwe docent aan een mentor te koppelen, een oudere docent die jongere docenten bijstaat, tips geeft, voorziet van feedback en beschikbaar is voor overleg. De teamleider is verantwoordelijk om de nieuwe docent te koppelen aan een mentor. Vanaf dit punt neemt de mentor het initiatief voor wekelijkse overlegmomenten met de nieuwe docent, lesbezoeken, etc. De nieuwe docent en de mentor beslissen samen wanneer deze hulpmiddelen worden geminderd en wanneer er over wordt gegaan op het reguliere buddyprogramma.

*Kennismaken met Emst*

Emst (2012) raadt aan om de cultuurverandering aan te kondigen en dit proces niet impliciet te laten verlopen, maar expliciet. Een aantal respondenten noemde tijdens het interview begrippen die komen uit deze theorie, maar niemand was bekend met de theorie van Emst of met de wens om een professionele organisatie te worden. Vandaar dat de laatste aanbeveling is om de werknemers te informeren over de theorie en ook eigenaar te laten worden van de wens van de organisatie. Deze aanbeveling wordt uitgewerkt in het advies.

# Implementatie

In dit hoofdstuk worden een aantal aanbevelingen uitgewerkt en precies beschreven wat er nodig is voor de volgende stap naar een professionele cultuur. Eerst wordt het advies beschreven, vervolgens wordt deze concreet uitgewerkt en wordt hierin opgenomen wie het advies moeten uitvoeren en hoe. Er zijn twee aanbevelingen uitgewerkt.

# Advies 1

Het RVC is begonnen met het maken van buddy’s. Twee docenten worden aan elkaar gekoppeld en kunnen elkaar ondersteunen, uitdagen, helpen, etc. Dit plan is halverwege de interviews geïntroduceerd, dus niet alle respondenten hebben hier vragen over beantwoord. De paar die hier over gesproken zijn, zijn er positief over. Er wordt aangeraden om deze buddy’s te gebruiken om in een veilige omgeving te starten met feedback.

**Wie zijn de betrokkenen?**

1. De afdelingsleiders: zij communiceren dit plan met de werkvloer en ondersteunen buddy’s waar nodig. Ook vragen zij naar de voortgang rondom de feedback tijdens de functioneringsgesprekken.
2. Het team: wordt opgedeeld in buddy’s en doorlopen de stappen van dit plan.

**Wat gaan de betrokken doen?**

De docent geeft zelf aan waar hij of zij feedback op wil ontvangen en zijn buddy gaat dit onderzoeken. Hoe dit gebeurt hangt af van de docenten en de hulpvraag. Respondenten hebben zelf geopperd behoefte te voelen aan intervisie, lesbezoeken en overlegmomenten. Dit kunnen manieren zijn om de hulpvraag aan te pakken. Het gaat dus op een planmatige wijze.

**Hoe geven de docenten elkaar feedback?**

Laat de buddy’s elkaar ondersteunen bij het behalen van hun leerdoel, door elkaar te voorzien van feedback. Het leerdoel wordt SMART geformuleerd. SMART is een bewezen methode die voor haalbare en concrete doelen zorgt (z.a., 2016).

SMART staat voor:

1. *Specifiek:* het is voor alle partijen duidelijk welk resultaat de desbetreffende docent wil behalen.
2. *Meetbaar*: het moet voor alle partijen duidelijk zijn of het doel behaald is of niet. Dit vereist concrete voorwaarden waaraan het resultaat moet voldoen.
3. *Acceptabel*: het leerdoel moet op logische wijze voortvloeien uit de analyse op je professionele en beroepsspecifieke vaardigheden.
4. *Realistisch*: het leerdoel moet haalbaar zijn. Niet te makkelijk en niet te moeilijk. Het is beter om een te moeilijk leerdoel op te delen in haalbare stapjes.
5. *Tijdgebonden*: het leerdoel moet binnen een bepaalde tijd behaald zijn. De vraag voor de docent: op welk punt wordt er teruggekeken op het leerdoel en gekeken of het is gehaald? (z.a., 2016).

