

Trajectum College

Een studie naar de organisatiecultuur van een onderwijsinstelling die voortkomt uit een fusie.



Universiteit Utrecht
Master Communicatie, beleid en management
Sharita Jagesar
3755177

Begeleider
Tweede lezer

Dr. P.A.H. Hörmann
Drs. I.Y.E. van Veenendaal

Utrecht, juni 2012

***“Het karakter van cultuur verandert met het
groeistadium waarin een organisatie verkeert”
(Schein, 2000, p.85).***

Trajectum College

DE SCHOOL VOOR JONGEREN DIE WAT WILLEN BEREIKEN



'Trajectum College'

Bron: www.trajectum-college.nl

Voorwoord

Vol trots presenteer ik u mijn scriptie in het kader van de master Communicatie, beleid en management. Met het voltooien van deze scriptie sluit ik een mooi, leerzaam en aanzienlijk deel van mijn leven af, namelijk het leven als student. De gedachte geen colleges meer te volgen en tentamens te maken stemt mij verdrietig, maar ik ben erg benieuwd wat de toekomst mij zal brengen met dit diploma op zak!

De afgelopen maanden stonden volledig in het teken van het schrijven van mijn scriptie en ik kan met volle overgave zeggen dat ik hier van begin tot eind van heb genoten. Mede veroorzaakt door het feit dat mijn scriptieonderwerp (organisatiecultuur na het fuseren van twee onderwijsinstellingen) zowel mijn persoonlijke als studiegerelateerde interesse heeft getrokken. In deze periode heb ik (cliché, maar waar!) veel geleerd en een nog beter beeld gekregen van wat ik wil op het gebied van toekomstige arbeid.

Wat uiteraard niet mag ontbreken is mijn dankwoord, gericht op de personen die de realisatie van mijn scriptie mede mogelijk hebben gemaakt. Allereerst wil ik Pauline Hörmann bedanken voor de begeleiding tijdens het scriptieproces. Haar enthousiaste, professionele en vooral ook inspirerende handelswijze, gaf mij de motivatie om continu het beste uit mijzelf te halen. Daarnaast wil ik de heer Kuiper en alle (andere) respondenten binnen het Trajectum College bedanken voor de input tijdens de interviews en de tijd die zij hiervoor vrij hebben willen maken. Een speciaal dankwoord gaat uit naar mijn moeder, dankzij haar is het voor mij mogelijk geweest om in alle rust door te kunnen studeren na het voltooien van mijn hbo-opleiding. Wanneer ik thuis kwam na een lange dag typen, stond zij in alle opzichten altijd voor mij klaar.

Rest mij nog één ding te zeggen: veel leesplezier!

Sharita Jagesar
Utrecht, juni 2012

Samenvatting	p.7
1. Inleiding	p.9
1.1 Aanleiding	p.9
1.1.1 Actuele fusies in Nederland	p.10
1.1.2 Onderzoek rond fusies en organisatiecultuur	p.10
1.1.3 Vooraanstaande inzichten op het gebied van organisatiecultuur	p.10
1.2 Probleemstelling	p.11
1.2.1 Vraagstelling	p.12
1.2.2 Doelstelling	p.12
1.3 Relevantie	p.13
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	p.13
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	p.13
1.4 Leeswijzer	p.13
2. Onderzoeksorganisatie	p.15
2.1 Trajectum College	p.15
2.1.1 Organisatie	p.15
2.1.2 Doelstelling en onderwijsvisie	p.15
2.1.3 Onderwijsvormen	p.16
2.2 Onderwijskundige koers	p.16
2.3 Fusie	p.17
3. Methodologische verantwoording	p.19
3.1 Positie onderzoeker	p.19
3.2 Onderzoeksmethoden	p.20
3.3 Onderzoekseenheden	p.21
3.4 Kwaliteitscriteria	p.24
3.4.1 Betrouwbaarheid	p.24
3.4.2 Validiteit	p.24
3.5 Dataverwerking	p.25
4. Wetenschappelijke literatuurstudie	p.26
4.1 Organisatiecultuur	p.26
4.1.1 Definities in wetenschappelijke literatuur	p.26
4.1.2 Meetinstrumenten	p.31
4.1.3 Omschrijving 'organisatiecultuur'	p.32
4.2 De theorie van J.Martin	p.32
4.2.1 Integratieperspectief: culturele eenheid en familiegevoel	p.33
4.2.2 Differentiatieperspectief: subculturen en conflicten	p.35
4.2.3 Fragmentatieperspectief: ambiguïteit en complexiteit	p.37
4.3 Multi-actor perspectief	p.40

5. Empirisch onderzoek	p.41
5.1 Actoren groep 1: docenten (voormalig) Vader Rijn College	p.41
5.2 Actoren groep 2: docenten (voormalig) Centraal College	p.42
5.3 Actoren groep 3: directieleden	p.44
5.4 Actoren groep 4: nieuwe medewerkers	p.46
5.5 Actoren groep 5: niet onderwijzend personeel	p.48
5.6 Schematische weergave resultaten empirisch onderzoek	p.50
6. Analyse van resultaten literatuurstudie en empirisch onderzoek	p.51
6.1 Docenten (voormalig) Vader Rijn College	p.51
6.2 Docenten (voormalig) Centraal College	p.55
6.3 Directieleden	p.58
6.4 Nieuwe medewerkers	p.61
6.5 Niet onderwijzend personeel	p.64
7. Conclusie en discussie	p.68
7.1 Conclusie	p.68
7.1.1 Deelvragen	p.68
7.1.2 Hoofdvraag	p.69
7.2 Discussie	p.71
Literatuurlijst	p.72

Bijlagen

1. Topiclijst
2. Lijst cultuurkenmerken
3. Interviewverslagen
4. Cd-rom met geluidsopnames interviews

In 2010 heeft er een fusie plaatsgevonden tussen het Vader Rijn college en het Centraal College in Utrecht, welke samen zijn verder gegaan onder de naam Trajectum College. Een fusie is een (ingrijpend) veranderingsproces, bijvoorbeeld op het punt van organisatiecultuur: twee op zich zelfstaande culturen worden in feite samengevoegd en hoe gaat het dan verder? Gezien mijn interesse in organisatiecultuur en alles wat daar direct en indirect bij hoort, is de actuele organisatiecultuur van het Trajectum College mijn onderzoeksonderwerp. In mijn onderzoek zullen we die onderzoeken middels de inzichten uit de theorie van Joanne Martin. Zij stelt in het boek *Cultures in organizations, three perspectives* drie complementaire perspectieven centraal van waaruit een organisatiecultuur bestudeerd kan worden. Het gaat om:

(1) het integratieperspectief, waarbij de nadruk ligt op het gegeven dat alle medewerkers overeenstemming hebben bereikt over de organisatiecultuur;

(2) het differentiatieperspectief, welke gekenmerkt wordt door het bestaan van subculturen binnen de organisatie, en;

(3) het fragmentatieperspectief. Binnen dit perspectief is er sprake van ambiguïteit en complexiteit op het gebied van de heersende cultuur binnen een organisatie (Martin, 1992).

Vanuit het multi-actor perspectief, ofwel onderzoek waarin medewerkers uit verscheidene functies worden meegenomen, zoals directieleden, niet onderwijzend personeel en docenten (in totaal zullen er vijf actor groepen worden onderscheiden), zoeken we een antwoord op de volgende hoofdvraag: *“Welke informatie leveren de perspectieven integratie, differentiatie en fragmentatie van de theorie van Joanne Martin op wanneer we de actuele organisatiecultuur van het Trajectum College analyseren aan de hand van diverse groepen actoren?”* Middels een combinatie van literatuurstudie en kwalitatief onderzoek beoogde ik de benodigde data te vinden, om uiteindelijk de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Inmiddels kunnen we concluderen dat alle actor groepen unaniem zijn over het integratieperspectief. Een studie vanuit dit perspectief laat zien dat kenmerken welke hiertoe behoren niet waarneembaar zijn in de actuele organisatiecultuur van het Trajectum College, omdat de actoren van mening zijn dat er van eenheid en een familiegevoel binnen de school geen sprake is. Over het differentiatieperspectief zijn de actoren wederom gelijkgestemd, binnen de organisatie zijn er overduidelijk subculturen te onderscheiden, welke zo nu en dan met elkaar in conflict zijn. Het fragmentatieperspectief levert wel uiteenlopende inzichten op vanuit het multi-actor perspectief, zo zijn drie actor groepen van mening dat kenmerken van dit perspectief duidelijk terug te zien zijn binnen de uit een fusie ontstane school. De overige groepen denken hier anders over. Concluderend kan gesteld worden dat waar Martin het heeft over het gegeven dat er op elk tijdstip vanuit alle drie de perspectieven naar organisatiecultuur gekeken kan worden (Martin, 1992, p.168), in tegenstelling tot vroeger waarin men juist onderzoek deed naar organisatiecultuur vanuit één van de drie perspectieven, dit voor het Trajectum College wil zeggen dat de

perspectieven allen informatie naar voren brengen welke complementair zijn, als het gaat om de actuele organisatiecultuur.

In het kader van het multi-actor perspectief kan geconcludeerd worden dat de verscheidenheid aan actoren niet veel verschil maakt, ofwel de multi-actor invalshoek die ik heb gekozen voor mijn onderzoek, brengt geen eenduidige resultaten aan het licht.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk zal allereerst worden geschetst welke de aanleiding en de invalshoek vormen voor mijn onderzoek. Vervolgens worden de probleemstelling, met bijbehorende vraag- en doelstelling omschreven. Dan volgen respectievelijk de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie, waarmee een onderbouwing wordt toegekend aan de probleemstelling. Het hoofdstuk zal worden afgesloten met een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Door mijn eerdere opleiding Communicatiemanagement, het volgen van het minorvak 'Management van Organisaties' en mijn huidige studie 'Communicatie, beleid en management' aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO) is mijn interesse in grote mate gewekt voor organisatieculturen en alles wat daar direct en indirect bij hoort zoals: normen en waarden, rituelen, symbolen, helden en subculturen.

Bij het vak 'Innovatief HRM', kwam ik in aanraking met een organisatie die recent te maken heeft gehad met een fusie. Hoewel het onderzoeksproject destijds niet gericht was op de fusie als zodanig, raakte ik buitengewoon geïnteresseerd in wat zich binnen de betreffende organisatie afspeelt. Wat gebeurt er als twee organisaties in elk geval op papier geacht worden te versmelten tot één: hoe komen waarden en normen, rituelen en symbolen in de nieuwe organisatie tot stand? Hoe gaan in de nieuwe organisatie medewerkers met elkaar om en hoe communiceren zij onderling? Ik realiseerde me dat mijn belangstelling vooral lag bij het aspect organisatiecultuur. Fascinerend was ook dat door één van de leidinggevenden destijds werd verteld dat er nog geen sprake was van één en dezelfde cultuur binnen de nieuwe, gefuseerde organisatie. Een voorbeeld hiervan was dat de medewerkers van de ene organisatie hun successen op een volledig andere wijze vierden dan de medewerkers van de andere organisatie. Hoewel dit een bescheiden voorbeeld is, kon en kan ik mij nog steeds voorstellen dat twee organisatieculturen niet zomaar even samensmelten tot één eenduidige organisatiecultuur na een fusie.

Mijn studie (Communicatie, beleid en management) heeft ervoor gezorgd dat mijn interesse op het gebied van organisatiecultuur zich verder heeft ontwikkeld. Om genoemde redenen was de keuze voor een scriptieonderwerp snel gemaakt. Mijn afstudeeronderzoek zal zich richten op de huidige organisatiecultuur van het Trajectum College, een school die in 2010 is ontstaan uit een fusie van het Vader Rijn College en het Centraal College (van Sambeek, 2011)¹.

¹ <http://dnu.nu/artikel/5532-trajectum-college-officieel-geopend>

1.1.1 Fusies in Nederland

Uit cijfers van de Sociaal-Economische Raad (SER, 2012)² blijkt dat het aantal fusies van organisaties in 2011 in algemene zin is gestegen met 21 procent. In 2010 werden er 348 meldingen gedaan, een jaar later is dit aantal gestegen naar 423. Ook scholen ontkomen er niet aan. De 'Vereniging Openbaar Onderwijs' is daar expliciet in: 'De afgelopen jaren zijn veel scholen en besturen gefuseerd' (VOO, n.d.)³. In de onderwijsbegroting voor 2011 (VO-raad, 2010)⁴ is opgenomen dat er voor meer dan 50 miljoen euro bezuinigd wordt op scholing in het voortgezet onderwijs. We formuleren op basis daarvan de hypothese dat dit aanleiding zou kunnen geven tot nog meer fusies tussen onderwijsinstellingen.

Gezien het toenemend aantal fusies in Nederland, lijkt het mij interessant om juist in die context nader specifiek onderzoek te doen naar het aspect organisatiecultuur.

1.1.2 Onderzoek rond fusies en organisatiecultuur

Onderzoek naar fusies binnen scholen is geen nieuw gegeven. Zo heeft er bijvoorbeeld onderzoek plaatsgevonden naar de houding van docenten ten opzichte van fusies (Verhoeven, Devos, 2003) en is geanalyseerd welke 'bevorderende en belemmerende factoren' van invloed zijn op bijvoorbeeld het samengaan van een openbare en een bijzondere basisschool (Huitsing, Bosman, 2011). In beide onderzoeken wordt het organisatieculturele aspect buiten beschouwing gelaten. Algemener van aard qua domein is een onderzoek dat gericht is op de kracht van de organisatiecultuur bij het fuseren en integreren van twee organisaties. Het gaat hierbij niet specifiek om scholen, maar om overige overheidsinstellingen (Riad, 2005).

1.1.3 Vooraanstaande inzichten op het gebied van organisatiecultuur

Hoewel binnen het laatstgenoemde onderzoek in paragraaf 1.1.2 het culturele aspect bij een fusie of overname een belangrijke plek krijgt toebedeeld, worden de inzichten van een autoriteit op het gebied van organisatiecultuur, Joanna Martin (1992), in dit onderzoek niet centraal gesteld. Joanna Martin beschrijft in haar boek *Cultures in organizations, three perspectives* drie perspectieven van waaruit een organisatiecultuur bekeken kan worden (Martin, 1992). Het gaat hierbij om integratie, differentiatie en fragmentatie. Bij het integratieperspectief gaat het erom dat alle medewerkers overeenstemming hebben bereikt over de cultuur in de organisatie. Hier kan bijvoorbeeld gedacht worden aan door iedereen gedeelde waarden en normen. Binnen dit perspectief is er geen ruimte voor ambiguïteit. Het tweede perspectief, het differentiatieperspectief, kenmerkt zich onder andere door conflicten binnen subculturen. Deze conflicten hebben onder andere betrekking op het gegeven dat medewerkers moeite hebben om overeenstemming te bereiken over de organisatiecultuur. Er is sprake van een beperkte consensus over bijvoorbeeld de waarden en normen binnen de organisatie. Bij het derde

² <http://www.ser.nl/nl/actueel/persberichten/2010-2019/2012/20120109.aspx>

³

http://www.voo.nl/page/Medezeggenschap/Themabrief_Medezeggenschap/Rol_MR_bij_fusies_in_het_onderwijs_versterkt_uitbreiding_WMS

⁴ <http://www.vo-raad.nl/actueel/nieuws/miljoenennota-50-miljoen-aan-bezuinigingen>

perspectief, fragmentatie, is er sprake van ambiguïteit en onduidelijkheid als het bijvoorbeeld gaat om gedeelde waarden en normen binnen organisaties. Met andere woorden: de ene medewerker streeft andere waarden na dan de ander. Martin benadrukt dat wanneer een organisatie wordt bekeken vanuit alle drie de perspectieven er een beter en completer begrip ontstaat van de organisatiecultuur dan wanneer slechts één perspectief als richtlijn wordt genomen (Martin, 1992).

Naar mijn weten is er nog geen onderzoek gedaan binnen een uit een fusie ontstane onderwijsinstelling, vanuit de denkwijze van Joanne Martin (1992). Om deze reden hoop ik dat dit onderzoek naar de organisatiecultuur van het Trajectum College, met de inzichten van Martin als uitgangspunt nemende, nieuwe inzichten kan opleveren op het gebied van organisatiecultuur na het fuseren van twee onderwijsorganisaties.

De drie perspectieven van Martin (1992) zullen ten grondslag liggen aan mijn onderzoek; het zal gericht zijn op welke informatie te ontwaren valt wanneer de actuele organisatiecultuur van het Trajectum College geanalyseerd wordt op basis van respectievelijk het integratie-, het differentiatie- en het fragmentatieperspectief. In de analyse zal bovendien rekening worden gehouden met diverse groepen actoren binnen het Trajectum College, middels het multi-actor perspectief, zoals Loos (2006) bijvoorbeeld centraal stelt in het boek *Innovatie aan het werk. Onderzoek op locatie naar succes- en faalfactoren van innovatieprojecten bij Nederlandse gemeenten vanuit een multi-actor perspectief*. Op deze manier zal er een analyse ontstaan gericht op de drie perspectieven van Martin (1992) en wel vanuit het multi actor perspectief, zodat er een beeld ontstaat van de actuele organisatiecultuur van het Trajectum College vanuit de gezichtspunten van medewerkers welke verschillende functies bekleden binnen het Trajectum College. Bij een fusie heb je te maken met het samenkomen van verschillende bloedgroepen. Niet alleen in de vorm van de voorgaande organisaties, maar ook in de zin van de verschillende functies die de medewerkers uitoefenen. Door het gebruik van het multi-actor perspectief zal getracht worden een zo complementair mogelijk beeld te schetsen van de inzichten van de betreffende actoren per functie op het gebied van de organisatiecultuur van het Trajectum College.

1.2 Probleemstelling

De probleemstelling is een combinatie van de vraag- en doelstelling van het onderzoek en geeft weer waar onderzoek naar gedaan wordt, ook wel aangeduid met de term vraagstelling.

In mijn onderzoek naar de huidige organisatiecultuur van het Trajectum College vanuit de theorie van Martin (1992) kan gesproken worden over een kennislacune. Ofwel, er ontbreekt kennis op het gebied van de informatie die de drie perspectieven van Martin (1992) zullen opleveren in het kader van de organisatiecultuur van het Trajectum College. De resultaten van het onderzoek, met de theorie van Martin als uitgangspunt nemende, en dus vanuit drie

complementaire perspectieven, zullen kennis verschaffen over de huidige organisatiecultuur van twee onlangs gefuseerde scholen.

1.2.1 Vraagstelling

Op basis hiervan is de volgende hoofdvraag met bijbehorende deelvragen geformuleerd:

“Welke informatie leveren de perspectieven integratie, differentiatie en fragmentatie van de theorie van Joanne Martin op wanneer we de actuele organisatiecultuur van het Trajectum College analyseren aan de hand van diverse groepen actoren?”

De hoofdvraag kan worden opgesplitst in de volgende deelvragen, die telkens voor de onderscheiden actor groepen worden gesteld:

1. Welke informatie levert een studie naar de huidige organisatiecultuur van het Trajectum College op vanuit het integratieperspectief?
2. Welke informatie levert een studie naar de huidige organisatiecultuur van het Trajectum College op vanuit het differentiatieperspectief?
3. Welke informatie levert een studie naar de huidige organisatiecultuur van het Trajectum College op vanuit het fragmentatieperspectief?

1.2.2 Doelstelling

Belangrijk is dat de doelstelling in overeenstemming is met het soort onderzoek dat wordt uitgevoerd (Smaling, 2006, p. 5). Smaling (2006) maakt in het kader hiervan onderscheid in twee vormen van onderzoek. Het gaat hier om kennisgericht onderzoek en praktijkgericht onderzoek (Smaling, 2006, p. 5). Kennisgericht onderzoek kent twee hoofdvormen, beschrijvend en theoriegericht onderzoek. Praktijkgericht onderzoek valt uiteen in theorieontwikkelen en theorietoetsend onderzoek. Hoewel ik eerder heb aangegeven dat er sprake is van een kennislacune, is het doel van mijn onderzoek zowel kennis- als praktijkgericht van aard.

Het kennisgerichte aspect komt naar voren in één van de doelstellingen van het onderzoek, welke gericht is op het toetsen van theorie. Hiermee wordt bedoeld dat een bestaande theorie wordt getoetst in de praktijk, wat weer leidt tot bevestiging of falsifiëring van de betreffende theorie. Binnen deze vorm van onderzoek is het niet noodzakelijk om theorieën te wijzigen of verder te ontwikkelen, wat centraal staat in theorieontwikkelen onderzoek (Smaling, 2006, p. 7). Wanneer ik dit vertaal naar mijn onderzoek naar de organisatiecultuur van het Trajectum College, waarbij ik de drie eerder genoemde perspectieven van Martin (1992) als leidraad neem, kan gesteld worden dat de betreffende theorie op de huidige organisatiecultuur zal worden gelegd. Op deze manier zal getoetst worden welke informatie de drie perspectieven van Martin (1992) zullen opleveren wanneer de organisatiecultuur van het Trajectum College geanalyseerd wordt.

De praktijkgerichte kant van mijn onderzoek komt tot uiting in een vorm van evaluatieonderzoek; inventariserend evaluatieonderzoek. Hiermee wil Smaling (2006) zeggen dat onderzoek zich leent voor het inventariseren van "waardeoordelen van betrokkenen" (Smaling, 2006, p. 9). Een doorslaggevende factor voor de keuze van deze praktijkgerichte doelstelling is dat de waardeoordelen niet door de onderzoeker zelf worden geformuleerd (ibidem).