Stappenplan om leerdoel te formuleren  
Dit stappenplan kan gebruikt worden om een leerdoel SMART te formuleren:

1. Leerdoel en leerresultaat
2. Wat is het leerdoel?
3. Wat zou het bereiken van dit leerdoel opleveren?
4. Waarom wordt er voor dit leerdoel gekozen?
5. Wanneer gaat dit leerdoel niet goed?
6. Wanneer gaat dit leerdoel wel goed?

Deze vragen helpen om het leerdoel af te bakenen.

1. Formuleren van het leerdoel.
2. Een leerdoel wordt geformuleerd alsof het al bereikt is.
3. Een leerdoel begint altijd met: ik
4. Daarna komt een werkwoord: doe, meet, weet, maak, kan, ken, durf, pas toe, heb inzicht, etc.
5. Vervolgens wordt het te leren gedrag benoemd: de vaardigheid in meetbare termen.
6. Vervolgens wordt gekeken naar wat er nodig is om dit leerdoel te behalen.
7. Wat moet de docent zelf doen?
8. Waarmee kan de buddy helpen?
9. Wat heeft de docent nodig van leidinggevende?
10. Mocht het nodig zijn, dan wordt er een stappenplan opgesteld om dit leerdoel te bereiken (z.a.,2016).

Voorbeelden SMART leerdoelen

Niet SMART: ‘structuur aanbrengen’  
Wel SMART:

*“Ik gebruik tijdens de start van mijn economielessen de volgende opbouw: welkom heten van de leerlingen, duidelijke inleiding en start van de les, uitleg van de leerdoelen op het bord, uitleg over hoe de les eruit gaat zien.”*

Niet SMART: ‘betere communicatie’   
Wel SMART:

*“Ik praat tijdens de werkbesprekingen zo hard dat ook degene die het verste van mij afzitten mij kunnen verstaan.”*

*“Ik zorg ervoor dat ik ’s ochtends een uur voor mijn eerste les op school ben, zodat ik mijn e-mails kan lezen en direct kan beantwoorden” (z.a., 2016).*

Bij het functioneringsgesprek wordt er gevraagd naar het SMART leerdoel en hoe het hiermee gaat.

**Wanneer wordt dit advies uitgevoerd?**

Dit advies wordt zo snel mogelijk uitgevoerd. Het RVC is net begonnen met het vormen van buddy’s en dit advies is onderdeel van de buddy’s.

**Onderbouwing advies**

Dit advies vloeit voort uit de theorie van Emst (2012) over feedback en de conclusie ‘feedback’ en ‘buddy’s.’ Het advies is concreet gemaakt aan de hand van theorie over SMART formuleren van feedback (z.a., 2016).

## Advies 2

Het MT en het team bespreken de theorie ‘professionele cultuur’ van Emst (2012). Uit de resultaten is gebleken dat het team niet bekend is met de wens om een professionele organisatie te worden. Emst (2012) raadt aan om deze cultuurverandering expliciet te laten verlopen. Dit kan worden gedaan op de onderstaande overlegmanier. Deze manier is in lijn met de theorie van Emst en kan worden gezien als experiment. Als deze manier van overleggen bevalt, kan dit worden doorgezet naar andere belangrijke beslissingen en overleggen.

**Wie zijn betrokken bij dit overleg?**

1. De directeur: nodigt betrokkenen uit voor het overleg. De directeur leidt de vergadering en neemt, samen met het MT, de beslissingen aan het eind van het overleg.
2. Het MT: het gehele MT is aanwezig en mengt zich in het overleg. Zij hakken de knopen door aan het einde van het overleg.
3. Het team (docententeam en zorgpersoneel): het team bereidt zich voor op het overleg door de stukken van Emst (2012) te lezen, en neemt een actieve houding aan tijdens het overleg.

**Wat is het doel van het overleg?**

Het doel van dit overleg is het bekend maken van de wens om een professionele cultuur te hebben bij het RVC. Wat een professionele cultuur is staat beschreven in het werk van Emst (2012). Hoe een professionele cultuur bereikt kan worden, wordt besproken in het overleg.

**Hoe ziet het overleg eruit?**

Alle betrokken partijen bereiden zich voor door het werk van Emst (2012) te lezen. Dit werk is geschreven op een toegankelijke manier en is in ongeveer 30 minuten door te lezen. De directeur start het overleg en vermeldt dat Emst verschillende voorstellen heeft. In totaal geeft Emst (2012) negentien voorstellen in het hoofdstuk ‘cultuurmaatregelen’. Eventueel worden deze voorstellen aangevuld met ideeën vanuit de werknemers. De leden van de vergadering bediscussiëren de voorstellen, bespreken bij welke voorstellen de prioriteit moet liggen en in hoeverre de theorie aansluit bij het RVC. Aan het einde van het overleg worden er knopen doorgehakt door de beslisser, het MT. Het MT beslist met welke plannen van Emst (2012) wordt gestart. Vervolgens wordt er een datum geprikt om de beslissingen te evalueren en bij te stellen waar nodig. Men wordt verwacht zich te houden aan de afspraken. Cruciaal hierbij is dat niet alle voorstellen van Emst (2012) de juiste zijn voor deze organisatie en dat niet alle voorstellen even belangrijk zijn op dit moment. Een ander cruciaal punt is een directe beslissing vanuit het MT.

**Waarom wordt het overleg op deze manier aangeraden?**

Wanneer alle werknemers die relevant zijn voor dit overleg aanwezig zijn en het MT direct beslissingen neemt, worden vier dingen bereikt:

1. De werkvloer denkt mee over professionele cultuur, wat eigenaarschap/verantwoordelijkheid bevordert.
2. Het MT neemt direct een besluit, wat een snel beslissingsproces bevordert en de kans dat de plannen in de la eindigen verkleint.
3. Het MT neemt direct een besluit en communiceert deze nog op dezelfde dag met de aanwezige werknemers. Dit bevordert heldere communicatie.
4. Het wordt van werknemers en leidinggevenden verwacht om binnen één overleg tot een beslissing met een uitgewerkt plan te komen. Dit vereist enige voorbereiding, het lezen van de theorie van Emst, en een proactieve werkhouding waardoor het lukt om binnen één overleg zoveel te bereiken. Dit komt overeen met de theorie van Emst: ‘eisen stellen aan de professional’ (Emst, 2012).

Aan het einde van het overleg wordt direct een datum voor de evaluatie van het plan vastgelegd en dit wordt genoteerd in de magisterroosters van de betreffende werknemers.

**Wanneer moet dit overleg plaatsvinden?**

Op het moment is het RVC bezig met het professioneel statuut. Tijdens het professioneel statuut wordt ruimte gemaakt voor de professionele ontwikkeling van de docent. Dit sluit aan bij de doelen van dit overleg. Er kan gebruik gemaakt worden van het feit dat het onderwerp nu leeft in de school en daarom luidt het advies dit overleg zo snel mogelijk in te plannen.

**Randvoorwaarden**Dit advies brengt geen kosten met zich mee, maar vereist wel tijd van zowel management als het team.

**Onderbouwing advies**Dit advies is gebaseerd op de aanbevelingen van Emst (2012) en de resultaten van dit onderzoek, in het specifiek de aanbevelingen van conclusie ‘beslissingen’ ‘ en ‘verantwoordelijkheid op de werkvloer’.

# Discussie

In dit hoofdstuk worden mogelijke verklaringen gegeven voor de conclusie en wordt het onderzoek in bredere context besproken.

### Verklaring resultaten

Op een aantal punten verschillen de enquêteresultaten van de interviewresultaten. De mogelijkheid tot dit probleem is voorspeld en toen is besloten om de interviewvragen als doorslaggevend te nemen, om twee redenen. Arkesteijn (z.d.) omschrijft dat cultuur niet te vangen is in enkel enquêtevragen en dat daarom interviews beter geschikt zijn om cultuur te meten. Het tweede punt gaat over sociaal wenselijke antwoorden. In een enquête hoeft geen uitleg te worden gegeven, wat het makkelijker maakt om sociaal wenselijke, en dus niet altijd eerlijke, antwoorden te geven. Om deze twee redenen worden de enquêteresultaten zeker meegenomen, maar zijn de interviewresultaten doorslaggevend.