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Met dit onderzoek wil ik een bescheiden bijdrage leveren aan studie naar de rol van organisatiecultuur bij een fusie tussen onderwijsinstellingen. Zoals eerder besproken wordt wetenschappelijk onderzoek op het gebied van fusies regelmatig uitgevoerd. Echter, in veel onderzoeken wordt het aspect organisatiecultuur niet meegenomen. Eerder onderzoek aan de hand van de theorie van Martin is wel gedaan, dit heeft interessante inzichten opgeleverd, wat mij stimuleert om in die lijn door te gaan. Om deze reden kan mijn onderzoek nieuwe inzichten opleveren voor de wetenschap op het gebied van fusies en organisatiecultuur na een fusie in het onderwijs, in combinatie met de drie perspectieven van Martin (1992).

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Zoals eerder aangegeven vinden er in Nederland steeds meer fusies plaats (SER, 2012)⁵ en wordt er bezuinigd op onderwijs (VO-raad, 2010)⁶. Daarnaast heeft recent onderzoek van de Europese Commissie uitgewezen dat er een lerarentekort dreigt in Nederland. Uit de gegevens komt naar voren dat "het aantal aspirant-leerkrachten achteruit gaat terwijl er steeds meer leraren de pensioengerechtigde leeftijd halen" ("EU verwacht lerarentekort in Nederland," 2012)⁷. De bezuinigingen in het onderwijs in combinatie met het dreigend lerarentekort geven volgens onze hypothese aanleiding tot fusies binnen onderwijsinstellingen, en bij de realisering daarvan kan organisatiecultuur een niet onbelangrijke rol kan spelen.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal ik een beschrijving geven van de onderzoeksorganisatie. Hoofdstuk 3 zal bestaan uit een methodologische verantwoording. Hier zal ik mijn positie als onderzoeker, de manier van dataverzameling- en verwerking, onderzoekseenheden en kwaliteitscriteria de revue laten passeren. Vervolgens zal ik in hoofdstuk 4 uitgebreid ingaan op de theorie die centraal staat binnen mijn onderzoek, namelijk de drie perspectieven van waaruit een organisatiecultuur bekeken kan worden volgens Joanne Martin (1992). Achtereenvolgens zal ik het integratieperspectief, het differentiatieperspectief en het fragmentatieperspectief bespreken. Vanzelfsprekend zal ik de inzichten van Martin (1992) afzetten tegen theorieën van andere auteurs binnen het vakgebied. In hoofdstuk 5 zullen de verkregen resultaten uit het empirisch onderzoek worden weergegeven juist: zie mijn eerdere opmerking over de titel van 5.

⁵ <http://www.ser.nl/nl/actueel/persberichten/2010-2019/2012/20120109.aspx>

⁶ <http://www.vo-raad.nl/actueel/nieuws/miljoenennota-50-miljoen-aan-bezuinigingen>

⁷ <http://www.nu.nl/economie/2737745/eu-verwacht-lerarentekort-in-nederland.html>

Het daaropvolgende en zesde hoofdstuk zal bestaan uit een analyse van de resultaten verkregen vanuit zowel de empirie als het theoretisch kader. Het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen die centraal staan in mijn onderzoek, zal plaatsvinden in hoofdstuk 7. Tot slot zullen we ook enkele discussiepunten aandragen, en wordt er een aanbeveling voor eventueel vervolgonderzoek gedaan.

2. Onderzoeksorganisatie

In dit hoofdstuk zal een beeld worden geschetst van de organisatie waarbinnen mijn onderzoek zal plaatsvinden. Zoals eerder aangehaald gaat het om het Trajectum College, een vmbo school in Utrecht.

2.1 Trajectum College

Het Trajectum College maakt deel uit van NUOVO, een stichting die zich bezighoudt met het openbaar, voortgezet onderwijs in Utrecht. De stichting heeft drie kenmerken centraal staan, als het gaat om het onderwijs in de stad, namelijk: actief burgerschap, samenleven en idealisme, welke terug te zien zijn in de scholen die zijn aangesloten bij de stichting (Trajectum College, n.d.)⁸.

2.1.1 Organisatie

De leiding van het Trajectum College bestaat uit één directeur en twee teamleiders. De teamleiders zijn verantwoordelijk voor respectievelijk de onderbouw en bovenbouw (Kuiper, Baas, van Hal, Kerver & Luitjes a, n.d.). Daarnaast maakt een viertal medewerkers deel uit van het breed management (Trajectum College, n.d.). Per team (onderbouw en bovenbouw) is er een ontwikkeldocent en werkbegeleider aangesteld. Verder heeft elke klas één of twee mentoren, welke fungeren als eerste aanspreekpunt voor zowel ouders als leerlingen. Een aantal extra deskundigen maakt ook deel uit van het personeel binnen het Trajectum College. Zo is er een zorgcoördinator, orthopedagoog en maatschappelijk werker in dienst van de school. Evenals een tweetal vertrouwenspersonen, een tweetal schoolcontactpersonen en een viertal personeelsvertegenwoordigers (Trajectum College, n.d.). Ik heb achterhaald dat een personeelsconsulent, twee administratief medewerkers, twee conciërges, een horecamedewerker, een receptioniste en een repromedewerker ook tot medewerkers van de organisatie behoren.

2.1.2 Doelstelling en onderwijsvisie

Doelstelling

Het Trajectum College heeft voor zichzelf de volgende doelstelling geformuleerd:

“Het Trajectum College staat voor een stimulerend schoolklimaat om leerlingen en personeel optimaal te kunnen laten presteren” (Trajectum College, n.d.).

Respect, verantwoordelijkheid, initiatief en zelfstandigheid zijn waarden die centraal staan binnen de school (Trajectum College, n.d.).

⁸ <http://www.trajectum-college.nl/>

Onderwijsvisie

De school biedt plaats aan jongeren in Utrecht in de leeftijd van twaalf tot zeventien jaar met een vmbo advies. Binnen het onderwijsprogramma gaat het om leren en het zo optimaal mogelijk kunnen benutten van talent. Het streefpunt is dat alle leerlingen de school verlaten met een vmbo diploma (Kuiper et al. a, n.d.).

“Het Trajectum College is een kleine, vreedzame openbare school voor voorbereidend beroepsonderwijs en mavo. Onze leerlingen werken op een actieve en ondernemende wijze aan hun persoonlijke groei en oriënteren zich op de samenleving en hun toekomstige beroepsopleiding”
(Trajectum College, n.d.).

2.1.3 Onderwijsvormen

Het onderwijs binnen het Trajectum College is oriënterend van aard en stoomt leerlingen klaar voor doorstroom naar het mbo of de havo. De scholing is gebaseerd op leerlijnen. Binnen de leerlijnen is vastgesteld welke kwaliteiten, vaardigheden en kennis ontwikkeld moet worden door de leerling. De leerlingen worden beoordeeld op basis van de betreffende leerlijnen en niet meer aan de hand van cijfers (Kuiper et al. a, n.d.). Binnen de school is er een zogenaamde onderbouw en bovenbouw. Leerlingen die net van de basisschool komen, starten in de onderbouw, waar zij gedurende twee jaar lessen volgen. De bovenbouw wordt vormgegeven door een intersectoraal programma. Dit is gericht op levensecht leren, ofwel hier vindt de koppeling tussen theorie en praktijk plaats.

Daarnaast wordt het onderwijs binnen het Trajectum College gekarakteriseerd door een aantal andere aandachtspunten. Zo heerst er een actief leerklimaat op de school, waarmee bedoeld wordt op het rekening houden met uiteenlopende leerstijlen van de leerling. Er wordt verwacht dat zowel leerlingen als personeel zelf verantwoordelijk zijn voor hun prestaties en er is een veelzijdig aanbod van toetsen, die aansluiten bij de leeractiviteiten van de leerling (Kuiper et al. a, n.d.). In het kader van een prettige schoolomgeving en een fijne sfeer binnen de school, staat een aantal regels centraal. Voorbeelden hiervan zijn: leerlingen pesten of bedreigen elkaar niet, leerlingen zijn niet in het bezit van wapens of drugs, leerlingen leveren allemaal een bijdrage aan een schoon gebouw, leerlingen komen op tijd en mobiele telefoons zijn niet hoorbaar of zichtbaar (Trajectum College, n.d.).

2.2 Onderwijskundige koers

Binnen de onderwijskundige koers van het Trajectum College, staat een aantal zaken centraal. Zo wordt er onderscheid gemaakt tussen de pedagogische en didactische huisstijl. De pedagogische huisstijl wordt gekenmerkt door vijf kernwaarden, respect, enthousiasme, prestaties, burgerschap en hard werken, welke terug te zien zijn binnen de school (Trajectum College, n.d.). De didactische huisstijl is gebaseerd op het ontwikkelen van kennis en vaardigheden en leren.

Het Trajectum College werkt momenteel aan twee doelstellingen, het implementeren van de onderwijskundige koers en het verbeteren van het imago van een zwakke school (Kuiper, Baas, van Hal, Kerver en Luitjes b, n.d.). Daarnaast moet worden voldaan aan een vijftal kernthema's: "(1) een actief leerklimaat met voldoende diepgang, (2) intensief aandacht voor taal- en rekenprestaties van leerlingen om te kunnen voldoen aan de landelijke eisen, (3) werken met valide toetsen met houtsnijdende beoordeling, (4) nauwgezet bespreken van de leervorderingen van leerlingen binnen hun leerloopbaan en (5) creëren van een waardevolle werkomgeving voor medewerkers. Nadruk op het ontwikkelen van energie, tegengaan van verspilling. Iedere medewerker heeft dit schooljaar een ontwikkelingsgericht functioneringsgesprek" (Kuiper et al. b, n.d.).

Tevens staan binnen het Trajectum College drie werkwoorden centraal, welke, evenals de pedagogische en didactische huisstijl, onderdeel vormen van de onderwijskundige koers. Het gaat hier om ontdekken, opleiden en ondernemen, waar zowel medewerkers als leerlingen in de dagelijkse gang van zaken mee te maken krijgen (Trajectum College, n.d.).

"Ontdekken: uitvinden. Dat gaat over je talent, over keuzes maken, er achter komen welke opleiding en welk beroep bij je past. Het is nieuwe ontdekkingen doen door opdrachten binnen en buiten school uit te voeren. Het is er achter komen wat je kunt en in welke richting je verder wilt gaan" (Kuiper et al. a, n.d.).

"Opleiden: de eerste kneepjes van een vak leren. Het is kennis en ervaring opdoen op school en in de echte praktijk. Het is starten in het VMBO en doorleren in HAVO of MBO" (Kuiper et al. a, n.d.).

"Ondernemen: initiatief nemen, in actie komen. Het is werk maken van je opleiding, zorg en verantwoordelijkheid nemen voor je eigen leefomgeving en in de omgang met elkaar. Het is ondernemend zijn, voor jezelf opkomen. Het is een bijdrage leveren aan de economische ontwikkeling van de stad Utrecht" (Kuiper et al. a, n.d.).

In het schoolplan staat vermeld dat de drie kernwoorden, in het vervolg aangeduid als de 'drie O's', de basisprincipes vormen voor het onderwijs binnen de school. Deze krijgen onder andere vorm door het uitvoeren van opdrachten binnen en buiten de school en in leerbedrijven (Kuiper et al. a, n.d.).

2.3 Fusie

Het Trajectum College is in 2010 ontstaan uit een fusie van twee vmbo scholen in Utrecht, het Vader Rijn College en het Centraal College (van Sambeek, 2011). De oorzaak van de fusie heeft betrekking op het gegeven dat het niet goed gaat met de vmbo scholen in de stad Utrecht. Hierop heeft wethouder van onderwijs Rinda den Besten het initiatief genomen een zogenaamde taskforce in het leven te roepen, die ervoor moet zorgen dat het tij gekeerd wordt.

De taskforce houdt zich bezig met het verbeteren van het imago en de kwaliteit van de vmbo scholen in Utrecht (van Sambeek, 2011). De taskforce heeft aanleiding gegeven tot de fusie van het Vader Rijn College en het Centraal College (“Definitief fusie voor Utrechtse vmbo scholen,” 2009)⁹.

⁹ <http://www.rtvutrecht.nl/nieuws/222249>

3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de methodologie uiteengezet die ten grondslag ligt aan dit onderzoek. Nadat ik duidelijk heb gemaakt welke wetenschapsopvatting ik hanteer, maak ik duidelijk op welke manier de beoogde data zijn verzameld. Vervolgens wordt ingegaan op de onderzoekseenheden, de kwaliteitscriteria van het onderzoek en de manier waarop ik de data heb verwerkt.

3.1 Positie onderzoeker

“ What we call our data are really our own constructions of other people’s constructions of what they and their compatriots are up to” (Geertz, 1973, p.9 in Walsham, 2006, p.320).

Bovenstaand citaat verwoordt mijn gedachten over de werkelijkheid. Geertz (1973) geeft aan dat wat mensen zien als gegevens, feitelijk hun eigen constructies zijn van de realiteitsconstructies van anderen (Geertz, 1973, p.9 in Walsham, 2006, p. 320). Dit laat zien dat ‘de’ werkelijkheid niet bestaat, maar vooral constructies die mensen van hun werkelijkheid maken. Elk individu heeft in mijn ogen zijn eigen kijk op de wereld. En niet alleen zijn eigen kijk op en interpretatie van de wereld, maar ook op bijvoorbeeld dagelijkse gebeurtenissen en ervaringen. Wat voor de één bijvoorbeeld een magnifieke ervaring is geweest, kan een ander bestempelen als niets anders dan een alledaagse belevenis.

Ook Walsham zegt dat er niet zoiets is als de realiteit. De auteur onderlijnt dat *“onze kennis van de realiteit en het menselijk handelen een sociale constructie is van menselijke actoren”* (Walsham, 2006, p.320). Hiermee geeft de auteur in feite aan dat elk individu, op zowel het niveau van kennis als handelen, een eigen werkelijkheid creëert.

Yanow (2000) schetst een dergelijke ‘interpretatieve benadering’ als de veronderstelling dat wij ‘leven in een sociale wereld die gekenmerkt wordt door de mogelijkheid van een veelvoud aan interpretaties’ (Yanow, 2000, p.5). Zij spreekt ook over het gegeven dat men betekenis geeft aan de hand van de eigen waarden en overtuigingen.

Opmerkelijk is dat in die opvatting ook het definiëren van een begrip een interpretatieve aangelegenheid is, immers elke auteur geeft hiervan een eigen representatie.

Bovenstaande definities geven in mijn ogen een passend beeld over de inhoudelijke betekenis van een interpretatieve onderzoeksbenadering. Ik vind deze benadering passend bij mijn onderzoek, naar de beleving die mensen hebben van een organisatiecultuur. Om deze reden zal ik in mijn onderzoek uitgaan van de interpretatieve benadering.

Uiteraard zijn er aan elke onderzoeksbenadering ook kritische punten toe te kennen, dus ook de benadering die ik in mijn onderzoek zal hanteren is aan kritiek en risico’s onderhevig. Ik wil

inzoomen op het risico waarvan ik verwacht dat het een belangrijke rol speelt in het onderzoek. Het gaat hier om het risico van de zogenaamde 'dubbele hermeneutiek'. Dit wil zeggen dat de onderzoeker een eigen interpretatie geeft aan de antwoorden die verkregen worden in bijvoorbeeld interviews (van den Bersselaar, 2003, p.137 in van Thiel, 2007, p.43). Hoewel ik mij hiervan bewust ben en ervoor waak om zo objectief mogelijk te zijn, realiseer ik mij dat hier niet aan te ontkomen is.

3.2 Onderzoeksmethoden

Voortbordurend op de interpretatieve benadering, welke ik als onderzoeker zal hanteren, kan gesteld worden dat er in dit onderzoek sprake zal zijn van kwalitatief onderzoek en wel in de vorm van (individuele) interviews (Silverman, 2010, p.123). Bij de betreffende benadering gaat het erom dat *"iedereen de werkelijkheid op zijn eigen manier en vanuit zijn eigen perspectief ziet"* (van Thiel, 2010, p.42). De (verschillende) percepties van de individu staan hier centraal en het is van belang er achter te komen welke interpretatie of betekenis de betreffende individuen geven aan een bepaalde gebeurtenis (van Thiel, 2010, p.42-43). Het afnemen van interviews is hier een effectieve methode voor, van belang is ervoor te waken dat er zogenaamde open vragen worden gesteld (Silverman, 2010, p.123).

De nieuwe organisatiecultuur van het onlangs uit fusie ontstane Trajectum College staat centraal in mijn onderzoek. Het is van belang een zo volledig mogelijk beeld te schetsen van de kenmerken van deze huidige organisatiecultuur. Hierbij staan, zoals uitgebreid besproken in het theoretisch kader, de drie perspectieven van Martin (1992) centraal. Dit vormt het hart van de wetenschappelijke literatuurstudie van mijn onderzoek. Daarnaast zal ik ook empirisch onderzoek uitvoeren in de vorm van individuele semigestructureerde interviews (mondeling). Baarda en de Goede (1995) geven in het kader hiervan aan dat het gestructureerd verzamelen van informatie aanduidt dat van tevoren volledig duidelijk is welke informatie de onderzoeker nodig heeft, waarbij de antwoorden als het ware kunnen worden aangekruist. Het ongestructureerd verzamelen van informatie wil zeggen dat van tevoren niet duidelijk is welke informatie de onderzoeker wil hebben en zal verkrijgen (Baarda & de Goede, 1995, p.136). De laatst genoemde twee vormen (gestructureerd en ongestructureerd) zijn beide niet volledig van toepassing op mijn onderzoek, daarom is er bewust gekozen voor de semigestructureerde vorm. Dat wil zeggen dat het interview aan de hand van een vooraf opgestelde topiclijst wordt afgenomen (van Thiel, 2010, p.109). Op deze manier krijgt de respondent voldoende ruimte voor eigen inbreng. Een voordeel van het afnemen van interviews is dat het een geschikte manier is om informatie te verkrijgen over de kennis, de houding of het standpunt van de respondent (Baarda & de Goede, 1995, p.143). De mogelijkheid om door te vragen tijdens een interview, zorgt ervoor dat de interviewer verduidelijking kan krijgen over de gegeven antwoorden (van Thiel, 2010, p.108). Beide voordelen vind ik belangrijke aspecten bij het verkrijgen van antwoorden op mijn onderzoeksvragen.

Walsham (2006) geeft aan dat interviews vaak deel uitmaken van een interpretatieve studie, omdat het gaat om de interpretaties die de respondenten hebben van, in het geval van mijn onderzoek, de organisatiecultuur (Walsham, 2006, p.323). Ofwel, de onderzoeksmethode die ik zal hanteren sluit aan bij mijn wetenschapsopvatting. Daarom heb ik er bewust voor gekozen om middels individuele interviews data te verzamelen voor mijn onderzoek naar de organisatiecultuur van het Trajectum College.

In mijn onderzoek specificeer en concretiseer ik het begrip organisatiecultuur zo grondig mogelijk tijdens de interviews, en vraag alleen naar actualiteit en niet naar verleden. Op deze manier is de kans groter dat ik meer betrouwbare informatie zal verkrijgen van de respondenten.

Waar voordelen te noemen zijn, spelen uiteraard ook nadelen. Bijvoorbeeld in de zin van het verkrijgen van sociaal wenselijke antwoorden. Het kan voorkomen dat de respondent antwoorden geeft waarvan gedacht wordt dat deze een goede indruk zullen maken. Dit wordt volgens Baarda en de Goede (1995) veroorzaakt doordat men "*over het algemeen de neiging heeft zich van de goede kant te laten zien*" (Baarda & de Goede, 1995, p.143). Baarda en de Goede (1995) geven een belangrijke suggestie waardoor dit probleem enigszins ingedamd kan worden. De auteurs zijn van mening dat de rol van de interviewer hierbij van belang kan zijn. Hiermee doelen zij erop dat de interviewer ervoor moet zorgen dat hij/zij niet duidelijk instemt met de antwoorden die gegeven worden, maar ook niet expliciet afkeuring van de antwoorden laat blijken (Baarda & de Goede, 1995, p.143). Ofwel, de interviewer moet een neutrale houding aannemen ten opzichte van de respondent. Tijdens de afname van de interviews zal ik hier alert op zijn.

De topiclijst die ik heb opgesteld naar aanleiding van mijn theoretisch kader, zal ik als leidraad gebruiken tijdens de interviews. De topiclijst is onderverdeeld in 3 categorieën, waarbij elke categorie staat voor één van de perspectieven van Martin (1992) (integratie, differentiatie en fragmentatie). Hoewel in mijn topiclijst de rode lijn van de interviews vaststaat, is het mogelijk dat respondenten tijdens het verloop van deze interviews ook van de rode lijn afwijken.

3.3 Onderzoekseenheden

"Onderzoekseenheden zijn de personen of objecten waarover in de probleemstelling een uitspraak wordt gedaan en die in een onderzoek worden betrokken" (Baarda & de Goede, 1995, p.115).

Zoals besproken in het theoretisch kader, is één van de definities van het begrip organisatiecultuur gericht op de "*gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van en de belanghebbenden bij de organisatie*" (Sanders & Neuijen, 1987, p.12). Op basis hiervan kan gesteld worden dat alle leden, ofwel medewerkers, van de organisatie betrokken zijn bij de organisatiecultuur.