Emst (2012) beschrijft dat een cultuurtransitie tussen de drie en de vijf jaar duurt. Dit maakt het redelijk in de lijn der verwachtingen dat het RVC op sommige aspecten getuigt van een professionele cultuur en op andere niet. De grootste aanwinst van dit onderzoek is duidelijkheid over welke punten vooruit gaan en welke punten achterblijven. De punten die nog niet getuigen van een professionele organisatie zijn allereerst lastige punten. Het creëren van een organisatie waarin open en professioneel feedback kan worden gegeven op gedrag blijkt moeilijk. Ook het omgaan van een organisatie waarin werknemers weinig verantwoordelijkheid voelen naar een organisatie waar werknemers dit wel voelen, is een langzaam proces. Daarnaast heeft het ook te maken met waar de prioriteiten worden gelegd. Niet alle aspecten van een professionele cultuur kunnen in één keer worden opgepakt, dus er moet een afweging worden gemaakt.

Collegiale feedback werd geregeld genoemd in de interviews. Vermoedelijk wordt hier ook samenwerken met collega’s en overleggen over lastige gevallen of mogelijke lessen mee bedoeld. Een aantal respondenten heeft dit als voorbeeld gegeven wanneer er werd gevraagd naar wat collegiale feedback voor hen was.

### Nieuwe inzichten

De grootste aanwinst van dit onderzoek is het creëren van een evaluatiepunt wat betreft de cultuurverandering. Cultuurverandering is een proces van de lange adem en een proces dat uit veel verschillende handelingen bestaat, die samen een professionele cultuur moeten maken. Dit onderzoek kan worden gebruikt als evaluatie van de afgelopen drie jaar en hierop kan de koers worden bijgesteld. Zo kan de organisatie de achtergebleven aspecten van professionele cultuur aanpakken.

### Beperkingen onderzoek

Professionele cultuur is een onderwerp met veel verschillende meningen. Er is gestreefd naar een zo groot mogelijke steekproef, maar hoogstwaarschijnlijk zijn er meningen onderbelicht gebleven.

Daarnaast heeft dit onderzoek een korte houdbaarheidsdatum. Gezien het RVC nog midden in de transitie zit, veranderen er veel dingen rondom de cultuur. Wanneer de cultuur verandert, verandert ook het antwoord op de onderzoeksvraag wat de huidige cultuur bij het RVC is. De aanbevelingen kunnen alsnog relevant zijn, ook al is de cultuur veranderd.

In het onderzoek hebben de respondenten ook andere wensen en goede punten van het RVC benoemd. Deze vielen niet samen met de cultuurverandering waar dit onderzoek over gaat. Daarom is er besloten om deze niet te noemen. Een overvloed aan data helpt niet mee aan de overzichtelijkheid van dit document. En ondanks dat de data wel relevant kan zijn voor de school, is dat het niet voor de cultuur van de school.

Tijdens het onderzoek is er een topiclist en vragenlijst opgesteld voor alle interviews. Origineel is dit gedaan om de resultaten op een overzichtelijke manier naast elkaar te kunnen leggen en hier conclusies uit te trekken. Achteraf gezien waren er verschillende vragen nodig voor mensen in verschillende functies. Sommige vragen waren niet relevant voor alle functies of voor werknemers die minder dan drie jaar hebben gewerkt bij het RVC. Een aparte vragenlijst had meer helderheid kunnen bieden over het ontstaan van de resultaten.

Aanbevelingen vervolgonderzoek

Gezien het bij dit onderzoek gaat over het transitieproces bij een cultuuromslag is het goed om tussentijds te evalueren en bij te sturen. Daarvoor dient dit onderzoek. Het is van belang om dit te blijven doen, dus ook gedurende de volgende jaren van de cultuurverandering een evaluatiemoment in te lassen en te kijken of de koers moet worden bijgesteld. Gezien Emst (2012) ervan uitgaat dat een cultuuromslag drie tot vijf jaar duurt en de transitie nu ongeveer drie jaar bezig is, wordt voorgesteld om in over twee jaar (schooljaar 2019/2020) een nieuw onderzoek uit te voeren of het RVC is geslaagd in het neerzetten van een professionele cultuur.