Hoewel het mooiste scenario zou zijn om alle medewerkers van het Trajectum College mee te nemen in het onderzoek, is dit op de eerste plaats wegens de relatief korte tijd die beschikbaar is voor de realisatie van dit onderzoek onmogelijk. Op de tweede plaats zijn de medewerkers gewoonweg niet allemaal vrij te maken voor een interview. Om deze redenen maak ik een selectie van de te interviewen onderzoekseenheden, ook wel populatie genoemd (Baarda & de Goede, 1995, p.116). Baarda en de Goede (1995) bespreken in het kader hiervan een vijftal stappen om tot een steekproef, ofwel "*dat deel van de populatie dat wordt benaderd voor het onderzoek*", te komen (Baarda & de Goede, 1995, p.117). Achtereenvolgens gaat het om het "universum of de theoretische populatie, de (operationele) populatie, de steekproef, de respons en de dataproducerende steekproef", ofwel de bruikbare respons (Baarda & de Goede, 1995, p.117).

De eerste drie stappen zijn van belang in het kader van mijn onderzoek (Baarda & de Goede, 1995, p.117). Het universum, ofwel de theoretische populatie, bestaat uit alle te onderzoeken onderzoekseenheden, ofwel alle medewerkers van het Trajectum College. Zoals eerder aangegeven, is het niet mogelijk om alle medewerkers mee te nemen in het onderzoek. De volgende stap, de operationele populatie, wil zeggen dat het universum/de theoretische populatie ingeperkt wordt op basis van de doelstelling van het onderzoek (Baarda & de Goede, 1995, p.118). Wanneer ik dit vertaal naar mijn onderzoek, ben ik van mening dat de operationele populatie in mijn geval hetzelfde is als het universum/theoretische populatie. Aangezien het onderzoek gericht is op het in kaart brengen van de huidige organisatiecultuur en, zoals eerder besproken, alle leden van de organisatie betrokken zijn bij de cultuur, heeft de operationele populatie ook betrekking op alle medewerkers in het algemeen van het Trajectum College. De derde stap, de steekproef, wordt volgens Baarda en de Goede (1995) beschreven als "*dat deel van de populatie dat wordt benaderd voor het onderzoek*" (Baarda & de Goede, 1995, p. 117). Het is nu van belang om de onderzoekseenheden te selecteren. Maar op basis waarvan ga ik deze selectie dan maken? Gezien het onderzoeksonderwerp, de organisatiecultuur van het Trajectum College, is het niet nodig om de respondenten te selecteren op basis van specifieke persoonskenmerken zoals leeftijd of geslacht. Immers, iedereen binnen de organisatie, ongeacht leeftijd of geslacht, maakt deel uit van de organisatiecultuur.

Om een zo goed mogelijk beeld van de huidige organisatiecultuur te verkrijgen en zoveel mogelijk (gevarieerde) inzichten en antwoorden van de medewerkers te verkrijgen, heb ik ervoor gekozen om de respondenten alleen te selecteren op basis van hun functie. Op deze manier zal ik zoveel mogelijk verschillende actoren met verschillende functies binnen het Trajectum College meenemen in mijn onderzoek, zodat de organisatiecultuur belicht kan worden vanuit verschillende oogpunten, ook wel aangeduid als een multi-actor perspectief. Loos (2006) gebruikt dit perspectief bijvoorbeeld in zijn onderzoek naar succes- en faalfactoren van innovatieprojecten binnen een aantal gemeenten in Nederland, waarbij de auteur onderzoekseenheden heeft geselecteerd op basis van hun functie binnen de gemeente. Hij heeft zowel uitvoerende professionals als middenmanagers en zowel leden uit de politieke als

ambtelijke top in het onderzoek meegenomen (Loos, 2006). In het kader hiervan wordt ook wel gesproken over deelpopulaties. Dit wil zeggen dat de gehele populatie in deelpopulaties wordt onderscheiden, in dit geval deelpopulaties naar aanleiding van de functies en herkomst van de medewerkers (Baarde & de Goede, 1995, p.122). In het onderzoek in het kader van het Trajectum College zal onderscheid worden gemaakt in de deelpopulatie docenten en de deelpopulatie organisatie. Vanzelfsprekend gaat het bij de deelpopulatie docenten om alle leraren die de lessen verzorgen binnen het Trajectum College. De deelpopulatie organisatie bestaat uit de directie, twee teamleiders, een zorgcoördinator, een orthopedagoog, twee vertrouwenspersonen, twee schoolcontactpersonen en een viertal personeelsvertegenwoordigers (Trajectum College, n.d.). Zoals in hoofdstuk 2 aangegeven, heb ik achterhaald dat er ook een receptioniste, een tweetal conciërges en een aantal horecamedewerkers werkzaam zijn binnen het Trajectum College.

Hoewel ik mij ervan bewust ben dat ik de onderzoekseenheden ook kan selecteren op basis van totaal andere kenmerken zoals de eerder genoemde leeftijd en/of geslacht, maar ook bijvoorbeeld op het aantal jaren dat iemand in dienst is binnen het Trajectum College, heb ik er specifiek voor gekozen om uit de deelpopulaties enkelvoudige aselechte steekproeven te trekken. Dit wil zeggen dat ik uit de zojuist genoemde medewerkers een volledig willekeurige selectie zal maken van respondenten die ik zal meenemen in het onderzoek (Baarda & de Goede, 1995, p.124). Alleen bij de groep docenten zal ik een bewuste verdeling maken, op basis van de school waar zij vandaan komen, respectievelijk het Vader Rijn College of het Centraal College. Ik acht dit van belang omdat een fusie van de genoemde scholen aanleiding heeft gegeven voor onderzoek naar de huidige organisatiecultuur van het Trajectum College.

Op basis van bovenstaande heb ik de volgende respondenten geselecteerd:

Respondent	Aantal
Directeur	1
Teamleider	1
Docenten	12 (5 docenten voormalig Vader Rijn College, 5 docenten voormalig Centraal College, 2 nieuwe docenten)
Zorgcoördinator	1
Receptioniste	1
Horecamedewerker	1
Repromedewerker	1
Orthopedagoog	1
Administratief medewerker	1
Personeelsconsulent	1
Conciërge	1

3.4 Kwaliteitscriteria

"Betrouwbaarheid en validiteit zijn belangrijke criteria voor wetenschappelijk onderzoek" (van Thiel, 2010, p.57).

Twee kenmerken staan centraal als het gaat om de kwaliteit van een onderzoek, het gaat hierbij om betrouwbaarheid en validiteit. Zijn de genoemde kenmerken in grote mate terug te zien in het onderzoek, dan is de kans groter dat de onderzoeksresultaten niet toevallig, maar op systematische wijze zijn verkregen (van Thiel, 2010, p.57). Ook Baarda en de Goede (1995) geven in het kader hiervan aan dat hoe minder de resultaten afhankelijk zijn van toeval, hoe betrouwbaarder de resultaten zullen zijn (Baarda & de Goede, 1995, p.163).

3.4.1 Betrouwbaarheid

Het eerste kenmerk, betrouwbaarheid, is gericht op het meetinstrument dat gebruikt wordt om de resultaten te verkrijgen. Hier kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een vragenlijst, zoals in het geval van mijn onderzoek. De vragenlijst die ik gebruik tijdens de interviews dient zo nauwkeurig mogelijk weer te geven wat ik precies wil meten/weten (van Thiel, 2010, p.57).

3.4.2 Validiteit

Validiteit heeft betrekking op de herhaalbaarheid van het onderzoek en wil zeggen dat wanneer het onderzoek nogmaals onder dezelfde omstandigheden zou worden uitgevoerd, dezelfde bevindingen naar voren zouden komen (van Thiel, 2010, p.57). Bij veelvuldig en regelmatig onderzoek naar de organisatiecultuur binnen het Trajectum College, bestaat er naar mijn idee een kans dat er dezelfde resultaten uitkomen. Anderzijds is organisatiecultuur een dynamisch organisatiekenmerk en het kan heel goed zijn dat een medewerker een paar maanden later anders denkt over een bepaald element van de organisatiecultuur, wat bijvoorbeeld veroorzaakt is door recente ervaringen of gebeurtenissen (van Thiel, 2010, p. 57). Mijn onderzoek is dan ook te kenschetsen als een momentopname van een organisatiecultuur in wording (de fusie dateert uit 2010).

Er zijn manieren om betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen. Allereerst is het van belang om als onderzoeker zorg te dragen voor effectief gebruik van het meetinstrument, ofwel de vragenlijst. Het continu aanpassen van de vragenlijst tijdens het onderzoeksproces, kan bijvoorbeeld een negatief effect hebben op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Het gevolg hiervan kan zijn dat de informatie die verkregen wordt tijdens de interviews niet meer vergelijkbaar is (van Thiel, 2010, p.60). Om deze reden is het noodzakelijk om het te gebruiken meetinstrument zo optimaal mogelijk van inhoud en eenduidigheid te voorzien, zodat de kans kleiner is dat deze gaandeweg moet worden aangepast.

Daarnaast bestaat het risico dat de verwachtingen van de onderzoeker het onderzoek in bepaalde mate beïnvloeden. Deze eigen verwachtingen worden ook wel bias genoemd. Hoewel dit niet direct van negatieve invloed hoeft te zijn op het onderzoek, is het van belang dat de

onderzoeker zich bewust is van de eigen opvattingen (van Thiel, 2010, p.61). Dit kan (deels) voorkomen worden door een open, neutrale houding aan te nemen tijdens het afnemen van de interviews, waarbij de onderzoeker zich niet laat leiden door de eigen denkbeelden.

3.5 Dataverwerking

Het verzamelen en zo effectief mogelijk ordenen van de informatie uit de verkregen interviews is van belang om de analyse van kwalitatieve onderzoeksgegevens te volbrengen (van Thiel, 2010, p.156). Nadat de interviews met de respondenten zijn afgenomen, is het zaak de verkregen informatie zo doeltreffend mogelijk te ordenen. Elk interview zal daarom worden gescand, ook wel aangeduid als 'quick scan'. Aan de hand van de gebruikte topiclijst zal er per interview een verslag worden gemaakt met daarin de meest relevante antwoorden voor het onderzoek, inclusief bruikbare citaten. Dit wordt ook wel de incubatiefase genoemd. Het doel hiervan is inzicht te verkrijgen in welke informatie wel of niet essentieel is voor de analysefase van het onderzoek (van Thiel, 2010, p.160). Vervolgens zal de informatie in het interviewverslag worden voorzien van inhoudelijke codes. Deze codes vormen in steekwoorden een beknopte samenvatting over wat er in de tekst van het verslag staat (van Thiel, 2010, p.161). Voorbeelden van codes die gebruikt zullen worden zijn: organisatiecultuur, integratieperspectief, differentiatieperspectief en fragmentatieperspectief.

4. Wetenschappelijke literatuurstudie

Wie onderzoek wil doen naar organisatiecultuur, kan niet anders dan de teksten van Joanne Martin tegenkomen: zij schreef er talloze. Eén daarvan, het boek *Cultures in organizations, three perspectives*, beschrijft drie perspectieven van waaruit een organisatiecultuur bestudeerd kan worden (Martin, 1992, p.4). Het gaat hier om het integratieperspectief, het differentiatieperspectief en het fragmentatieperspectief (Martin, 1992, p.12). Ik zal de genoemde perspectieven uit dit boek als leidraad nemen voor mijn onderzoek naar organisatiecultuur nemen omdat zij perspectieven aanreikt welke meervoudig en dus complementair zijn. Martin is een autoriteit op het gebied van theorie over culturen binnen organisaties, getuige het feit dat zij in actuelere teksten nog voortdurend wordt aangehaald.

Aangezien mijn onderzoek volledig gericht is op de organisatiecultuur van het Trajectum College, is het van belang om allereerst een aantal definities van het begrip organisatiecultuur te bespreken. Van daaruit zal ik beargumenteren welke definitie ik zal hanteren in mijn onderzoek.

Vervolgens zal ik de drie perspectieven van Martin (1992) stapsgewijs behandelen, waarbij ik de inzichten van de auteur zal vergelijken met die van andere wetenschappelijke auteurs. Op deze manier zal ik trachten een duidelijk beeld te schetsen van de perspectieven van Martin en deze in de context plaatsen van de visie op organisatiecultuur van andere vooraanstaande wetenschappelijke auteurs.

4.1 Organisatiecultuur

Hieronder zal ik een aantal definities van het begrip organisatiecultuur de revue laten passeren. Na deze besproken te hebben, zal ik duidelijk maken welke definitie ik zal hanteren in mijn onderzoek naar de huidige organisatiecultuur van het Trajectum College.

4.1.1 Definities in wetenschappelijke literatuur

Sanders en Neuijen (1987) beschrijven het begrip organisatiecultuur als volgt:

“de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden en de belanghebbenden van de organisatie. Deze gemeenschappelijke verstandhouding heeft betrekking op de dagelijkse gang van zaken in de organisatie” (Sanders & Neuijen, 1987, p.12)

De elementen van een organisatiecultuur worden volgens hen duidelijk door te kijken naar de manier waarop medewerkers in een organisatie zich gedragen (Sanders & Neuijen, 1987, p.12). Met ‘gemeenschappelijk’, doelen de auteurs op het collectieve aspect van het begrip organisatiecultuur. Zij geven aan dat er pas sprake is van een organisatiecultuur, als deze door medewerkers of in ieder geval door een ‘belangrijke groep mensen’ wordt gedeeld.

“Opvattingen en meningen die alleen maar bij één individu horen, maken geen deel uit van de organisatiecultuur, maar van zijn of haar persoonlijke bagage” (Sanders & Neuijen, 1987, p.12).

De definitie van Mahieu en Dietvorst (1989), zoals hieronder weergegeven, geeft weer waar het om gaat wanneer gesproken wordt over organisatiecultuur:

“het geheel van waarden, normen en verwachtingen, die richtinggevend zijn voor de activiteiten van de leden van de organisatie en voor de manier van vormgeving van die activiteiten” (Mahieu, Dietvorst, 1989, p.13)

Ik vraag me echter af hoe ‘compleet’ de door Mahieu en Dietvorst (1989) gestelde definitie is, omdat er alleen wordt gesproken over normen, waarden en verwachtingen.

Een organisatiecultuur bestaat in mijn ogen uit meer dan de genoemde kenmerken door Mahieu en Dietvorst (1989). Ik mis hier belangrijke aspecten, zoals bijvoorbeeld symbolen, helden en rituelen, welke door Sanders en Neuijen in het zogenaamde Ui-model worden gepresenteerd (Sanders & Neuijen, 1987, p.15).



Afbeelding: het Ui-model

Bron: <http://miru11.wordpress.com/2011/11/25/partiele-identiteit-gewenst-of-niet/>, 23 mei 2012

Het model bestaat uit verschillende lagen, waarin vier uitingvormen van een organisatiecultuur zijn weergegeven (Sanders & Neuijen, 1987, p.17). Symbolen worden gezien als de meest oppervlakkige laag van cultuur, grondbeginselen en waarden vormen de diepste laag van een cultuur. Helden en rituelen zitten er tussenin (Hofstede, 1991, pp.18-19).

De buitenste laag, symbolen, worden als volgt omschreven:

“voorwerpen, woorden of handelingen die, naast een dagelijkse betekenis, tot uitdrukking brengen wat de organisatie wil zijn of wil betekenen” (Sanders & Neuijen, 1987, p.15).

Hierbij kan gedacht worden aan de inrichting van het kantoorpand, taalgebruik, afbeeldingen of schilderijen binnen een organisatie, humor of kleding (ibidem).

"Helden of anti-helden zijn reële of imaginaire personen die de organisatieleden bewonderen of verafschuwen" (ibidem).

Een voorbeeld is een gedragmodel waar medewerkers binnen een organisatie tegen op kijken, zoals iemand die in korte tijd promotie heeft gemaakt en/of medewerkers die erg succesvol zijn in het uitvoeren van hun werkzaamheden (ibidem).

De derde laag van de ui, rituelen, worden omschreven als:

"sociale gewoonten die voor de organisatieleden iets essentieels uitdrukken en die een context geven aan bepaalde gebeurtenissen" (Sanders & Neuijen, 1987, p.16).

De manier waarop medewerkers binnen een organisatie verjaardagen of jubilea vieren kan hieronder geschaard worden, evenals de wijze waarop men elkaar begroet binnen een organisatie, het verloop van vergaderingen en omgangsvormen in de pauzeruimte (ibidem).

De binnenste laag van de ui representeert de waarden en grondbeginselen binnen een organisatie.

"Waarden hebben een 'gij-behoort'-karakter dat het waarnemen, denken, voelen en handelen van de leden van een organisatie betreft. Het gaat hier om hun oordelen binnen de bedrijfscontext" (Sanders & Neuijen, 1987, p.16).

Hofstede (1991) benadrukt met name dat het er niet om gaat dat de kenmerken van een cultuur door iedereen, ofwel door elke medewerker binnen een organisatie, gedeeld hoeft te worden. De auteur spreekt namelijk over het in 'meerdere of mindere mate delen van cultuur' (Hofstede, 1991, p.16) en geeft de volgende omschrijving van organisatiecultuur:

"Cultuur is altijd een collectief verschijnsel, in meerdere of mindere mate gedeeld door mensen die leven in dezelfde sociale omgeving" (Hofstede, 1991, p.16), en: *"de collectieve mentale programmering die de leden van de ene organisatie onderscheidt van die van een andere"* (Hofstede, 1991, p.224).

Maar wat bedoelt de auteur met mentale programmering? De auteur maakt in het kader hiervan onderscheidt in drie niveaus, de menselijke natuur, cultuur en persoonlijkheid:



Afbeelding: drie niveaus van mentale programmering volgens Hofstede

Bron:<http://interculturaliteit.wikispaces.com/1.+Theoretische+omkadering>, 23 mei 2012

De onderste laag van de piramide, de menselijke natuur, heeft betrekking op wat alle mensen over de hele wereld met elkaar gemeen hebben, bijvoorbeeld het voelen van verdriet, liefde of angst. Belangrijke kenmerken van de menselijke natuur zijn dat het in de eerste instantie iets universeels is, daarnaast geeft de auteur aan dat dit aangeboren is (Hofstede, 1991, p.16). Dan maken we de overstap naar de bovenste laag van de piramide, persoonlijkheid. Hiermee wil Hofstede (1991) zeggen dat elk individu ook een eigen stuk mentale programmering heeft, dit wordt met niemand anders gedeeld. Persoonlijkheid is iets individueels en is deels aangeboren en deels aangeleerd (Hofstede, 1991, p.16).

Met cultuur, de middelste laag van de piramide, doelt de auteur op kenmerken die voor een specifieke groep of categorie gelden (Hofstede, 1991, p.17). In het kader van mijn onderzoek naar de organisatiecultuur van een gefuseerde school, is het tweede niveau van mentale programmering van belang. Cultuur is volgens Hofstede (1991) niet aangeboren, maar aangeleerd (Hofstede, 1991, p.17):

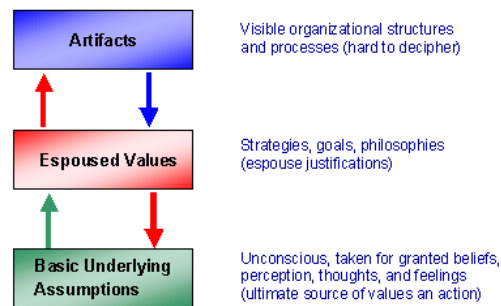
“Cultuur wordt overgedragen via onze sociale omgeving en niet via onze genen” (Hofstede, 1991, p.16).

Hierop volgend bevestigt Stoter (2009) dit aan de hand van inzichten van van Hoewijk (1988), de auteur geeft aan dat cultuur gerelateerd is aan het samen werken van mensen en aangeleerd is (van Hoewijk, 1988 in Stoter, 2009, p.102).

Schein (1985) beschrijft (organisatie) cultuur op de volgende manier:

“the deeper level of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, that operate unconsciously, and that define in a basic taken for granted fashion an organization’s view of itself and its environment” (Schein, 1985, p.6)

In het kader van cultuur maakt Schein (1985) onderscheid in drie niveaus.



Afbeelding: drie niveaus van cultuur volgens Schein

Bron: http://www.jucs.org/jucs_9_7/the_strong_effects_of/Bohinc_T.html, 23 mei 2012

Het eerste niveau 'Artifacts and Creations' waarmee de auteur doelt op het meest zichtbare niveau van cultuur, heeft betrekking op de fysieke omgeving waarin leden van een organisatie hun werkzaamheden uitvoeren. Ook zaken als taalgebruik en openlijk gedrag van medewerkers behoort tot dit niveau (Schein, 1985, p.14). Het tweede niveau 'Values' is gericht op de waarden van medewerkers binnen een organisatie. Hiermee wil Schein benadrukken dat de mogelijkheid bestaat dat medewerkers allen andere waarden hebben, bijvoorbeeld als het gaat om de manier waarop problemen binnen een organisatie worden opgelost (Schein, 1985, p.15). De auteur wijst hier op het volgende gegeven:

"het zichtbare gedrag wordt bepaald door een dieper liggend denk- en perceptieniveau. Dat dieperliggende niveau kan wel of niet in overeenstemming zijn met de waarden en principes die de organisatie zegt aan te hangen" (Schein, 2000, p.28).