# Literatuurlijst

123managment. (z.j.). *Cultuur*. Geraadpleegd op 10 september, 2017, van

http://123management.nl/0/030\_cultuur/a300\_cultuur\_02\_typering.html

Baarda (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek.* Groningen: Noordhoff uitgevers

Albas, G. & Wijsman, E. (2009) *Gedrag in organisaties.* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Arkesteijn, L. (z.j.) *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming door Schein – Boeksamenvatting.* Geraadpleegd op 17 oktober 2017, van http://www.the-art.nl/0/030\_cultuur/samenvattingen/01\_De\_bedrijfscultuur\_als\_ziel\_van\_de\_onderneming\_Schein.pdf

CBS. (2017). *Veel naoorlogse wijken sociaal economisch zwak.* Geraadpleegd op 16 november 2017, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/46/veel-naoorlogse-stadswijken-sociaaleconomisch-zwak

CBS. (2016). *Kerncijfers wijken en buurten 2016*. Geraadpleegd op 16 november 2017, van http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83487NED&D1=0-2%2c4%2c7-22%2c28-30%2c34%2c63-73&D2=245%2c267%2c322%2c362%2c476%2c509%2c522%2c619%2c654%2c658%2c687%2c818%2c1047%2c1135%2c1166%2c1255%2c1258%2c1265%2c1278%2c1296%2c1325%2c1330%2c1397%2c1421%2c1517%2c1536%2c1560%2c1566%2c1586%2c1589%2c1592%2c2777%2c2807%2c3580%2c3609%2c3615%2c3948%2c3982%2c4012%2c4021%2c4341%2c4348%2c4689%2c4769%2c4772%2c4811%2c4830%2c5626%2c5656%2c5705%2c5710%2c5746%2c5779%2c5811%2c5816%2c5822%2c6789%2c6793%2c6804%2c6813%2c6831%2c6850%2c7086%2c7095%2c7161%2c7171%2c7234%2c7242%2c8626%2c8668%2c8670%2c8702%2c8736%2c8779%2c8813%2c10267%2c10294%2c11128%2c11133%2c11145%2c11962%2c11972%2c11977%2c12032%2c12050%2c12095%2c12106%2c12216%2c12249%2c13438%2c13463%2c13762%2c13847%2c14245%2c14298%2c15537%2c15542%2c15549&HDR=T&STB=G1&VW=T

Drimble. (2017). *Wijk 36 Moerwijk.* Geraadpleegd op 16 november 2017, van https://drimble.nl/wijken/51836/wijk-36-moerwijk.html

Emst, A. (2012). *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties.* Geraadpleegd op 1 september, 2017, van http://collegedebrink.weebly.com/uploads/8/1/7/5/81756180/professionele\_cultuur\_in\_onderwijsorganisatie.pdf

Fontein, P., Kieruj, N., Uijl, M. den, Vos, K. de, Boom, E. van der, & Vrielink, S. (2016, 28 oktober). *Loopbaanmonitor onderwijs.* Geraadpleegd op 3 september 2017, van https://www.centerdata.nl/sites/default/files/projectbestanden/lbm\_rapportage\_definitief\_20161028\_0.pdf

Kloosterboer, P. (januari-februari 2004). Krachten voor cultuurverandering. *Holland*

*Management Review, 93*, 65-75.

Kloosterboer, P. (maart-april, 2005). Reorganisatie met vertrouwen. *Management*

*exclusive,* 1-16.

Kotter, J. P., (2002). *The heart of change.* Boston: Harvard Business school press

Maier, N. (1967). *Assets and liabilities in group problem solving:* The need fora n integrative function, psychological review, 74: 239-249.

Parys, M., Pelgrims, C., Hondeghem, A., Depré, R. & Maesschalck, J. (2005) *Veranderingsmanagement in de federale overheid casestudie van de copernicushervorming.* Geraadpleegd op 8 oktober 2017, van http://steunpuntbov.be/rapport/s0605007.pdf

Roemer Visscher College. (z.j.) *Onze uitgangspunten.* Geraadpleegd op 3 september 2017, van https://roemervisschercollege.nl/onze-school/uitgangspunten/

Roemer Visscher College. (z.j.) *Schoolleiding.* Geraadpleegd op 10 september 2017, van https://roemervisschercollege.nl/onze-school/oefenwebsite/schoolleiding/

z.a.(2016). *SMART formuleren van werkdoelen.* Geraadpleegd op 1 maart 2018, van

https://www.uu.nl/sites/default/files/upper\_leerdoelen\_smart\_opstellen.pdf

# Bijlagen

Bijlagen I: De enquête

Bijlagen II: De interviewvragen

## De enquête

Beste Mevrouw/Meneer,

Ik doe een onderzoek naar de professionele cultuur op het Roemer Visscher College. Voor dit onderzoek neem ik een enquête af. Deze enquête zal ongeveer 5 minuten duren en de resultaten zijn anoniem. De uitkomsten van het onderzoek zullen gebruikt worden om de eventuele struikelblokken van het team te achterhalen en deze te verbeteren.