'Basic Underlying Assumptions', het derde niveau van cultuur, wil volgens de auteur zeggen dat wanneer (bijvoorbeeld) een oplossing voor een bepaald probleem herhaaldelijk werkt, de betreffende oplossing vanzelfsprekend wordt (Schein, 1985, p.18). Ofwel, medewerkers binnen een organisatie geloven erin dat het 'gewoon werkt' op de manier waarop zij gewend zijn om bijvoorbeeld problemen op te lossen. De genoemde niveaus van cultuur volgens Schein (1985) laten duidelijk zien waar het om gaat wanneer er over organisatiecultuur gesproken wordt.

De inzichten van de hierboven besproken auteurs doen mij inzien dat cultuuraspecten binnen een organisatie aangeleerd zijn. Daarnaast wordt duidelijk dat cultuur niet tastbaar is, ofwel niet 'vast te pakken' is.

Mijns inziens zijn diverse cultuuraspecten wel degelijk zichtbaar, zoals rituelen of helden. Echter precies en expliciet duiden wat organisatiecultuur allemaal is (en dus ook wat er allemaal niet bij hoort), lijkt onbegonnen werk omdat het een zeer veelomvattend en complex begrip is met

ook nog verschillende niveaus (Schein), waarvan er ook kenmerken zijn die niet (of niet direct) waarneembaar zijn.

In diezelfde denklijn geeft Martin (1992) aan dat onder andere de volgende elementen zijn toe te kennen aan een organisatiecultuur: normen, formele regels, geldende procedures, kledingvoorschriften, verhalen, werkzaamheden, gedragscodes, humor, rituelen en vakjargon. De auteur zegt dat leden van een cultuur, bijvoorbeeld medewerkers binnen een organisatie, deze elementen allen op een andere manier zullen interpreteren. Zo kan het voorkomen dat twee medewerkers binnen dezelfde organisatie, elk een eigen betekenis geven aan (bijvoorbeeld) een bepaalde formele regel (Martin, 1992, p.3).

Ik zie het Ui-model, waar zowel Sanders en Neuijen (1987) als Hofstede (1991) uitgebreid aandacht aan besteden, als een interessante aanvulling op de drie niveaus van cultuur volgens Schein (1985).

4.1.2 Meetinstrumenten

Bij het analyseren van een organisatiecultuur wordt ook gebruikgemaakt van meetinstrumenten. Stoter (2009) heeft een model ontwikkeld waarmee de cultuur binnen een organisatie kan worden geanalyseerd. Hierin staat een aantal hoofdpunten centraal, zoals zakelijkheid, betrokkenheid, gelijkwaardigheid, samenwerken en openheid. Van daaruit heeft de auteur stellingen ontwikkeld, welke de gebruiker moet waarderen op een schaal van zeer oneens tot en met zeer eens (Stoter, 2009, pp.191-195). De waardering van de stellingen maakt duidelijk op welke manier medewerkers binnen een organisatie betekenis geven aan cultuuruitingen op de werkvloer.

Cameron en Quinn (1999) hebben een soortgelijk instrument gecreëerd, het Organizational Culture Assessment Instrument, welke gebruikt wordt om een organisatiecultuur in kaart te brengen (Cameron & Quinn, 1999, p.39). Soortgelijk omdat ook deze auteurs onderscheid maken in een aantal hoofdzaken, welke worden aangeduid als centrale dimensies, en bijbehorende stellingen. Een voorbeeld hiervan is de centrale dimensie dominante kenmerken, waaronder de volgende stelling is geplaatst: "De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie" (Cameron & Quinn, 1999, p.41). Andere belangrijke kenmerken die volgens de auteurs bijdragen aan de vorming van een cultuur zijn: informele procedures, het gedrag van de leidinggevende, de manier waarop medewerkers binnen een organisatie met elkaar omgaan in bijvoorbeeld de vorm van loyaliteit en vertrouwen en persoonlijke ontwikkeling (Cameron & Quinn, 1999, pp.42-44).

De meetinstrumenten van zowel Stoter (2009) als Cameron en Quinn (1999) geven een interessant handvat van kenmerken waar we op kunnen letten wanneer we organisatiecultuur onder de loep nemen.

4.1.3 Omschrijving 'organisatiecultuur'

Hierboven heb ik de inzichten van het begrip organisatiecultuur volgens een aantal belanghebbende auteurs besproken. Ik zal de inzichten van een aantal auteurs combineren teneinde een hanteerbare werksomschrijving van organisatiecultuur te kunnen gebruiken voor mijn onderzoek. De omschrijving van cultuur van Martin geeft mijns inziens goed weer welke aspecten tot een organisatiecultuur behoren, bijvoorbeeld formele regels, humor en kledingvoorschriften. Daarnaast geeft zij aan dat elke medewerker een bepaalde cultuuruiting anders kan interpreteren (Martin, 1992, p.3). Martin (1992) geeft een duidelijk beeld van de bouwstenen van een organisatiecultuur, het toevoegen van enkele elementen die besproken worden door andere auteurs heeft als gevolg dat er in mijn ogen compleet beeld ontstaat van het begrip organisatiecultuur. De inzichten van Schein (1985) en Sanders en Neuijen (1987) en Hofstede (1991) zijn een goede aanvulling op de door Martin opgestelde begripsomschrijving van organisatiecultuur. De drie niveaus van cultuur volgens Schein (1985) artifacts and creations, values en basic underlying assumptions laten op gestructureerde wijze zien dat zowel zichtbare kenmerken van cultuur als waarden en vanzelfsprekendheden behoren tot een organisatiecultuur (Schein, 1985, pp.14-18). Daarnaast besteden zowel Sanders en Neuijen (1987) als Hofstede (1991) aandacht aan een helder model, het Ui model, waarin een viertal onmisbare elementen van cultuur wordt genoemd. Het gaat hier om symbolen, helden, rituelen en waarden/ grondbeginselen (Sanders & Neuijen, 1987, p. 17). Hoewel Martin (1992) het element rituelen wel meeneemt in haar omschrijving van organisatiecultuur, brengt zij de overige elementen (symbolen, helden en grondbeginselen) hier niet duidelijk naar voren. In mijn ogen zijn dit essentiële elementen van een organisatiecultuur.

Kortom, een combinatie van de omschrijving van cultuur volgens Martin (1992), de drie cultuurniveaus van Schein (1985) en het Ui-model (Sanders & Neuijen, 1987) zal ik hanteren binnen mijn onderzoek naar de huidige organisatiecultuur van het Trajectum College.

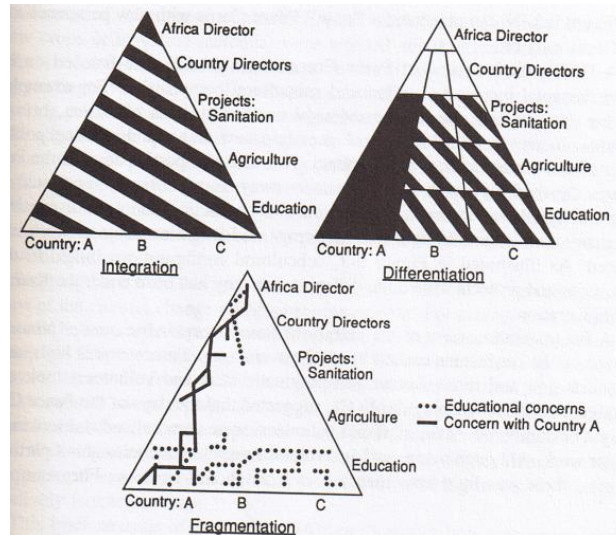
De volgende omschrijving van organisatiecultuur is hiertoe opgesteld:

“Onder organisatiecultuur verstaan we het geheel van cultuurkenmerken zoals normen, formele regels, gedragscodes en humor, gecombineerd met een zestal specifieke niveaus in de zin van artefacten, waarden, aannames, symbolen, helden en rituelen welke gelden voor de medewerkers binnen een organisatie”

4.2 De theorie van J.Martin

Zoals eerder aangegeven worden de drie perspectieven van Joanne Martin (1992) centraal gesteld in mijn onderzoek, daarom zal ik de theorie die zij heeft opgesteld hier verder uitdiepen. Martin beschrijft het begrip organisatiecultuur vanuit drie perspectieven: het integratieperspectief, het differentiatieperspectief en het fragmentatieperspectief. Onder een perspectief verstaat Martin (1992) een 'analytisch kader of framework dat duidelijk richting geeft aan het bestuderen van culturen binnen organisaties' (Martin, 1992, V). In dit hoofdstuk zal

ik de genoemde perspectieven achtereenvolgens behandelen en ze vergelijken met ideeën op dit gebied van diverse wetenschappelijke auteurs. Op deze manier worden de ideeën van Martin (1992) op een meetlat gelegd, zodat de inzichten van de auteur ook weer in perspectief worden gezet.



Afbeelding: schematische weergave perspectieven Martin

Bron: Martin, 1992, p. 181

4.2.1 Integratieperspectief: culturele eenheid en familiegevoel

Het integratieperspectief wordt getypeerd door het gegeven dat er “*culturele eenheid heerst binnen een organisatie, waar geen ruimte is voor twijfel, onzekerheid of meningsverschillen*” op het gebied van de organisatiecultuur (Martin, 1992, p.45). Concreet kan hierbij gedacht worden aan normen, waarden en assumpties die gelden voor alle individuen binnen een organisatie. Dit perspectief heeft volgens Martin drie specifieke kenmerken, namelijk het hebben van een ‘brede consensus, ‘consistentie’ en ‘helderheid’ binnen de organisatie (Martin, 1992, p.46-52).

Op pagina 45 geeft Martin aan dat het eerste kenmerk, organisatie brede consensus, inhoudt dat er een set van inhoudelijke thema’s is beschreven, zoals waarden en uitgangspunten, die gedeeld worden door alle leden van een cultuur (Martin, 1992, p.45). Hierbij kan gedacht worden aan het bereiken van consensus over de organisatiedoelen, besluitvorming, prestatiecriteria en leiderschapsstijl). Organisaties worden binnen dit perspectief gezien als één familie (Martin, 1992, p.46). In het kader hiervan spreekt Stoter (2009) over een ondersteunend organisatieklimaat, waarbij informele contacten, een relatiegerichte stijl van leidinggeven, vrijwel geen structuur en een gebrek aan formele vergaderingen centraal staan (Stoter, 2009, p.107). Het ondersteunend organisatieklimaat dat Stoter (2009, p.107) bespreekt lijkt op wat Martin (1992) bestempelt als het zien van de medewerkers binnen een organisatie als één familie. Een organisatiecultuur die zich op deze manier kenmerkt, kent een hechte onderlinge persoonlijke band en daardoor een zeker risico, omdat het zakelijke aspect in sommige situaties op de achtergrond zou kunnen raken.

Het tweede punt, consistentie, wordt volgens de auteur gekenmerkt door het idee dat de zojuist beschreven inhoudelijke thema's consistent, ofwel op samenhangende wijze, zijn vastgesteld in een groot aantal culturele verschijningen. Martin geeft aan dat er drie vormen van consistentie zijn, namelijk action consistency, symbolic consistency en content consistency (Martin, 1992, p.48). Er is sprake van action consistency wanneer de zogenaamde inhoudelijke thema's consistent zijn met wat er zich in de (in)formele praktijk afspeelt. Een voorbeeld hiervan is dat een inhoudelijk thema vorm krijgt in de waarde gelijkheid en dat deze waarde overeenkomt met hoe het er in de praktijk aan toe gaat, bijvoorbeeld bij besluitvorming, die zowel top-down als bottom up verloopt (Martin, 1992, p.48). Symbolic consistency vindt plaats wanneer symbolische betekenissen van bijvoorbeeld rituelen overeenkomen met (één van) de inhoudelijke thema's. Een concreet voorbeeld is volgens Martin dat het inhoudelijke thema gelijkheidsdenken in overeenstemming is met het gedrag van de leidinggevende op het gebied van bijvoorbeeld rituelen binnen de organisatie (Martin, 1992, p.48-49). Hierbij kan gedacht worden aan open kantoorroimtes van zowel de directeur als overige medewerkers en één gezamenlijke lunchruimte voor beide 'partijen' (Martin, 1992, p.49). De laatste vorm van consistency, content consistency, komt volgens Martin tot uitdrukking wanneer de inhoudelijke thema's consistent zijn met elkaar, bijvoorbeeld het gelijkheidsdenken binnen een organisatie is in overeenstemming met de zorg voor het welzijn van medewerkers, ongeacht hun functie of status (Martin, 1992, p.50).

Het derde kenmerk van het integratieperspectief, helderheid, komt naar voren in de vorm van duidelijkheid binnen de organisatie als het gaat om wat er van medewerkers verwacht wordt. Cultuur is hier iets wat voor helderheid moet zorgen onder de medewerkers. Martin geeft aan dat het hier bijvoorbeeld gaat om het creëren van duidelijke waarden en voorspelbaarheid brengen in het onzekere (Martin, 1992, p.51). Er is hier geen ruimte voor ambiguïteit (Martin, 1992, p.45).

In het kader van het integratieperspectief zou je je kunnen afvragen of er een organisatie bestaat waarbinnen het integratieperspectief voor de volle 100 % bestaat. Wanneer één individu al afwijkt van alle anderen, kan er naar mijn idee geen sprake meer zijn van het integratieperspectief. Martin zelf schrijft in het kader hiervan dat in bepaalde studies gericht op het integratieperspectief, de mogelijkheid van afwijkende individuen niet geaccepteerd wordt, terwijl andere studies op dit gebied afwijkende individuen binnen het integratieperspectief juist wel erkennen (Martin, 1992, p.57). Het standpunt van de auteur zelf op dit gebied wordt niet duidelijk.

Schein (1985, p.186) beschrijft in *'Organizational culture and leadership'* hoe een cultuur ontstaat binnen een kleine groep mensen die gezamenlijk een training hebben gevolgd. Hij geeft aan dat de medewerkers die de training hebben voorbereid (staff members) al een basis hebben gelegd voor hun eigen cultuur, bijvoorbeeld in de vorm van normen, waarden en gedrag binnen hun groep. Je zou kunnen zeggen dat er binnen deze kleine groep al twee verschillende (sub)culturen zijn, de cultuur die heerst bij de staff members en de cultuur bij de deelnemers van de training. Wanneer er binnen zo een kleine groep al meerdere culturen te herkennen zijn,

zou je je kunnen afvragen of het mogelijk is dat er binnen middelgrote tot grote organisatie een volledig gedeelde eenheid bereikt kan worden op het gebied van de organisatiecultuur, zoals eenheid in de vorm van het delen van dezelfde normen en waarden door alle medewerkers.

In het kader hiervan zegt Bijlsma-Frankema (2001) dat zij het niet verstandig vindt om cultuur te zien als iets dat van homogene aard is binnen een organisatie. Zij geeft aan dat het beter is om niet te kijken naar de elementen uit de cultuur die gedeeld worden door alle medewerkers, omdat het juist gaat om de manier waarop elke medewerker als individu bijvoorbeeld betekenis geeft aan zijn ervaringen binnen de organisatie en de manier waarop situaties geïnterpreteerd worden (Bijlsma-Frankema, 2001, p.194). Daarnaast geeft de auteur ook aan dat het niet integreren van verschillende subgroepen kan leiden tot verslechtering van de prestaties van de organisatie (Bijlsma-Frankema, 2001, p.196). De inzichten van Bijlsma-Frankema hebben mij beter doen inzien wat voor- en nadelen kunnen zijn van studie naar organisatiecultuur middels het integratieperspectief.

Bijlsma-Frankema spreekt ook over de rol van het management bij het vormen van cultuur binnen een gefuseerde organisatie. Hoewel ik dit aspect niet zal meenemen in mijn onderzoek, geeft Bijlsma-Frankema in mijn ogen wel een realistische omschrijving van integratie, welke bevorderd kan worden door het management, namelijk het integreren van twee culturen naar een punt waar synergie heerst en waar zaken die wijzen op 'disintegratie' zoveel mogelijk geminimaliseerd worden (Bijlsma-Frankema, 2001, p.197). In mijn ogen wil de auteur hiermee zeggen dat het van belang is om zoveel mogelijk kenmerken die wijzen op disintegratie of desintegratie te reduceren, zodat de samenwerking zo optimaal mogelijk kan verlopen. Daarbij hoeft het niet zo te zijn dat er sprake is van volledige integratie.

Op basis van de zojuist besproken literatuur lijkt het mij interessant te achterhalen wat onderzoek vanuit dit perspectief ons kan leren over de organisatiecultuur van het Trajectum College.

4.2.2 Differentiatieperspectief: subculturen en conflicten

Verschillende subculturen staan centraal in het door Martin geformuleerde differentiatieperspectief (Martin, 1992, p.83). Deze groepen, met elk hun eigen cultuur, werken zo nu en dan in harmonie met elkaar, echter is er ook sprake van conflicten en meningsverschillen onderling. Van belang is dat deze zogenaamde belangenconflicten en meningsverschillen erkent, ofwel geaccepteerd worden. Belangrijke kenmerken zijn dat er vooral consensus heerst binnen de grenzen van de subgroepen en dat ambiguïteit naar buiten wordt verbannen. Een belangrijk verschil met het integratieperspectief is dat de focus binnen het integratieperspectief volledig ligt op eenheid binnen de organisatiecultuur, terwijl het differentiatieperspectief juist gekenmerkt wordt door het openhouden van mogelijke verschillen (Martin, 1992, p.94). Binnen het differentiatieperspectief kan ook sprake zijn van de zogenaamde uniqueness paradox. Dat wil zeggen dat subculturen zichzelf als uniek zien, evenals

hun culturele verschijningen of uitjes, zoals personeelsuitjes of rituelen (Martin, 1992, pp.109-110).

Ook het differentiatieperspectief heeft drie specifieke kenmerken welke Martin toelicht. Het gaat hier om (1) inconsistentie van inhoudelijke thema's, (2) consensus binnen de grenzen subculturen en (3) het verbannen van ambiguïteit naar buiten de grenzen van de subculturen. Dit zijn nogal complexe bewoordingen, daarom zal ik de genoemde kenmerken hieronder uitgebreid toelichten (Martin, 1992, pp.83-93).

Allereerst geeft Martin (1992) aan dat inhoudelijke thema's inconsistent zijn met hoe het er in de praktijk aan toe gaat, ofwel inconsistentie staat hier centraal. Martin beschrijft wederom drie vormen van inconsistentie, action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency. Action inconsistency wil volgens de auteur zeggen dat een inhoudelijk thema, zoals gelijkheid, inconsistent is met de (in)formele praktijk. Ofwel, besluitvorming vindt bijvoorbeeld plaats op een top down wijze, terwijl er binnen de organisatie gezegd wordt dat gelijkheid van belang is (Martin, 1992, p.85-86). De tweede vorm, symbolic inconsistency, komt volgens Martin tot uiting wanneer symbolische betekenissen van bijvoorbeeld rituelen inconsistent zijn met de inhoudelijke thema's. Een concreet voorbeeld is dat het gelijkheidsdenken niet in overeenstemming is met het gedrag van de leidinggevende op het gebied van rituelen (Martin, 1992, p.87). Ideological inconsistency, de laatste vorm van het kenmerk inconsistentie, wil volgens Martin zeggen dat de inhoudelijke thema's binnen een organisatie in conflict zijn met elkaar. De auteur geeft hier een concreet voorbeeld van, waarbij het inhoudelijke thema gelijkheidsdenken niet in overeenstemming is met het inhoudelijke thema innovatie, omdat niet elke medewerker in gelijke mate heeft bijgedragen aan innovatie binnen de organisatie (Martin, 1992, p.88).

Het tweede kenmerk binnen het differentiatieperspectief, consensus binnen de grenzen van subculturen, is volgens Martin te onderscheiden in drie vormen. Het gaat hier om de single, ofwel de enkele subcultuur, waarbij geen aandacht is voor andere subculturen. Martin geeft aan dat inconsistentie en consensus betrekking hebben op de single subcultuur en niet op de organisatie als geheel (Martin, 1992, p.89). De tweede vorm richt zich meer op de organisatie als geheel. Martin zegt in het kader hiervan dat er een dominante organisatie- cultuur is opgesteld door het management en een aantal medewerkers. Met deze zogenaamde dominante cultuur worden medewerkers die op lager niveau functioneren, uitgedaagd om zich deze cultuur ook eigen te maken. Er zijn wel verschillen tussen de subculturen te herkennen, zoals verschillen tussen de ene afdeling en de andere afdeling. Echter, er is volgens Martin geen sprake van een conflictsituatie (ibidem). De laatste vorm heeft betrekking op het bestaan van in ieder geval twee verschillende subculturen binnen een organisatie, waarbinnen conflicten regelmatig voorkomen (Martin, 1992, p.89).

Bijlsma-Frankema (2001) geeft aan dat bij een fusie er in ieder geval sprake is van twee culturen die van elkaar verschillen en zelfs kunnen botsen. De auteur geeft in het artikel 'On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions' (2001) aan dat zelfs wanneer er geen sprake is van een directe botsing tussen de twee organisatieculturen, het waarschijnlijk is dat de culturen van de voorgaande organisaties van elkaar verschillen in bijvoorbeeld overtuigingen en waarden (Bijlsma-Frankema, 2001, p.194). Ook geeft zij aan dat bij het vormen van een nieuwe organisatie na een fusie, in ieder geval een deel van de medewerkers de werkprocessen zal moeten aanpassen (Bijlsma-Frankema, 2001, p.193). Het lijkt erop dat subculturen op deze manier kunnen ontstaan. Verschillen tussen twee of meerdere groepen medewerkers kan afstand creëren, waardoor er weer subculturen gevormd worden.

Ook Schein geeft aan dat er bij een fusie altijd sprake is van een samengaan van twee oorspronkelijke op zichzelf staande culturen. Eén van de patronen die volgens de auteur zichtbaar kan zijn in een organisatiecultuur na een fusie is wat hij benoemt als scheiding. Hiermee bedoelt hij dat de twee losstaande organisatieculturen na een fusie los van elkaar blijven functioneren (Schein, 2000, p.19).

Het verbannen van ambiguïteit naar buiten de grenzen van de subculturen is het laatste kenmerk dat volgens Martin hoort bij het differentiatieperspectief. Hierbinnen staat een aantal zaken centraal, zoals een hoge mate van complexiteit of een gebrek aan duidelijkheid. Dit zorgt ervoor dat medewerkers binnen een organisatie allen een verschillende interpretatie kunnen hebben van bijvoorbeeld een bepaalde culturele verschijning. Een subcultuur wordt binnen dit laatste kenmerk volgens Martin gezien als het creëren van een 'samenhangend systeem van betekenisgeving'. Subculturen geven volgens de auteur ook duidelijkheid in een wereld van onzekerheid (Martin, 1992, p.93).

In het opzicht van subculturen ben ik benieuwd of er binnen een organisatie na een fusie vrijwel altijd sprake is van in ieder geval twee subculturen. Hoewel deze vraag buiten mijn onderzoek staat en daarom niet expliciet beantwoord zal worden, zal dit onderzoek wellicht iets kunnen duidelijk maken op dit gebied.

4.2.3 Fragmentatieperspectief: ambiguïteit en complexiteit

Het fragmentatieperspectief benadrukt ambiguïteit en complexiteit tussen verschillende organisatieculturen in plaats van dit uit te sluiten. Het gaat hier niet om het bereiken van consensus binnen de grenzen van culturen of subculturen, maar juist over een veelheid aan interpretaties die zelden of nooit zullen samenvloeien tot overeenstemming. Ofwel, binnen dit perspectief staan drie kenmerken centraal, namelijk focus op ambiguïteit, complexiteit (binnen onderlinge relaties) en zoals hierboven genoemd, een veelheid aan interpretaties (Martin, 1992, p.130).

Het eerste kenmerk, ambiguïteit, definieert Martin als een hoge mate van complexiteit en gebrek aan duidelijkheid, wat ervoor zorgt dat er meerdere interpretaties kunnen ontstaan van organisatiecultuur (Martin, 1992, p.134).

Complexiteit, het tweede kenmerk dat Martin toeschrijft aan het fragmentatieperspectief, kan worden opgesplitst in drie vormen. Martin heeft het in het kader hiervan over action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity. De eerste vorm, action ambiguity, wil volgens Martin zeggen dat er ambiguïteit heerst over inhoudelijke thema's, zoals de heersende waarden, binnen een organisatie en hoe het er in de praktijk daadwerkelijk aan toegaat (Martin, 1992, p.142). Een voorbeeld hiervan is dat er gezegd wordt dat gelijkheid binnen een organisatie van belang is, terwijl op de werkvloer blijkt dat medewerkers die een hogere functie bekleden anders behandeld worden dan collega's met een minder hoge functie.

Symbolic ambiguity beschrijft Martin als het ontbreken van een duidelijk consistente of inconsistente relatie tussen inhoudelijke thema's en culturele verschijningsvormen, zoals grapjes en verhalen binnen een organisatie (Martin, 1992, p.145). Martin geeft een duidelijk voorbeeld, waaruit deze zogenaamde symbolic ambiguity blijkt. Binnen de organisatie OZCO, waar de auteur haar onderzoek heeft uitgevoerd, was er geen duidelijke relatie tussen het inhoudelijke thema gelijkheid en het 'open office plan'. Bepaalde effecten van dit plan waren namelijk duidelijk gericht op het ontstaan van gelijkheid tussen medewerkers, terwijl andere effecten juist moeilijk in verband te brengen waren met de waarde gelijkheid (Martin, 1992, p.145). De derde vorm die binnen het kenmerk complexiteit wordt besproken door Martin is ideological ambiguity. Dit komt naar voren wanneer inhoudelijke thema's, zoals heersende waarden binnen een organisatie, duidelijk (in)consistent zijn met elkaar (Martin, 1992, p.148).

Het laatste kenmerk binnen dit perspectief heeft betrekking op het gegeven dat medewerkers binnen een organisatie vele interpretaties kunnen hebben van kenmerken van een organisatiecultuur. Deze interpretaties vloeien vrijwel nooit samen tot één enkele eenheid (Martin, 1992, p.130).

Een belangrijk verschil tussen het differentiatieperspectief en het fragmentatieperspectief is dat er, volgens Martin, binnen het fragmentatieperspectief geen sprake is van subculturen. In plaats hiervan zijn de grenzen tussen subculturen doordringbaar zijn, pinnen medewerkers zich niet vast aan één specifieke subcultuur en wordt de relatie tussen subculturen als meerwaardig gezien (Martin, 1992, p.154).

Batteau (2001) geeft aan dat uit verschillende studies blijkt dat organisatieculturen steeds meer gekenmerkt worden door 'fragmentatie, verwarring en wanorde' (Batteau, 2001, p.732). Volgens Martin zelf is het fragmentatieperspectief een unieke benadering waardoor men kan 'begrijpen' wat cultuur is en hoe deze verandert (Martin, 1992, p.127).

Een belangrijke vraag die ik mijzelf stel bij het bestuderen van de omschrijving van het fragmentatieperspectief volgens Martin, is op welke manier dit perspectief zich ontwikkelt

binnen een organisatie. Op deze vraag geeft Bijlsma-Frankema (2001) naar mijn idee een interessant antwoord, zij geeft in de eerste instantie aan dat bij een fusie de kans groot is dat er een wij/zij gevoel ontstaan tussen de medewerkers van beide voorgaande organisaties. Wanneer hier volgens de auteur niet voldoende aandacht aan wordt besteed door bijvoorbeeld het management, zullen gevoelens van afkeer ontstaan. Vervolgens kan er een vicieuze cirkel ontstaan waarbij deze gevoelens naar elkaar alleen maar versterkt kunnen worden, met als gevolg dat dit een negatief effect heeft op de prestaties van de organisatie (Bijlsma-Frankema, 2001, p.194). Ik ben van mening dat wanneer deze lijn wordt doorgetrokken het fragmentatieperspectief duidelijk naar voren komt binnen een organisatie. Ofwel, zoals eerder beschreven, het gaat niet om het bereiken van consensus binnen de organisatiecultuur of subculturen, maar juist om een veelheid aan interpretaties die waarschijnlijk niet zullen samenvloeien tot overeenstemmende gedachten (Martin, 1992, p. 130).

Batteau (2001) geeft in het artikel 'Negations and Ambiguities in the Cultures of Organization' een soortgelijk antwoord op de vraag op welke manier fragmentatie ontstaat. De auteur geeft aan dat het opleggen van grenzen en differentiatie ervoor zorgt dat er een context wordt gecreëerd die onafscheidelijke verbonden is met fragmentatie en tegenstrijdigheden (Batteau, 2001, p.730).

3 perspectieven gelijktijdig zichtbaar in organisatiecultuur

Het onderzoek dat centraal staat in het boek *Cultures in organizations, three perspectives* van Martin (1992) laat zien dat kenmerken van de drie perspectieven soms juist tegelijkertijd in de organisatiecultuur terug te zien zijn. Dit in tegenstelling tot waarvan men vroeger in de wetenschap was, namelijk dat een organisatiecultuur vanuit één van de drie perspectieven bestudeerd moest worden. Volgens Martin is de beste manier om de cultuur binnen een organisatie te onderzoeken, gericht op een studie naar de organisatiecultuur vanuit alle drie de perspectieven. Martin geeft aan dat 'op elk tijdstip', een aantal fundamentele aspecten binnen een organisatie overeenstemmend zijn met het integratieperspectief, tegelijkertijd zijn er volgens de auteur ook aspecten die overeenkomen met het differentiatieperspectief en het fragmentatieperspectief (Martin, 1992, p.168). De auteur geeft aan dat wanneer een organisatiecultuur diep genoeg wordt bestudeerd, er bepaalde culturele verschijnselen overeenkomen met het integratieperspectief, andere kenmerken komen juist weer overeen met de twee andere perspectieven (Martin, 1992, p.4).

In het kader hiervan geven Eisenberg en Riley in het artikel 'Checking the map: Critiquing Joanne Martin's Metatheory of Organizational Culture and Its Uses in Communication Research' van Taylor, Irvin et.al (2006) aan dat bovenstaande theorie van Martin impliceert dat elke cultuur, op elk moment bepaalde overeenstemmende aspecten heeft met alle drie de perspectieven (Taylor, Irvin et.al.,2006). Het niet terugzien van één van de drie perspectieven, zou er volgens Eisenberg en Riley dus voor zorgen dat de analyse van een organisatiecultuur minder krachtig zou zijn.

Taylor, Irvin et.al. (2006) geven naar mijn idee een goede aanvulling op Martin als het gaat om de reden om een organisatiecultuur vanuit alle drie de perspectieven te bekijken. Waar Martin aangeeft dat het analyseren van een organisatiecultuur vanuit alle drie de perspectieven zorgt voor een diepgaande analyse, geven Taylor, Irvin et.al. (2006) aan dat de analyse van een organisatiecultuur zelfs incompleet is, wanneer deze niet wordt onderzocht vanuit alle drie de perspectieven (Taylor, Irvin et.al., 2006, p.306).

4.3 Multi-actor perspectief

In mijn onderzoek naar de organisatiecultuur van het Trajectum College zal ik naast de focus op de drie perspectieven van Martin (1992) nog een ander perspectief centraal stellen: het multi-actor perspectief. Dit houdt in dat er respondenten in het onderzoek zullen worden meegenomen, welke zoveel mogelijk verschillende functies binnen de organisatie bekleden. Hierbij kan gedacht worden aan docenten, receptionistes, conciërges, horecamedewerkers en directieleden. De bedoeling is dat op deze manier inzicht zal worden verkregen in hoe de drie perspectieven van Martin (1992) zich verhouden tot de interpretaties van de respondenten die werkzaam zijn binnen de organisatie. Een voorbeeld is het onderzoek van Loos (2006) naar de succes- en faalfactoren van innovatieprojecten bij Nederlandse gemeenten. Binnen dit onderzoek zijn respondenten met uiteenlopende functies geselecteerd zoals de directie, projectleiders, teamleiders, projectleden, senior medewerkers, informatieverzorgers, middenmanagers en beleidsmedewerkers (Loos, 2006).

5. Empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk zullen per actor groep en topic, de meest interessante en opvallende resultaten worden gepresenteerd. Er wordt onderscheid gemaakt in de volgende actor groepen: (1) docenten (voormalig) Vader Rijn College, (2) docenten (voormalig) Centraal College, (3) directieleden, (4) nieuwe medewerkers en (5) niet onderwijzend personeel. Het hoofdstuk zal worden afgesloten met een overzichtelijke schematische weergave van de meest voorkomende/opvallende resultaten. De volledige interviews zijn te vinden in bijlage 3 (interviewverslagen) en bijlage 4 (cd-rom interviews).

5.1 Actoren groep 1: docenten (voormalig) Vader Rijn College

Topic: organisatiecultuur

Een aantal respondenten geeft aan dat zij nog niet het gevoel hebben dat er één organisatiecultuur is ontstaan binnen het Trajectum College. Zo wordt aangehaald dat er twee bloedgroepen zijn samengekomen. Ook wordt door de respondenten gezegd dat er veel veranderingen hebben plaatsgevonden, zoals de beoordeling van leerlingen met leerlijnen in plaats van cijfers. Hier moeten de medewerkers nog aan wennen, een aantal docenten van het voormalig Vader Rijn College vindt dit niet makkelijk.

Topic: symbolen, helden en rituelen

Voor een groot deel van de respondenten staan de drie O's symbool voor het Trajectum College. Eén van de geïnterviewden geeft aan dat het streven een vreedzame school te willen symbool staat voor de school. Helden worden genoemd in de vorm van collega's welke goed kunnen organiseren, geduld hebben of waarmee plezierig samengewerkt kan worden, waardoor de betreffende respondent geïnspireerd raakt. Volgens de respondenten zijn er geen duidelijke rituelen te herkennen binnen het Trajectum College. Als een collega jarig is, wordt er meestal wel getrakteerd. Dit wordt niet als ritueel gezien, omdat het niet verplicht is. Rituelen binnen de organisatie moeten volgens de respondenten nog groeien.

Topic: waarden

De volgende waarden worden door de respondenten genoemd: respect, verantwoordelijkheid, zelfstandigheid, gelijkheid, vrijheid, duidelijkheid, zelfontplooiing en gezelligheid.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Het grootste deel van de respondenten is van mening dat eenheid niet terug te zien is binnen de organisatiecultuur van het Trajectum College. In het kader hiervan geeft één van hen aan dat dit een ideaalbeeld is, welke in de praktijk moeilijk voor elkaar te krijgen is. Een aantal geïnterviewden zegt dat het genereren van eenheid een proces is en moet groeien. Eén van de respondenten vindt dat er een duidelijke gezamenlijke doelstelling wordt nagestreefd, ofwel de leerling staat voorop, deze moet de school verlaten met een diploma. Echter, er is nog geen lijn de

zien in de manier waarop dit doel bereikt dient te worden. Van een familiegevoel is volgens het merendeel van de respondenten geen sprake. Naar eigen zeggen wordt dit veroorzaakt doordat er op de werkvloer diverse mensen werkzaam zijn en doordat men weinig weet van elkaars thuissituatie weet. Een aantal geïnterviewden is van mening dat het familiegevoel nog komt, te organiseren is en dat het een groeiproces betreft.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat de waarden welke zij genoemd hebben, overeenkomen met hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Gelijkheid komt terug in de vorm van het geen waardeoordeel vellen over de verschillende culturen die binnen de school te onderscheiden zijn. De symbolische betekenissen van respectievelijk de drie O's en de vreedzame school zijn volgens de respondenten (nog) niet overeenkomstig met hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Dit moet nog verder ontwikkeld worden. Verder wordt aangegeven dat de waarden met elkaar in één lijn zijn.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Volgens alle respondenten zijn er subculturen binnen het Trajectum College te onderscheiden, deze zijn terug te zien in de vorm van de onderbouw en bovenbouw en medewerkers van het Vader Rijn College en het Centraal College. Er wordt gesproken over op zichzelf staande teams, met een eigen werkwijze. Hierdoor is er wel eens sprake van botsing of conflicten.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

Door één van de geïnterviewden wordt gezegd dat de waarden niet altijd terug te zien zijn in de praktijk. Zo heeft men de ene keer wel en de andere keer in mindere mate respect voor elkaar. De drie O's zijn nog niet volledig geïmplementeerd op de werkvloer. Er komt niet duidelijk naar voren of de waarden inconsistent zijn met elkaar.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Alle respondenten geven aan dat er sprake is van onduidelijkheid binnen het Trajectum College, bijvoorbeeld op het gebied van waarden, regels welke gelden voor leerlingen, de koers van de organisatie, communicatie en het uitvoeren van werkzaamheden. Het gevoel niet gehoord te worden, wordt hier ook door één van de respondenten aangehaald.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

De waarden komen volgens een aantal respondenten niet altijd tot uiting op de werkvloer. Hieruit zou kunnen worden opgemaakt dat er van de eerste vorm van ambiguïteit sprake is. Echter, dit komt niet expliciet naar voren tijdens de interviews. Hetzelfde geldt voor de overige twee perspectieven.

5.2 Actoren groep 2: docenten (voormalig) Centraal College

Topic: organisatiecultuur

Een groot deel van de respondenten geeft in het kader van de organisatiecultuur aan dat er sprake is van verschillende culturen binnen het Trajectum College, bijvoorbeeld in de vorm van onderbouw en bovenbouw en Vader Rijn College en Centraal College. Volgens één van de geïnterviewden is door de fusie en daarmee samenhangende veranderingen, de aandacht voor verschillende culturen binnen de organisatie naar de achtergrond verdwenen, waardoor er meer een zogenaamde ‘moet’ cultuur is ontstaan. Een complexe organisatie, waar de juiste poppetjes nog op de juiste plaats moeten worden gezet, wordt ook aangehaald in het kader van de organisatiecultuur. Op het gebied van de omgang met elkaar wordt door enkele respondenten gezegd dat men makkelijk met elkaar overweg kan, men elkaar ondersteunt en elkaar weet te vinden.

Topic: symbolen, helden en rituelen

De drie O's staan voor het merendeel van de respondenten symbool voor het Trajectum College. Een vreedzame school, respect voor elkaar en het ‘moeten’ kan volgens de overige respondenten gekenmerkt worden als symbool. Helden voor de geïnterviewden zijn vooral collega's welke een voorbeeldfunctie hebben, betrokken zijn bij de school en collega's die elkaar goed begrijpen. Rituelen worden genoemd in de vorm van personeelsvieringen, het vieren van jubilea, de teamvergadering en de ontvangst van een bos bloemen in het kader van een verjaardag.

Topic: waarden

De volgende waarden worden door de respondenten genoemd: vrijheid, veiligheid, vriendelijkheid, zelfstandigheid, saamhorigheid, eigenheid, betrokkenheid en professionaliteit.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

In het kader van het integratieperspectief worden er door de respondenten uiteenlopende zaken genoemd. Zo is er volgens één van de geïnterviewden geen eenheid terug te zien op het gebied van doelstellingen en prestaties. Iedereen geeft hier op zijn eigen manier invulling aan. Ook wordt gezegd dat er verschillende culturen binnen de organisatie te onderscheiden zijn. Een groot deel van de respondenten is van mening dat er van een familiegevoel geen sprake is binnen het Trajectum College, wat bijvoorbeeld wordt veroorzaakt door de merkbare scheiding tussen de onderbouw en bovenbouw. Eén van de respondenten geeft aan dat er wel sprake is van saamhorigheid, in dat opzicht komt voor de geïnterviewde het familiegevoel wel naar voren.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

De waarden zijn volgens een aantal respondenten niet altijd terug te zien op de werkvloer. Zo heeft men niet altijd de vrijheid in de uitvoering van de werkzaamheden. Andere respondenten zijn daarentegen van mening dat waarden zoals respect, wel altijd terug te zien zijn in de praktijk. De symbolische betekenis van de drie O's en de vreedzame school is ook merkbaar binnen de school, bijvoorbeeld door de aandacht die hieraan wordt gegeven in mentorlessen. Of de waarden met elkaar in lijn zijn, komt niet eenduidig naar voren. Hierop wordt verschillende gereageerd.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Er worden verschillende subculturen door de respondenten genoemd zoals de onderbouw en bovenbouw, het Vader Rijn College en het Centraal College en docenten en leerlingen. Over het algemeen botsen de subculturen niet met elkaar, ook is er geen sprake van conflicten onderling. Een aantal respondenten geeft aan dat de subculturen zichzelf uniek bevinden binnen de school.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

Volgens bepaalde respondenten zijn de waarden niet altijd in overeenstemming met hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Zo zou respect en het tonen van de eigenheid van medewerkers meer zichtbaar moeten zijn op de werkvloer. De symbolische betekenissen van de drie O's en de vreedzame school zijn niet volledig consistent met de manier waarop het er in de praktijk aan toe gaat. Of de waarden inconsistent zijn met elkaar komt niet duidelijk naar voren.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Een aantal respondenten geeft aan dat de organisatiecultuur niet te karakteriseren is aan de hand van het fragmentatieperspectief. Er is volgens hen geen sprake van onduidelijkheid of tegenstrijdigheid binnen het Trajectum College. Conflicten komen niet voor binnen de school, in tegenstelling tot meningsverschillen. Volgens één van de respondenten ligt min of meer vast waar men zich aan moet houden als het gaat om het uitvoeren van de werkzaamheden. Wel wordt door de betreffende respondent aangehaald dat bepaalde zaken niet worden gecommuniceerd, waardoor er ineens vier dingen tegelijkertijd moeten worden uitgevoerd. Echter, door één van de geïnterviewden wordt gezegd dat men vaak afgeeft op de communicatie binnen de school, terwijl de verantwoordelijkheid om op de hoogte te blijven van zaken, bij de medewerkers zelf ligt.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

De drie vormen van ambiguïteit komen niet duidelijk naar voren tijdens de interviews met de respondenten.

5.3 Actoren groep 3: directieleden

Topic: organisatiecultuur

Door beide respondenten wordt gezegd dat men op een informele manier met elkaar omgaat. Eén van hen geeft aan dat het de eerste maanden na de fusie nog zoeken was naar de manier waarop men met elkaar omgaat binnen het Trajectum College. Ook wordt aangehaald dat het nieuwe gebouw een belangrijk aspect is van de organisatiecultuur, dat voor de respondent staat voor openheid. Volgens de respondenten is er sprake van een zogenaamd wij gevoel op de werkvloer.