Alvast hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Vraag 1. Wat zijn uw werkzaamheden (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

* Docent bovenbouw
* Docent onderbouw
* Mentor
* Ondersteunend personeel
* Zorg personeel
* Managementteam
* Anders

Vraag 2. Hoelang bent u werkzaam binnen de organisatie?

……………………………………………………………………………………………………………………………………………

Vraag 3. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Helemaal niet mee eens | Niet mee eens | Neutraal | Mee eens | Helemaal mee eens |
| Beslissingen maken wij samen, ook al weet niet iedereen evenveel van alles af. |  |  |  |  |  |
| Bij het RVC worden beslissingen van boven af ingevoerd. (Vanuit het MT) |  |  |  |  |  |
| Ik ben bang de schuld te krijgen als er dingen niet goed gaan. |  |  |  |  |  |
| De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden staan precies op papier bij het RVC |  |  |  |  |  |
| Ik laat beslissingen over aan anderen als die meer expertise hebben over het onderwerp |  |  |  |  |  |
| Er worden realistische eisen gesteld aan mij en collega’s |  |  |  |  |  |
| Ik spreek collega’s aan op hun gedrag |  |  |  |  |  |
| Ik leer graag van andere collega’s |  |  |  |  |  |
| Ik vraag collega’s om hulp of advies |  |  |  |  |  |
| Ik wil graag bij alle beslissingen aanwezig zijn |  |  |  |  |  |
| Als ik een goed idee heb, dan kan ik dat aan het team vertellen en echt iets veranderen |  |  |  |  |  |
| Ik omschrijf het RVC als een organisatie met veel procedures en regels |  |  |  |  |  |
| Bij het RVC is onderwijskwaliteit het uiteindelijke doel |  |  |  |  |  |

Ongeveer 2.5 jaar geleden is het bestuur van het RVC veranderd en gedecentraliseerd. Wat heeft u gemerkt aan cultuurverandering sinds deze verandering?

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

## Interview vragenlijst

**Interview opzet**

2 hoofdvragen interview

* Wat is het verschil tussen de voorgaande situatie (voor decentralisatie 2.5 jaar geleden) en de huidige situatie met betrekking tot professionele cultuur?
* Wat moet het RVC doen om een meer professionele cultuur te kunnen bewerkstelligen?

**De vragen**

1. Hoelang werkt u bij het RVC?
2. Wat zijn uw werkzaamheden?

In de enquête is een vraag gesteld over wat u heeft gemerkt aan (bedrijfs-) cultuur verandering. Hier zou ik graag uitgebreider antwoord op willen.

1. Hoe zag de (bedrijfs-) cultuur op het RVC eruit voor de decentralisatie?
2. Hoe ziet de (bedrijfs-) cultuur er nu uit?

Afhangend van de antwoorden zal er worden doorgevraagd op aspecten van de ambtelijke cultuur en/of politieke cultuur.

Doorvragen op ambtelijke cultuur:

1. Heeft u het gevoel dat papieren rondslomp u in de weg zit?
2. Bent u van mening dat u invloed hebt op de veranderingen bij het RVC?

Doorvragen op politieke cultuur:

1. Hoe zouden beslissingen volgens jou moeten worden genomen? Wie zouden daarbij betrokken moeten worden?
2. In de enquête heeft een aantal docenten angstcultuur genoemd. Wat is jou mening hierover?

Doorvragen op de gewenste situatie

1. Wat doet het RVC op dit moment goed met betrekking tot professionele cultuur?
2. Wat zie jij als het grootste ontwikkelingspunt bij het RVC met betrekking tot professionele cultuur?

* Hoe zou het RVC dit kunnen aanpakken?
* Wat kan het MT doen?
* Wat kunnen de werknemers doen?

# 