Topic: symbolen, helden en rituelen

De drie O's en het streven een vreedzame school te willen zijn wordt door de geïnterviewden als symbool voor het Trajectum College aangemerkt. Collega's welke fungeren als voorbeeldfunctie wordt door één van de respondenten als held bestempeld. Voor de ander bestaat geen held

binnen de organisatie. De respondenten zijn beiden van mening dat er geen rituelen binnen de school zijn te onderscheiden. Daar is een bepaalde mate van gemeenschappelijkheid voor nodig, waar nu nog geen sprake van is.

Topic: waarden

De volgende waarden worden door de respondenten genoemd: transparantie, respect, resultaatgerichtheid en gelijkheid.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Volgens één van de respondenten is er op het gebied van organisatiecultuur binnen de school geen sprake van eenheid, bijvoorbeeld als er wordt gekeken naar de omgang tussen leerlingen en docenten. De ander geeft aan dat op een aantal vlakken nog wordt gezocht naar een gemeenschappelijke aanpak. Beide respondenten zijn van mening dat het familiegevoel niet opgaat binnen het Trajectum College.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

Beide respondenten geven te kennen dat de waarden niet altijd terugkomen in de praktijk. Transparantie is echter wel terug te zien, zo vinden de meeste docenten het geen probleem wanneer iemand komt meekijken in het klaslokaal. Eén van de geïnterviewden geeft aan dat respect nog beter terug te zien mag zijn op de werkvloer, hetzelfde geldt voor resultaatgerichtheid. Aan het streven een vreedzame school te willen zijn wordt wel aandacht besteedt binnen de school, bijvoorbeeld in de vorm van vergaderingen en mentorlessen. Echter, het vreedzame is niet altijd terug te zien in de praktijk. Volgens één van de geïnterviewden staan de genoemde waarden niet volledig los van elkaar.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Waar de ene respondent aangeeft dat er sprake is van subculturen in de vorm van de onderbouw en bovenbouw, geeft de ander aan dat er subculturen bestaan in de vorm van docenten van het voormalig Vader Rijn College en Centraal College. De meningen zijn verdeeld wanneer gesproken wordt over botsing of conflicten tussen de subculturen, de één geeft aan dat dit niet geval is, terwijl de andere respondent vindt dat één van de subculturen zich er wel eens te makkelijk van af maakt. Op de vraag of de subculturen zichzelf als uniek zien, wordt wederom verschillend geantwoord. De één bevestigt dit, de ander ontkracht dit.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

De waarde resultaatgerichtheid komt niet terug in de praktijk, zo worden evaluatiemomenten niet optimaal benut. De symbolische betekenissen van de drie O's en het streven een vreedzame school te willen zijn nog te weinig terug te zien op de werkvloer, bijvoorbeeld door vechtpartijen tussen leerlingen en het disfunctioneren van de opgeleide leerling tot mediator. Eén van de

geïnterviewden geeft aan dat de waarden met elkaar in één lijn zijn, de ander is hier niet duidelijk over.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Eén van de respondenten weet niet goed of er sprake is van fragmentatie binnen het Trajectum College. Volgens de geïnterviewde zijn er medewerkers die vinden dat er onduidelijkheid binnen de organisatie heerst, anderen vinden het goed gaan op de manier waarop het nu gaat. De andere respondent geeft aan dat het voor tachtig procent van de medewerkers helder is op welke manier gewerkt dient te worden.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Uit de interviews komt niet duidelijk naar voren of er sprake is van de drie vormen van ambiguïteit. In het kader hiervan wordt wel aangegeven dat er waarden zijn die nog vorm moeten krijgen op de werkvloer, echter het is niet duidelijk of er ook ambiguïteit heerst over de betreffende waarden.

5.4 Actoren groep 4: nieuwe medewerkers

Topic: organisatiecultuur

De geïnterviewden hebben beiden een ander beeld van de heersende organisatiecultuur binnen het Trajectum College. Eén van hen typeert de cultuur als open, informeel en toegankelijk en geeft aan dat duidelijk sprake is van één cultuur. De ander is van mening dat er binnen de school een duidelijke scheiding merkbaar is tussen de oude en jonge generatie, waarbij wordt aangegeven dat het lijkt alsof de oudere generatie minder behoefte heeft aan sociaal contact. Op het gebied van waarden wordt ook duidelijk verschil ervaren, zo is het volgens de ene respondent nog erg zoeken naar waarden, terwijl volgens de ander de normen en waarden helder zijn.

Topic: symbolen, helden en rituelen

De drie O's staan voor één van de respondenten symbool voor het Trajectum College. Voor de ander staats niets symbool voor de uit een fusie ontstane school. Helden bestaan binnen de organisatie vooral in de zin van collega's met een positieve instelling en collega's met een fijne persoonlijkheid. Rituelen worden genoemd in de vorm van een teamdag of etentje, welke zo nu en dan georganiseerd worden.

Topic: waarden

De volgende waarden worden door de respondenten genoemd: oplossingsgerichtheid, positief zijn (genoemd door beide respondenten), de leerling centraal stellen en consequent zijn.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Volgens de respondenten is er geen sprake van het integratieperspectief, wanneer wordt ingezoomd op de actuele organisatiecultuur van het Trajectum College. Van een familiegevoel onderling is volgens de respondenten geen sprake.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

De waarden worden door één van de respondenten getracht zelf in stand te houden. Volgens de andere respondent zijn de genoemde waarden te weinig terug te zien op de werkvloer, zo is negativiteit een redelijk voorkomend verschijnsel binnen de school. Eén van de geïnterviewden geeft aan dat niet duidelijk is wat de drie O's inhouden. Of de waarden met elkaar in één lijn zijn, wordt deels tegengesteld geantwoord. Zo vindt de ene respondent dat twee waarden met elkaar in één lijn zijn, het gaat hier om oplossingsgerichtheid en positief denken. De ander geeft aan dat alle waarden met elkaar in één lijn zijn.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Door de respondenten worden subculturen onderscheiden in de vorm van respectievelijk de onderbouw en bovenbouw en docenten van het Vader Rijn College en het Centraal College. Naar eigen zeggen gaat het hier om aparte groepen/culturen, welke allen een eigen manier van werken hebben. Eén van de respondenten geeft aan dat het verschil tussen de onderbouw en bovenbouw zo groot is, dat er waarschijnlijk nooit eenheid zal ontstaan. Op het gebied van de scheiding tussen de twee voorgaande scholen wordt door één van de respondenten aangehaald dat medewerkers van het (voormalig) Centraal College consequenter zijn naar de leerlingen toe. Eén van de geïnterviewden geeft aan dat er zo nu en dan discussies plaatsvinden tussen de subculturen.

Topic: action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

De genoemde waarde positiviteit komt volgens één van de respondenten te weinig overeen met de manier waarop het er op de werkvloer aan toe gaat, gezien het gegeven dat negativiteit regelmatig voorkomt binnen de school. De betekenis van de drie O's is niet duidelijk voor één van de respondenten, anderzijds zijn deze wel terug te zien in de lessen. Of de waarden inconsistent zijn met elkaar, komt niet duidelijk naar voren uit de interviews.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

De respondenten kunnen beiden de organisatiecultuur binnen het Trajectum College typeren als zijnde het fragmentatieperspectief. In het kader hiervan wordt gezegd dat er veel onduidelijkheid heerst op de werkvloer. Ook verschilt men regelmatig van mening binnen de school. Verder wordt aangegeven dat regels niet worden nageleefd door zowel docenten als leerlingen en er van bovenaf toezeggingen worden gedaan, welke vervolgens niet worden nagekomen. Communicatie vindt volgens één van de respondenten te laat plaats.

Topic: action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Uit de interviews komt niet duidelijk naar voren of er op het gebied van waarden sprake is van ambiguïteit. Wel kan gezegd worden dat de genoemde waarden niet altijd terug te zien zijn in de praktijk. De symbolische betekenis van de drie O's is voor één van de respondenten ambigu, zij weet niet exact waar de drie O's voor staan., terwijl deze volgens de geïnterviewde wel terugkomen in de lessen. Op de vraag of de waarden ten opzichte van elkaar ambigu zijn, kan geen antwoord worden gegeven. Dit komt immers niet duidelijk naar voren uit de interviews.

5.5 Actoren groep 5: niet onderwijzend personeel

Topic: organisatiecultuur

De omgang onderling wordt door de respondenten over het algemeen omschreven als leuk, gezellig, formeel en fijn. Ook het nieuwe gebouw van het Trajectum College passeert de revue bij het beschrijven van de organisatiecultuur, waarover wordt gezegd dat het een mooi gebouw is en transparantie uitstraalt. Op het gebied van regels moet volgens één van de geïnterviewden nog gestuurd worden, zo moeten door alle docenten dezelfde regels worden gehanteerd.

Topic: symbolen, helden en rituelen

De volgende symbolen worden door de respondenten genoemd: de drie O's, het streven een vreedzame school te willen zijn en het nieuwe gebouw van het Trajectum College. Helden worden genoemd in de vorm van collega's met doorzettingsvermogen, collega's welke klaarstaan voor anderen en collega's die zaken oppakken en collega's die rust en vertrouwen uitstralen. Door één van de respondenten wordt de directeur als held gemarkeerd, wat te maken heeft de hoeveelheid tijd en werk die in de onlangs gefuseerde organisatie is gestoken. De volgende rituelen worden door de geïnterviewden aan het licht gebracht: het vieren van verjaardagen, 's morgens een kopje thee drinken in de docentenkamer en de kerstviering. Eén van de respondenten geeft aan niets met rituelen te hebben, een ander zegt dat er niets van de grond komt.

Topic: waarden

De volgende waarden worden door de respondenten genoemd: respect, iedereen in zijn of haar waarde laten, vertrouwen, gezelligheid, betrokkenheid, elkaar steunen en openheid.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Over het integratieperspectief hebben de respondenten uiteenlopende gedachten. De volgende zaken worden in het kader van dit perspectief aangegeven: een groot aantal respondenten geeft aan dat er van eenheid geen sprake is, onder andere veroorzaakt door de verschillende culturen binnen de organisatie, zoals medewerkers van het Vader Rijn College en medewerkers van het Centraal College. Eén van de geïnterviewden is echter van mening dat er van eenheid wel sprake is binnen de organisatie. De helft van de respondenten vindt dat het familiegevoel niet opgaat binnen het Trajectum College.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

Volgens een groot aantal respondenten is de waarde respect altijd terug te zien in de praktijk. Eén van de geïnterviewden geeft aan hetzelfde het geval is voor de waarde vertrouwen, een ander vindt dat men elkaar altijd steunt. Bepaalde respondenten zijn van mening dat de symbolische betekenissen van respectievelijk de drie O's en de vreedzame school tot zijn recht komen op de werkvloer. Op de vraag of de waarden met elkaar in lijn zijn, wordt verschillend gereageerd. De één vindt van wel, de ander is van mening dat dit niet het geval is.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

De meeste respondenten vinden dat er een scheiding te zien is tussen de onderbouw en bovenbouw. Een aantal andere geïnterviewden ziet subculturen terug in de vorm van docenten van het Vader Rijn College en het Centraal College. Daarnaast worden er subculturen onderscheiden in de zin van docenten en leerlingen en gemotiveerde en minder gemotiveerde medewerkers. Van botsing of conflicten is volgens bepaalde respondenten wel sprake, terwijl anderen vinden dat dit niet het geval is.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

Bepaalde waarden, zoals respect, vertrouwen en waardering, zijn niet altijd in overeenstemming met hoe het er op de werkvloer aan toe gaat. Dit geldt ook voor de symbolische betekenissen van de drie O's en de vreedzame school. Er komt niet duidelijk naar voren of de waarden inconsistent zijn met elkaar.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Communicatie is een punt waar nog veel onduidelijkheid over heerst bij een groot deel van de respondenten. Dit wordt bijvoorbeeld veroorzaakt doordat bepaalde zaken te laat of niet worden gecommuniceerd. Ook op het gebied van regels is er onduidelijkheid op de werkvloer. Zo hanteert de ene college een bepaalde regel wel, terwijl de ander dat niet doet. Het gevolg hiervan is dat er weer onduidelijkheid bij de leerlingen wordt gecreëerd.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Er komt niet duidelijk naar voren of er sprake is van de drie vormen van ambiguïteit.

5.6 Schematische weergave resultaten empirisch onderzoek. (De meest voorkomende en/of meest opvallende antwoorden van de respondenten zijn hierin opgenomen).

	Groep	1	2	3	4	5
Topic						
Organisatie-cultuur		<ul style="list-style-type: none"> * niet één cultuur * twee bloedgroepen * veranderingen 	<ul style="list-style-type: none"> * geen wij/zij gevoel * duidelijk doel * transparant gebouw 	<ul style="list-style-type: none"> * informeel * open gebouw * wij-gevoel 	<ul style="list-style-type: none"> * open, toegankelijk * meerdere generaties * waarden onduidelijk 	<ul style="list-style-type: none"> * gezellig, formeel * open gebouw * regels onduidelijk
Symbolen, helden, rituelen		<ul style="list-style-type: none"> * 3 O's/vreedzaam * persoonlijke helden * geen rituelen 	<ul style="list-style-type: none"> * 3 O's/vreedzaam * voorbeeldfuncties * duidelijke rituelen 	<ul style="list-style-type: none"> * 3 O's/vreedzaam * voorbeeldfunctie * geen rituelen 	<ul style="list-style-type: none"> * 3 O's * positieve collega's * duidelijke rituelen 	<ul style="list-style-type: none"> * 3 O's/vreedzaam * persoonlijke held * bepaalde rituelen
Waarden		<ul style="list-style-type: none"> * respect * vrijheid * gezelligheid 	<ul style="list-style-type: none"> * veiligheid * professionaliteit * vriendelijkheid 	<ul style="list-style-type: none"> * transparantie * respect * gelijkheid 	<ul style="list-style-type: none"> * leerling centraal * positiviteit * oplossingsgericht 	<ul style="list-style-type: none"> * vertrouwen * betrokkenheid * openheid
Integratie-Perspectief		<ul style="list-style-type: none"> * geen eenheid * geen familiegevoel * ideaalbeeld 	<ul style="list-style-type: none"> * geen eenheid * meerdere culturen * geen familiegevoel 	<ul style="list-style-type: none"> * deels eenheid * geen familiegevoel 	<ul style="list-style-type: none"> * geen eenheid * geen familiegevoel * weerstand 	<ul style="list-style-type: none"> * geen eenheid * meerdere culturen * deels familiegevoel
Differentiatie-Perspectief		<ul style="list-style-type: none"> * subculturen * eigen werkwijze * botsing/conflict 	<ul style="list-style-type: none"> * subculturen * geen conflicten * uniqueness paradox 	<ul style="list-style-type: none"> * subculturen * geen uniqueness Paradox 	<ul style="list-style-type: none"> * subculturen * eigen werkwijze * discussies 	<ul style="list-style-type: none"> * subculturen * deels conflict
Fragmentatie-perspectief		<ul style="list-style-type: none"> * onduidelijke regels, * waarden en: * koers 	<ul style="list-style-type: none"> * geen onduidelijkheid * meningsverschillen 	<ul style="list-style-type: none"> * deels onduidelijkheid * deels duidelijkheid 	<ul style="list-style-type: none"> * veel onduidelijkheid: * communicatie * meningsverschillen 	<ul style="list-style-type: none"> * onduidelijkheid; * communicatie, * regels

6. Analyse van resultaten literatuurstudie en empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk zal de behandelde theorie naast de verkregen resultaten uit de empirische studie worden gelegd. Op deze manier zullen de vijf groepen actoren, zoals behandeld in het voorgaande hoofdstuk de revue passeren, waarbij per topic een analyse zal worden weergegeven. De volledige interviews kunt u vinden in respectievelijk bijlage 3 en bijlage 4.

6.1 Docenten (voormalig) Vader Rijn College

(vijf respondenten, zie bijlage 3 en 4: R. 1, R. 7, R. 8, R. 16, R. 18)

Topic: organisatiecultuur

Een aantal respondenten geeft aan dat er nog geen gevoel is van één organisatiecultuur. Zo wordt gezegd dat er twee bloedgroepen zijn samengekomen. Ook hebben er veel veranderingen plaatsgevonden. Men moet leren omgaan met dat soort veranderingen en dat is moeilijk volgens een aantal voormalig Vader Rijn docenten.

“Er is gewoon veel veranderd, men moet hier aan wennen. Dat voelt als een extra zware werkbelasting” (R. 8).

In mijn ogen is het vanzelfsprekend dat, vooral na een fusie, bepaalde medewerkers hun eigen manier van werken zullen moeten loslaten. Bijlsma-Frankema (2001) bevestigt dit door aan te geven dat bij het vormen van een nieuwe organisatie na een fusie, in ieder geval een deel van de medewerkers de werkprocessen zal moeten aanpassen (Bijlsma-Frankema, 2001, p.193).

Zoals in de literatuurstudie wordt omschreven, geven Sanders en Neuijen (1987) de volgende definitie van het begrip organisatiecultuur:

‘de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden en de belanghebbenden van de organisatie. Deze gemeenschappelijke verstandhouding heeft betrekking op de dagelijkse gang van zaken in de organisatie’ (Sanders & Neuijen, 1987, p. 12).

Wanneer de definitie naast de verkregen resultaten wordt gelegd, kan geconstateerd worden dat er op basis van deze omschrijving, nog geen sprake is van één organisatiecultuur. Sanders en Neuijen geven aan dat het gaat om de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van de organisatie (Sanders & Neuijen, 1987, p.12). Zoals blijkt uit de resultaten is dit nog niet het geval, aangezien de omschrijving van de cultuur binnen de school uiteenloopt. Er kan geconstateerd worden dat er in het kader van organisatiecultuur nog geen gemeenschappelijkheid waar te nemen is.

Doordat de fusie nog niet zo lang geleden heeft plaatsgevonden (2010), is het aannemelijk dat cultuur langzamerhand vorm moet krijgen en moet groeien binnen een organisatie. Van Hoewijk (1988) bevestigt dit door aan te geven dat cultuur gerelateerd is aan het samen werken van mensen en zowel aangeleerd als stabiel is (van Hoewijk, 1988 in Stoter, 2009, p. 102). Hieruit kan worden opgemaakt dat het goed mogelijk is dat, naarmate men langer met elkaar samenwerkt, er een (meer) eenduidige organisatiecultuur ontstaat, waarin men van elkaar leert, waardoor er een bepaalde mate van stabiliteit ontstaat. Ook Hofstede (1991) beaamt dat cultuur aangeleerd is/wordt, wat naar voren komt in de drie niveaus van mentale programmering die de auteur onderscheidt (Hofstede, 1991, pp.16-17).

Topic: symbolen, helden en rituelen

Merkwaardig is dat, hoewel het merendeel van de respondenten aangeeft de drie O's als symbool te zien voor het Trajectum College, een aantal van hen niet weet waar de letters precies voor staan. Eén van de respondenten is van mening dat het streven een vreedzame school te willen zijn, symbool staat voor het Trajectum College. Echter, de respondent wist in eerste instantie niet te vertellen wat een vreedzame school precies is. Interessant is dat, hoewel de fusie nog niet lang geleden heeft plaatsgevonden, alle respondenten een, zij het een verschillend, symbool hebben genoemd. Ofwel, er is nog geen eenduidige organisatiecultuur te herkennen, maar dit aspect van organisatiecultuur (symbolen), is wel duidelijk voor de respondenten. Hoewel er geen specifieke namen zijn genoemd, worden bepaalde collega's wel als held gezien door respondenten. Hier kan gesteld worden dat helden voornamelijk worden geassocieerd met positieve persoonlijke kwaliteiten van collega's. Alle respondenten geven aan dat er geen duidelijke rituelen te onderscheiden zijn op het Trajectum College. Sociale gewoonten moeten volgens bepaalde respondenten nog groeien. Er kan geconstateerd worden dat, ondanks dat er in bepaalde gevallen wel getrakteerd wordt wanneer een medewerker jarig is, de respondenten dit niet zien als een "sociale gewoonte die iets essentieels uitdrukt", zoals in de literatuur omschreven wordt door Sanders & Neuijen, 1987, p.16).

Topic: waarden

In de schoolgids van het Trajectum College staat een aantal waarden welke van belang zijn binnen de school, zoals respect, verantwoordelijkheid, initiatief en zelfstandigheid (Trajectum College, n.d.). Opvallend is dat één van de genoemde waarden, initiatief, in het geheel niet aangehaald wordt door de vijf respondenten. De overige waarden worden wel genoemd, echter door verschillende respondenten.

Schein (1985) geeft op het gebied van waarden aan dat de mogelijkheid bestaat, dat deze verschillen per medewerker (Schein, 1985, p.15). Dit komt duidelijk naar voren bij de analyse van de verkregen resultaten, gezien het feit dat er verschillende waarden worden genoemd door de respondenten. Mahieu en Dietvorst (1989) geven de volgende omschrijving van organisatiecultuur:

“het geheel van waarden, normen en verwachtingen, die richtinggevend zijn voor de activiteiten van de leden van de organisatie en voor de manier van vormgeving van die activiteiten” (Mahieu, Dietvorst, 1989, p.13)

Het lijkt erop dat de auteurs suggereren dat het hier gaat om waarden die gelden voor alle medewerkers binnen een organisatie. Wanneer dit wordt vertaald naar de resultaten, dan zou het zo zijn dat elke medewerker op een andere manier richting geeft aan de uit te voeren activiteiten. Wat mij betreft gaat de definitie van Mahieu en Dietvorst (1989) hier dan ook niet op.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat er (nog) geen sprake is van eenheid op het gebied van organisatiecultuur binnen het Trajectum College. Eén van de respondenten geeft aan dit een ideaalbeeld en op papier leuk om te lezen is, maar dat wanneer je met mensen te maken hebt, die allemaal verschillende ideeën hebben, het moeilijk is om dit voor elkaar te krijgen.

“Zelfs wanneer je te maken hebt met een dictatoriaal regime, dan zijn er nog altijd onderhuidse dingen waar mensen niet tevreden over zijn. Dit krijg je nooit voor elkaar” (R. 1).

Andere respondenten denken hier anders over en geven aan dat het een proces is en nog moet groeien. Het merendeel van de geïnterviewden zegt ook dat er geen sprake is van een familiegevoel op de werkvloer.

Op basis van de resultaten uit de empirie kan geconstateerd worden dat het integratieperspectief niet zo zichtbaar is binnen het Trajectum College. Martin (1992) geeft aan dat dit perspectief gekenmerkt wordt door culturele eenheid, organisatie brede consensus, bijvoorbeeld in de zin van gedeelde waarden en doelstellingen en een familiegevoel onderling (Martin, 1992, pp.45-46).

Ik vraag mij af of het integratieperspectief in de toekomst daadwerkelijk terug te zien zal zijn op de werkvloer. Schein (1985) maakt duidelijk dat er binnen kleine groepen medewerkers als verschillende culturen te onderscheiden zijn (Schein, 1985, p.186). De vraag is dan ook of er binnen het Trajectum College (ongeveer 70 medewerkers) wel volledige eenheid kan ontstaan onder de medewerkers, aangezien elk individu weer anders is. Bijlsma-Frankema (2001) geeft in het kader hiervan aan dat het niet verstandig is cultuur te zien als iets van homogene aard binnen een organisatie. Volgens de auteur moet niet gekeken worden naar elementen die gedeeld worden door *alle* medewerkers, maar zou de aandacht juist gericht moeten zijn op de manier waarop elke medewerker betekenis geeft aan zijn ervaringen binnen de organisatie en de manier waarop situaties geïnterpreteerd worden (Bijlsma-Frankema, 2001, p.194).

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

Wanneer de respondenten gevraagd wordt of de genoemde waarden overeenkomen met hoe het er in de praktijk aan toe gaat, wordt hier door het merendeel van de respondenten bevestigend op geantwoord. Geconstateerd kan worden dat action consistency volgens de betreffende respondenten van toepassing is binnen het Trajectum College (Martin, 1992, p.48). Over de symbolische betekenis van de drie O's, wordt door de respondenten aangegeven dat de implementatie hiervan begint te lopen en het vooral nog gestalte moet krijgen op de werkvloer. De vreedzame school wordt nog minder duidelijk als symbool tot uiting gebracht op de werkvloer, zo weet de betreffende respondent niet wat daarvan terug te zien is in de school. Op basis van de resultaten kan gesteld worden dat er van symbolic consistency nog geen sprake is (Martin, 1992, pp.48-49). De waarden zijn volgens een groot deel van de respondenten met elkaar in overeenstemming. Dit konden zij over het algemeen moeilijk verwoorden. Op basis hiervan kan niet volledig beaamd worden dat er sprake is van content consistency, wat inhoudt dat de waarden consistent zijn met elkaar (Martin, 1992, p.50).

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Opvallend is dat alle respondenten in deze groep aangeven dat er sprake is van subculturen binnen het Trajectum College en wel in de vorm van een scheiding tussen onderbouw en bovenbouw en medewerkers van het Vader Rijn College en medewerkers van het Centraal College. Elke groep heeft volgens één van de geïnterviewden zijn eigen werkwijze, waardoor er van botsing of conflict tussen de subculturen wel eens sprake is.

Uitgaande van de literatuur kan gesteld worden dat kenmerken van het differentiatieperspectief wel degelijk terug te zien zijn binnen het Trajectum College, Martin (1992) omschrijft dit (o.a.) als een organisatiecultuur welke gekenmerkt wordt door verschillende organisatieculturen (Martin, 1992, p.83). Zoals duidelijk wordt uit de resultaten uit de empirie, zijn de respondenten hier unaniem over. De subculturen werken volgens Martin (1992) enerzijds in harmonie met elkaar, anderzijds is er ook sprake van conflicten of meningsverschillen onderling (Martin, 1992, p.83). Zoals blijkt uit de empirie, is dit ook het geval binnen het Trajectum College.

Het bestaan van meerdere subculturen binnen een organisatie is wat mij betreft geen vreemde gewaarwording, het spreekt in mijn ogen voor zich dat er, met name na een fusie, altijd twee groepen, ofwel subculturen, te onderscheiden zijn. Bijlsma-Frankema (2001) bevestigt het bestaan van in ieder geval twee culturen binnen een organisatie. De auteur geeft aan dat het aannemelijk is dat de culturen van de voorgaande organisaties van elkaar verschillen in bijvoorbeeld overtuigingen en waarden (Bijlsma-Frankema, 2001, p.194). Dit wordt bevestigd door Schein (2000), een autoriteit op het gebied van onderzoek naar (o.a.) organisatiecultuur, de auteur zegt dat er bij een fusie altijd sprake is van twee op zichzelf staande culturen (Schein, 2000, p.19). Hier sluit ik mij bij aan. Het merendeel van de respondenten is van mening dat bepaalde subculturen zichzelf als uniek zien. Zo geeft één van hen aan dat dit wordt veroorzaakt

doordat er eigen uitjes worden georganiseerd of dat de groepen hun eigen manier van lesgeven hebben. Martin (1992) noemt dit verschijnsel ook wel de zogenaamde uniqueness paradox (Martin, 1992, p.109-110).

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

Eén van de respondenten geeft aan dat de waarden niet altijd terug te zien zijn op de werkvloer. Een voorbeeld hiervan is respect. Een ander zegt dat de implementatie van de drie O's nog niet compleet is. Geconstateerd kan worden dat er zowel sprake is van action inconsistency als symbolic inconsistency, Martin (1992) zegt hierover dat respectievelijk de waarden niet overeenkomen met hoe het er in de praktijk aan toe gaat en dat de symbolische betekenissen inconsistent zijn met elkaar (Martin, 1992, pp.85-87). Niet duidelijk naar voren komt het antwoord op de vraag of er sprake is van ideological inconsistency (Martin, 1992, p.88).

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Wanneer de respondenten de kenmerken van het fragmentatieperspectief te horen krijgen, geven zij allen aan dat er sprake is van onduidelijkheid binnen de organisatie. De één geeft aan dat dit op het gebied van waarden is, zo is er geen duidelijkheid (genoemde waarde) qua regels naar leerlingen toe. De ander is van mening dat er onduidelijkheid heerst over waar de organisatie naar toe gaat of de over de manier waarop werkzaamheden moeten worden uitgevoerd. Ook op het gebied van communicatie is er volgens twee respondenten onduidelijkheid. Op basis van de literatuur kan geconstateerd worden dat ambiguïteit binnen de school een rol speelt (Martin, 1992, p.134).

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Uit de informatie bij de twee overige perspectieven, komt niet duidelijk naar voren of er sprake is van fragmentatie op het gebied van waarden en de drie vormen van ambiguïteit (Martin, 1992, p.142). Wel kan gezegd worden dat de waarden niet altijd terug te zien zijn op de werkvloer volgens de respondenten. Hieruit zou kunnen worden opgemaakt dat er deels sprake is van action ambiguity, ofwel op de werkvloer komen de waarden niet duidelijk tot uiting.

6.2 Docenten (voormalig) Centraal College

(vijf respondenten, zie bijlage 3 en 4: R. 2, R. 4, R.6, R. 13, R. 22)

Topic: organisatiecultuur

Opvallend is dat het merendeel van de respondenten bij het omschrijven van de organisatiecultuur aangeeft dat er meerdere culturen binnen de organisatie bestaan. Waar de één een zogenaamde scheiding opmerkt tussen collega's van het Vader Rijn College en het Centraal College, ziet de ander een scheiding in collega's van de onderbouw en bovenbouw. Eén van de respondenten is van mening dat door de fusie en de veranderingen die hiermee gepaard gaan, de aandacht aan de verdeling van de werkvloer in subgroepen, naar de achtergrond is

verdwenen. Daardoor is volgens de betreffende respondent een cultuur ontstaan waar medewerkers gejaagd zijn en van alles 'moeten'. Een ander spreekt over een complexe organisatie, waar de juiste poppetjes nog op de juiste plaats gezet moeten worden.

Er kan geconstateerd worden dat, wanneer de verkregen antwoorden uit de empirie naast de literatuur worden gelegd, er weinig overeenkomsten te zien. De antwoorden van de respondenten liggen redelijk ver uit elkaar. Uit de antwoorden komt enige overeenstemming naar voren op het gebied van het onderscheid in subculturen, verder worden er allerlei zaken aangesneden door de respondenten, zoals het gebouw, gemeenschappelijke doelstellingen en complexiteit. Enige overeenstemming is te zien met de theorie van Hofstede (1991). De auteur doelt met cultuur op kenmerken die voor een specifieke groep of categorie gelden (Hofstede, 1991, p.17). Gebaseerd op de antwoorden van de respondenten, kan gezegd worden dat hier (nog) geen sprake van is, omdat de respondenten allen andere kenmerken van cultuur aan het licht brengen.

Topic: symbolen, helden en rituelen

Voor de meerderheid van de respondenten staan de drie O's symbool voor het Trajectum College. Respect en een vreedzame school worden door twee respondenten gemarkeerd als symbool. Helden worden genoemd in de vorm van collega's die een voorbeeld zijn voor anderen en collega's die erg betrokken zijn bij de school. De volgende rituelen passeren de revue tijdens de interviews: de ontvangst van een bos bloemen wanneer iemand jarig is, personeelsvieringen en jubilea.

Opvallend is dat de respondenten, redelijk kort na de fusie, allen een symbool weten te benoemen. Helden worden vooral geassocieerd met het gedrag van collega's. Opmerkelijk is dat in het kader van rituelen maar één van de respondenten iets zegt over het vieren van jubilea.

Topic: waarden

Er worden verschillende waarden door de respondenten genoemd, zoals respect en veiligheid. Hier kan een koppeling worden gemaakt met de zienswijze van Schein (1985). De auteur maakt in het kader van cultuur onderscheid in drie niveaus. Met het tweede niveau, espoused values, wil de auteur zeggen dat het kan zijn dat medewerkers allen andere waarden nastreven (Schein, 1985, p.15).

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Eén van de respondenten geeft aan dat op het gebied van doelstellingen en prestaties er zeker geen eenheid te zien is. Een aantal respondenten benadrukt dat er meerdere culturen te onderscheiden zijn. Ook zegt één van de geïnterviewden dat er op het gebied van kwaliteit maken redelijke eenheid te zien is. Het merendeel van de respondenten vindt dat er geen sprake is van een familiegevoel. Eén van de respondenten zegt dat er wel sprake is van saamhorigheid

onderling, men helpt elkaar waar mogelijk. In die zin is er volgens de respondent wel sprake van een familiegevoel. De respondent vergelijkt dit met de wintersport:

“Mensen die naar zo een gebied gaan, gaan daarheen met hetzelfde doel, om te skiën. Als iemand valt, help je elkaar ook” (R.4).

Wanneer de resultaten uit het empirisch onderzoek naast de omschrijving van het integratieperspectief volgens Martin worden gelegd (Martin, 1992, p.45), kan geconstateerd worden dat er geen sprake is van culturele eenheid binnen het Trajectum College.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

Een aantal respondenten geeft aan dat de genoemde waarden niet (altijd) overeenkomen met hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Echter, door andere respondenten wordt opgemerkt dat de waarden wel overeenkomen met hoe het er in de praktijk aan toe gaat. De symbolische betekenis van respectievelijk de drie O's en de vreedzame school komt volgens een aantal respondenten wel terug op de werkvloer. Zo wordt hier in de mentorlessen aandacht aan besteedt. Op de vraag of de waarden met elkaar in één lijn zijn, wordt verdeeld gereageerd.

Gezien het feit dat niet alle respondenten van mening zijn dat de waarden terug te zien zijn op de werkvloer, kan geconstateerd worden dat er geen sprake is van action consistency (Martin, 1992, p.48). De symbolische betekenissen van respectievelijk de drie O's en de vreedzame school komen wel overeen met de manier waarop het er in de praktijk aan toe gaat, om deze reden kan gezegd worden dat er wel sprake is van symbolic consistency (Martin, 1992, pp. 48-49). Van content consistency (Martin, 1992, p.50) is geen sprake, aangezien niet alle respondenten vinden dat de waarden consistent zijn met elkaar.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat er twee subculturen te onderscheiden zijn binnen het Trajectum College, team onderbouw en team bovenbouw. Ook wordt een scheiding ervaren in docenten van respectievelijk het voormalig Vader Rijn College en Centraal College. Over het algemeen wordt gezegd dat de subculturen niet met elkaar botsen en dat er geen sprake is van conflicten onderling.

Op basis van de verkregen resultaten kan beaamd worden dat er sprake is van differentiatie binnen de organisatiecultuur van het Trajectum College (Martin, 1992, p.83). Op het gebied van subculturen is wat mij betreft na een fusie altijd een scheiding te zien en wel in de vorm van de voorgaande organisaties, wat ook wordt aangegeven door één van de respondenten. Bijlsma-Frankema (2001) bevestigt dit door aan te geven dat er na een fusie in ieder geval sprake is van twee culturen (Bijlsma-Frankema, 2001, p.194).

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

De waarden zijn volgens bepaalde respondenten niet altijd terug te zien op de werkvloer. De symbolische betekenissen van de drie O's en vreedzame school zijn niet altijd consistent met hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Zo wordt er wel eens geroddeld, wat niet in één lijn is met een vreedzame school. De implementatie van de drie O's moet nog groeien.

Wanneer de antwoorden van de respondenten op het gebied van de drie vormen van inconsistentie worden geanalyseerd, kan geconstateerd worden dat er sprake is van action inconsistency (Martin, 1992, pp.85-86). Ook symbolic inconsistency (Martin, 1992, p. 87) gaat hier op. Of de waarden content zijn met elkaar, komt uit de interviews niet duidelijk naar voren.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Volgens een aantal respondenten is de organisatiecultuur niet te typeren volgens het fragmentatieperspectief. Zo wordt gezegd dat er geen sprake is van tegenstrijdigheid of onduidelijkheid binnen de organisatie. Uit het empirisch onderzoek komt naar voren dat er volgens de betreffende respondenten geen sprake is van fragmentatie op het gebied van de organisatiecultuur van het Trajectum College. Martin (1992) zegt dat ambiguïteit en complexiteit centraal staan binnen dit perspectief (Martin, 1992, p.130). In het kader van dit perspectief zou je je kunnen afvragen of het mogelijk is dat er totaal geen sprake is van fragmentatie. Batteau (2001) geeft in het kader hiervan aan dat uit verschillende studies naar voren komt dat organisatieculturen steeds meer worden gekenmerkt door fragmentatie, verwarring en wanorde (Batteau, 2001, p.732).

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

De drie vormen van ambiguïteit zijn niet te herleiden uit de interviews met de respondenten. Ook op basis van de verkregen antwoorden in het kader van de overige perspectieven, kan hier geen valide uitspraak worden gedaan.

6.3 Directieleden

(twee respondenten, zie bijlage 3 en 4: R. 12, R.21)

Het gaat hier om twee respondenten, de validiteit en betrouwbaarheid is daardoor kleiner dan bij de andere groepen.

Topic: organisatiecultuur

Beide respondenten geven aan dat men op een informele wijze met elkaar omgaat. In de zin van er met zijn allen voor gaan is er sprake van een wij-gevoel op de werkvloer. Op basis van de omschreven organisatiecultuur door de respondenten, kan geconstateerd worden dat deze over het algemeen weinig overeenkomsten vertonen met de omschrijving van het begrip organisatiecultuur volgens de auteurs die de revue passeren in het theoretisch kader.

Topic: symbolen, helden en rituelen

Beide respondenten vinden dat een vreedzame school symbool staat voor het Trajectum College, aanvullend wordt door één van hen de drie O's genoemd. Eén van de respondenten geeft aan een aantal medewerkers welke fungeren als voorbeeldfunctie, als held te zien. Beide geïnterviewden vinden dat er geen (duidelijke) rituelen zijn binnen de school. Hiervoor is volgens de respondent een bepaalde mate van gemeenschappelijkheid nodig. Daar is op dit moment geen sprake van. Hier kan een link worden gelegd met één van de elementen welke Sanders en Neuijen (1987) laten terugkomen in de definitie die zij hanteren voor organisatiecultuur, het gaat hier om het eerst element 'gemeenschappelijk', waarmee de auteurs willen benadrukken dat er pas sprake is van een organisatiecultuur, wanneer deze door alle of in ieder geval door een belangrijke groep mensen, wordt gedeeld (Sanders & Neuijen, 1987, p.12). Hoewel de fusie nog niet zo lang geleden heeft plaatsgevonden, is er blijkbaar wel al enigszins gestalte te geven aan hetgeen symbool staat voor de (nieuwe) school. Net zoals bij de respondenten uit groep 1, worden helden vooral geassocieerd met bijzondere persoonlijke kwaliteiten die bepaalde collega's bezitten.

Topic: waarden

De respondenten noemen elk andere waarden, de één vindt transparantie en resultaatgerichtheid belangrijk. Anderen noemen respect en gelijkheid als belangrijke waarden binnen de organisatie. Hier kan een verband worden gelegd met het tweede niveau van cultuur, values, volgens Schein (1985). De auteur doelt hier op waarden van medewerkers binnen een organisatie, waarbij benadrukt wordt dat het kan zijn dat medewerkers allen andere waarden hebben (Schein, 1985, p.15).

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Eén van de respondenten geeft aan dat er nog geen sprake is van eenheid op het gebied van organisatiecultuur. Van een familiegevoel is volgens beide respondenten (nog) geen sprake. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat dit perspectief volgens de respondenten niet zichtbaar is binnen de school (Martin, 1992, p.45). Ik heb inmiddels de indruk dat het integratieperspectief niet helemaal realistisch is, het lijkt mij een moeilijke taak om volledige eenheid te genereren op de werkvloer, met het individualisme in ogenschouw genomen. Hier komt de definitie van integratie van Bijlsma-Frankema (2001) in mijn ogen meer tot zijn recht. De auteur geeft namelijk aan dat integratie bevorderd kan worden door het management, door te werken naar een punt waar synergie heerst en waar zaken die wijzen op 'disintegratie' zoveel mogelijk geminimaliseerd worden (Bijlsma-Frankema, 2001, p.197).

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

De geïnterviewden geven aan dat het niet altijd zo is dat de waarden terug te zien zijn op de werkvloer. Transparantie is wel terug te zien. Eén van de respondenten geeft aan dat veel dingen die worden gedaan, herleid kunnen worden naar de vreedzame school. Om de twee weken

wordt er vergaderd in de klas, waarin bepaalde leerlingen optreden als voorzitter van. Tijdens de vergaderingen wordt er met de klas gepraat over uiteenlopende onderwerpen, ook worden er dan besluiten genomen.

“Dat is prachtig, het toppunt van democratie” (R.12).

Een kanttekening die gemaakt kan worden, is dat het vreedzame niet altijd is terug te zien is binnen de school. Eén van de respondenten geeft aan dat de genoemde waarden niet volledig los van elkaar staan. Als de school transparant wil zijn, dan komt dat ook terug in de resultaten.

Er kan geconstateerd worden dat er geen sprake is van action consistency (Martin, 1992. p.48). Van symbolic consistency is eveneens geen sprake (Martin, 1992, pp. 48-49).. Volgens één van de respondenten zijn de waarden met elkaar in één lijn, de ander is daar niet duidelijk over. Op basis hiervan kan gesteld worden dat er ook geen sprake is van content consistency (Martin, 1992, p.50).

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Beide respondenten zien de onderbouw en de bovenbouw als subculturen binnen het Trajectum College. Botsingen of conflicten tussen de subculturen komen niet voor volgens één van de respondenten. Eén van de geïnterviewden heeft niet het idee dat de subculturen zichzelf als uniek zien.

“Natuurlijk hebben ze wel eens eigen uitjes, maar dat heeft meer te maken met teambuilding en niet met dat ze zich willen afsluiten van de rest” (R. 21).

Geconstateerd kan worden dat het differentiatieperspectief van toepassing is op de organisatiecultuur van het Trajectum College (Martin, 1992, p.83).

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

Resultaatgerichtheid is niet altijd terug te zien op de werkvloer. Op basis hiervan kan gezegd worden dat er sprake is van action inconsistency (Martin, 1992, pp.85-86). Van symbolic inconsistency is ook sprake (Martin, 1992, p.87). Het streven een vreedzame school te willen zijn, komt ook niet altijd tot zijn recht volgens de respondenten. Aangezien één van de respondenten vindt dat de waarden met elkaar in één lijn zijn en de ander hier niet duidelijk over is, zou gesteld kunnen worden dat er deels sprake is van ideological inconsistency (Martin, 1992, p.88).

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Eén van de respondenten geeft aan niet goed te weten of er sprake is van fragmentatie binnen het Trajectum College. De ander is van mening dat het voor tachtig procent van de medewerkers

duidelijk is hoe er gewerkt wordt. Op basis van de antwoorden van de geïnterviewden en de literatuur kan gezegd worden dat er deels sprake is van fragmentatie binnen het Trajectum College (Martin, 1992, p.130).

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Uit de antwoorden van de respondenten komt niet duidelijk naar voren of er onduidelijkheid heerst over de waarden. Wel wordt aangegeven dat bepaalde waarden nog vorm moeten krijgen of beter moeten worden geïmplementeerd op de werkvloer. Over de drie vormen van ambiguïteit kan geen geldige uitspraak worden gedaan, omdat dit niet duidelijk naar voren komt uit de interviews.

6.4 Nieuwe medewerkers

(twee respondenten, zie bijlage 3 en 4: R. 10, R.20)

Het gaat hier om twee respondenten, de validiteit en betrouwbaarheid is daardoor kleiner dan bij de andere groepen.

Topic: organisatiecultuur

Opvallend is dat één van de respondenten erg positief is over de cultuur, zo geeft zij aan dat de sfeer erg open, informeel en toegankelijk is. Ook ziet zij het Trajectum College duidelijk als één school. De ander omschrijft de omgang binnen de school als positief, maar geeft aan dat er duidelijk verschil merkbaar is tussen de jonge en oude generatie. Een duidelijk verschil wordt ervaren in waarden, de één geeft aan dat het nog zoeken is naar normen en waarden, terwijl de ander vindt dat de normen en waarden helder zijn, maar er in de uitvoering nog een en ander ontbreekt.

Er kan geconstateerd worden dat beide respondenten een ander beeld hebben van de organisatiecultuur. Wanneer dit vertaald wordt naar de literatuur kan gesteld worden dat er, zoals Hofstede zegt, geen sprake is van een "*collectief verschijnsel dat gedeeld wordt door mensen die leven in dezelfde sociale omgeving*" (Hofstede, 1991, p.16).

Topic: symbolen, helden en rituelen

Voor één van de respondenten staan de drie O's letterlijk symbool voor het Trajectum College. Helden worden genoemd in de zin van collega's die zowel positief ingesteld zijn als collega's met fijne persoonlijkheden. Op het gebied van rituelen wordt er wel eens een teamdag of een etentje georganiseerd. Er kan opgemerkt worden dat op het gebied van symbolen, helden en rituelen diversiteit te zien is. In het kader van helden zijn er gelijkenissen terug te zien, zo wordt door beide respondenten aangehaald dat het hier vooral gaat om de instelling van bepaalde collega's. Opvallend is dat, ondanks het feit dat de respondenten na de fusie in dienst zijn getreden, voor één van de respondenten een duidelijk symbool te onderscheiden is. Evenals bij de respondenten uit groep 1 en 3, worden collega's met positieve eigenschappen als held gezien.

Topic: waarden

Door de respondenten worden verschillende waarden genoemd. Er kan wederom verwezen worden naar Schein (1985), de auteur zegt dat, zoals hierboven naar voren komt, het mogelijk is dat waarden verschillen per medewerker (Schein, 1985, p.15). In mijn ogen geven waarden richting aan de manier van doen van medewerkers binnen een organisatie. Sanders en Neuijen (1987) bevestigen dit:

“waarden hebben een ‘gij-behoort’-karakter dat het waarnemen, denken, voelen en handelen van de leden van een organisatie betreft” (Sanders & Neuijen, 1987, p.16).

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Beide respondenten kunnen de organisatiecultuur van het Trajectum College niet karakteriseren aan de hand van de kenmerken van het integratieperspectief. Eén van de respondenten is er bang voor dat dit punt ook niet bereikt zal worden. De ander geeft aan dat enige weerstand nodig is om elkaar scherp te houden. Beide respondenten geven aan dat er geen sprake is van een familiegevoel onderling, wel tussen een select aantal groepen, zoals een groep die regelmatig met elkaar borrelt.

Duidelijk af te leiden van de antwoorden van de respondenten is dat er (nog) geen sprake is van integratie op het gebied van de organisatiecultuur (Martin, 1992, p.45). Eén van de respondenten spreekt uit dat integratie waarschijnlijk niet terug te zien zal zijn op de werkvloer. Naar mijn idee is dit erg moeilijk. Dit wordt bevestigd door Schein (2000), de auteur geeft aan dat na een fusie de twee voorgaande organisatieculturen los van elkaar zullen blijven functioneren (Schein, 2000, p.19).

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

Eén van de respondenten probeert de genoemde waarden zelf in stand te houden. De ander is van mening dat de waarden te weinig terug te zien zijn op de werkvloer. Zo is er volgens hem redelijk wat negativiteit terug te zien op de werkvloer. Ook wordt aangegeven (door één van de geïnterviewden) dat niet duidelijk is wat de drie O's inhouden. Eén van de respondenten vindt dat de waarden ook met elkaar in één lijn zijn. De ander vindt dat de waarden oplossingsgericht en positief denken wel met elkaar in één lijn zijn. Van action consistency is geen sprake (Martin, 1992, pp.48-49). Ook van symbolic consistency is geen sprake (Martin, 1992, pp.48-49), de symbolische betekenis van de drie O's komt niet duidelijk naar voren. Uit de antwoorden blijkt dat content consistency hier feitelijk wel opgaat (Martin, 1992, p.50), echter er worden geen duidelijke voorbeelden gegeven.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Beide respondenten geven aan dat er volgens hen een scheiding te zien is in de onderbouw en bovenbouw. Daarnaast wordt door een respondent aangegeven dat er ook subculturen te onderscheiden zijn in de vorm van het Vader Rijn en Centraal College.

Geconstateerd kan worden dat er sprake is van differentiatie binnen de organisatiecultuur van het Trajectum College, aangezien beide respondenten aangeven dat er verschillende subculturen te onderscheiden zijn binnen het Trajectum College (Martin, 1992, p.83). Van conflicten binnen de school is volgens de respondenten geen sprake. Beide respondenten geven aan dat er wel eens aparte uitjes worden georganiseerd door de subculturen. Zij geven niet expliciet aan dat deze groepen zichzelf daardoor als uniek zien, waaruit kan worden opgemaakt dat er van uniqueness paradox geen sprake is (Martin, 1992, pp. 109-110).

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

Eén van de respondenten vindt dat de genoemde waarde (positiviteit) te weinig overeen komt met hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Op het gebied van symbolic inconsistency wordt door een respondent aangegeven, dat zij niet precies weet wat de drie O's inhouden. Echter, het komt wel terug in de lesmethodes. Op basis hiervan kan vastgesteld worden dat er sprake is van zowel action inconsistency als symbolic inconsistency (Martin, 1992, pp.85-87). Er kan echter niet bevestigd worden of de waarden inconsistent zijn met elkaar, dit komt niet duidelijk naar voren.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Beide respondenten geven aan dat de organisatiecultuur past bij het fragmentatieperspectief, omdat er veel onduidelijkheid en verschil van mening terug te zien is op de werkvloer (Martin, 1992, p.130).

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Er kan geconstateerd worden dat de respondenten duidelijke waarden voor zichzelf hebben gesteld, echter komt dat niet altijd tot uiting op de werkvloer. Op basis hiervan kan gesteld worden dat er deels sprake is van action ambiguity (Martin, 1992, p.142). Van symbolic ambiguity is ook sprake, gezien het feit dat er onduidelijkheid heerst bij één van de respondenten over de drie O's . Over de laatste vorm, ideological ambiguity (Martin, 1992, p.148), kan geen geldige uitspraak worden gedaan, dit is niet duidelijk te herleiden uit de antwoorden van de respondenten.

6.5 Niet onderwijzend personeel

(acht respondenten, zie bijlage 3 en 4: R. 3, R.5, R.9, R. 11, R. 14, R. 15, R. 17, R. 19)

Topic: organisatiecultuur

Over het algemeen wordt de omgang met elkaar als fijn, leuk, gezellig en informeel omschreven. Eén van de respondenten geeft aan dat naarmate men elkaar leert kennen, het steeds beter gaat.

“Jij valt eigenlijk best wel mee” (R. 5).

De uitstraling van het gebouw wordt door een aantal respondenten aangehaald, zij geven onder andere aan dat het een mooi gebouw is en transparantie uitstraalt.

Er kan geconstateerd worden dat op het gebied van de organisatiecultuur weinig overeenkomsten te zien zijn met de literatuur. Uit de antwoorden van de respondenten komt geen eenduidig beeld naar voren als het gaat om de organisatiecultuur binnen het Trajectum College, gezien het feit dat zij allen andere onderwerpen aan het licht brengen.

Eén van de drie niveaus van Schein (1985) laat wel een overeenkomst zien met de bevindingen uit de empirie. Het gaat hier om het eerste niveau, ‘Artifacts and Creations’, waarmee de auteur doelt op het meest zichtbare niveau van cultuur, ofwel de fysieke omgeving waarin de medewerkers van een organisatie de werkzaamheden uitvoeren (Schein, 1985, p.14). Een aantal respondenten geeft expliciet aan dat het nieuwe gebouw van het Trajectum College er mooi uitziet en transparantie uitstraalt.

Topic: symbolen, helden en rituelen

Een vreedzame school staat voor twee van de respondenten symbool voor het Trajectum College. Voor twee anderen staan de drie O's symbool voor de school.

“De drie O's natuurlijk! Opleiden, ontdekken en...de laatste weet ik even niet meer” (R. 19).

Voor één van de respondenten staat het gebouw symbool voor de school. Helden worden door het merendeel van de respondenten genoemd in de zin van collega's met doorzettingsvermogen of collega's die klaarstaan voor anderen. Een bepaalde ex-collega wordt door één van de respondenten de opa van de school genoemd, omdat hij zoveel rust en vertrouwen uitstraalde. Op het gebied van rituelen worden uiteenlopende antwoorden gegeven, zoals het vieren van een verjaardag of de kerstviering.

Er kan geconstateerd worden dat deze groep respondenten uiteenlopende interpretaties heeft van de symbolen binnen het Trajectum College. Op het gebied van helden kan gesteld worden dat, evenals bij de overige groepen, veelal collega's worden genoemd met bepaalde positieve persoonlijke kwaliteiten. Afgaand op de (uiteenlopende) verkregen resultaten uit de empirie is

er wat mij betreft nog geen eenduidige lijn te zien op het gebied van de rituelen binnen het Trajectum College. Ofwel, er zijn in mijn ogen op de werkvloer nog geen overduidelijke sociale gewoonten die voor de medewerkers “iets essentieels uitdrukken” (Sanders & Neuijen, 1987, p.16).

Topic: waarden

Het merendeel van de respondenten vindt respect een belangrijke waarde. Er worden verschillende waarden genoemd door de respondenten. Evenals bij enkele andere groepen respondenten, kan hier een verband worden gelegd met één van de drie niveaus van cultuur volgens Schein, espoused values (1985), waarmee de auteur wil zeggen dat het mogelijk is dat medewerkers binnen een organisatie allen verschillende waarden nastreven, zoals naar voren komt uit de antwoorden van de respondenten (Schein, 1985, p.15).

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Eén van de respondenten is van mening dat er sprake is van eenheid binnen de school, omdat de meeste medewerkers het altijd met elkaar eens zijn. De helft van de respondenten is van mening dat er geen eenheid terug te zien is op de werkvloer, wat onder andere veroorzaakt wordt door de ervaren scheiding tussen collega's van het Vader Rijn en Centraal College en onduidelijk communicatie tussen medewerkers onderling. Opvallend is dat de helft van de respondenten aangeeft dat er geen sprake is van een familiegevoel onderling.

Gezien het gegeven dat het grootste deel van de respondenten integratie niet terugziet in de praktijk, kan geconstateerd worden dat het integratieperspectief niet zo zichtbaar is binnen het Trajectum College (Martin, 1992, p.45).

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

Er kan gezegd worden dat er deels sprake is van action consistency, aangezien de waarden volgens de respondenten terug te zien zijn in de praktijk (Martin, 1992, p.48). Daarnaast is er ook deels sprake van symbolic consistency (Martin, 1992, pp.48-49), volgens een aantal respondenten komt de waarde respect overeen met de symbolische betekenis van een vreedzame school. Content consistency is hier echter niet van toepassing, aangezien er op dit gebied duidelijk uiteenlopende antwoorden worden gegeven.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat er een duidelijke scheiding te zien is in twee subculturen, de onderbouw en bovenbouw. Een tweetal geïnterviewden zegt dat er sprake is van de subculturen in de zin van docenten van het Vader Rijn en Centraal College. Ook worden er subculturen onderscheiden in de vorm van docenten en leerlingen en een groep gemotiveerde en een groep minder gemotiveerde medewerkers. Zo nu en dan zijn er volgens bepaalde

respondenten conflicten of botsingen merkbaar tussen subculturen, anderen zijn van mening dat hier geen sprake van is.

Op basis van de literatuur kan gesteld worden dat differentiatie in grote mate terug te zien is op de werkvloer, gezien het feit dat het merendeel van de respondenten aangeeft dat er verschillende subculturen binnen de school te onderscheiden zijn en er zich sporadisch een conflict voordoet (Martin, 1992, p.83). De helft van de respondenten geeft aan dat de subculturen zichzelf als uniek zien, wat onder andere te maken heeft met het type mensen of de personeelsuitjes die wel eens per subcultuur worden georganiseerd. Martin (1992) duidt dit aan als de zogenaamde uniqueness paradox (Martin, 1992, pp.109-110).

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

Een groot deel van de respondenten is van mening dat de genoemde waarden, zoals respect, vertrouwen en waardering, niet altijd consistent zijn met de praktijk. Hieruit kan worden opgemaakt dat er sprake is van action inconsistency (Martin, 1992, pp.85-86). De symbolische betekenissen van respectievelijk de vreedzame school en de drie O's zijn ook wel eens inconsistent met de praktijk. Dit pleit ervoor dat de tweede vorm van inconsistentie, symbolic inconsistency, ook opgaat binnen de school (Martin, 1992, p.87). Of de waarden met elkaar in conflict zijn, komt niet duidelijk naar voren.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Op het gebied van communicatie en regels heerst er volgens een groot aantal respondenten onduidelijkheid op de werkvloer. Deze onduidelijkheid wordt onder andere veroorzaakt doordat belangrijke zaken, zoals een extra studiedag, niet op tijd naar de leerlingen en docenten wordt gecommuniceerd en doordat over bepaalde dingen gewoonweg helemaal niet wordt gecommuniceerd. Regels worden niet altijd eenduidig naar buiten gebracht, zo komt het voor dat de ene collega een bepaalde regel wel hanteert, terwijl de ander dat niet doet.

“Aan het begin van het jaar werd er tijdens een vergadering een a-4tje met een aantal basisregels uitgedeeld, op dag twee waren de regels alweer oud” (R. 11).

Wanneer de antwoorden van de respondenten naast de literatuur worden gelegd, kan gezegd worden dat er sprake is van ambiguïteit op de werkvloer, ofwel er heerst een bepaalde mate van onduidelijkheid over verschillende zaken die betrekking hebben op de organisatiecultuur (Martin, 1992, p.134). Op basis hiervan kan gesteld worden dat bepaalde kenmerken van het fragmentatieperspectief in zekere zin terug te zijn in de praktijk.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Uit de antwoorden van de respondenten komt niet duidelijk naar voren of er sprake is van de drie vormen van ambiguïteit, bijvoorbeeld in de zin van onduidelijkheid over heersende

waarden op de werkvloer. Hierdoor kan er geen geldige uitspraak worden gedaan en geen koppeling met de theorie worden gemaakt.

7. Conclusie en discussie

7.1. Conclusie

In deze paragraaf zal door middel van het beantwoorden van de deelvragen en vervolgens de centrale hoofdvraag de conclusie van dit onderzoek worden gepresenteerd. In alle vragen zullen de vijf groepen actoren centraal worden gesteld.

7.1.1 Deelvragen

Deelvraag 1

“Welke informatie levert een studie naar de huidige organisatiecultuur van het Trajectum College op vanuit het integratieperspectief?”

Uit de geanalyseerde resultaten van zowel het literatuur- als het empirische onderzoek kan geconcludeerd worden dat studie vanuit het integratieperspectief binnen het Trajectum College in feite oplevert dat de vijf onderscheiden actor-groepen unaniem zijn over het feit dat er subculturen bestaan en dat medewerkers niet met de neuzen dezelfde kant op staan. Eén van de overige kenmerken van het integratieperspectief is het gegeven dat er sprake is van een familiegevoel binnen de organisatie, ook hier kan niet bevestigend op geantwoord worden, ofwel dit is (nog?) niet het geval binnen de twee jaar geleden uit een fusie ontstane school. Binnen dit perspectief staan drie vormen van consistency centraal, het gaat hier respectievelijk om action consistency, symbolic consistency en content consistency. Op basis van de resultaten verkregen uit de empirie kan geconcludeerd worden dat volgens vier actor-groepen geen sprake is van action consistency. Voor groep 1, ofwel de docenten van het Vader Rijn College is dit wel het geval. Opvallend is dat symbolic consistency uitsluitend geldt voor de docenten van het Centraal College, ofwel groep 2. Voor de overige groepen zijn symbolische betekenissen, bijvoorbeeld van de symbolen, niet stevast terug te zien in de praktijk. De waarden zijn volgens de docenten van het Vader Rijn College en de nieuwe medewerkers (groep 1 en 4) met elkaar in één lijn, op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat hier sprake is van content consistency. Voor de overige groepen geldt dit niet.

Deelvraag 2

“Welke informatie levert een studie naar de huidige organisatiecultuur van het Trajectum College op vanuit het differentiatieperspectief?”

Het differentiatieperspectief, zo blijkt uit de empirische data, levert duidelijk andere resultaten op, en wel voor alle vijf de actor groepen. Er zijn verschillende subculturen binnen de organisatie te onderscheiden, welke zo nu en dan met elkaar in conflict zijn. Over het bestaan van de zogenaamde uniqueness paradox binnen het Trajectum College, wordt verdeeld

gereageerd. Zo gaat dit op voor de groep docenten van het Vader Rijn College (groep 1) en de groep bestaande uit niet onderwijzend personeel (groep 5). Geconcludeerd kan worden dat van zowel action inconsistency als symbolic inconsistency sprake is binnen het Trajectum College, alle vijf de groepen zijn in het kader hiervan gelijkgestemd. De resultaten uit de empirische studie laten niet duidelijk zien of er sprake is van ideological inconsistency.

Deelvraag 3

“Welke informatie levert een studie naar de huidige organisatiecultuur van het Trajectum College op vanuit het fragmentatieperspectief?”

Wanneer de data uit de literatuurstudie naast de verkregen resultaten uit de empirie worden gelegd, kan geconcludeerd worden dat studie vanuit het fragmentatieperspectief behoorlijk wat interessante data oplevert. Zo wordt er door de docenten van het Vader Rijn College, de nieuwe medewerkers en het niet onderwijzend personeel (groep 1, 4 en 5) onduidelijkheid ervaren op het gebied van het naleven van regels, het uitvoeren van werkzaamheden, de koers van de organisatie en de communicatie binnen het Trajectum College. De docenten van het Centraal College (groep 2) ervaren echter geen tegenstrijdigheid en onduidelijkheid op de werkvloer. De meningen van de directieleden (groep 3) loopt in het kader hiervan uiteen, wat opmerkelijk is gezien het gaat om medewerkers welke sturing geven aan anderen. Opvallend is dat er voor de medewerkers die na de fusie in dienst zijn getreden, sprake is van fragmentatie, in tegenstelling tot de docenten van het Centraal College, welke beduidend langer werkzaam zijn binnen de school. Op het gebied van fragmentatie kan geen eenduidige conclusie worden getrokken, zoals in het hoofdstuk analyse aangegeven kan op dit moment niet gezegd worden of de interpretaties van de medewerkers wel of niet zullen samensmelten tot gedeelde gedachten. Op basis van de resultaten kan gezegd worden dat er deels sprake is van action ambiguity, dit komt duidelijk naar voren bij de docenten van het Vader Rijn College en de nieuwe medewerkers (groep 1 en 4). Bij de overige groepen komt dit echter niet naar voren. Over de overige twee vormen van ambiguïteit, symbolic ambiguity en ideological ambiguity, kan geen geldige uitspraak worden gedaan, dit is niet duidelijk te herleiden uit de empirische data.

7.1.2 Hoofdvraag

“Welke informatie leveren de perspectieven integratie, differentiatie en fragmentatie van de theorie van Joanne Martin op wanneer we de actuele organisatiecultuur van het Trajectum College analyseren aan de hand van diverse groepen actoren?”

Er kan geconcludeerd worden dat studie vanuit het integratieperspectief binnen het Trajectum College in het kader van de actuele organisatiecultuur, laat zien dat het integratieperspectief (nog) niet zo zichtbaar is. Op het gebied van de drie vormen van consistency kan gezegd worden dat de meningen hierover verdeeld zijn, een eenduidige conclusie kan hier niet getrokken

worden. Het differentiatieperspectief, zo kan afgeleid worden uit de empirische studie, is onmiskenbaar van toepassing op de actuele organisatiecultuur van het uit een fusie ontstane Trajectum College. Hier zijn wederom alle vijf de groepen actoren unaniem over. Dit geldt ook voor twee vormen van inconsistency, action en symbolic inconsistency. Over de derde vorm, ideological inconsistency, kan geen valide eindoordeel worden gegeven. Het fragmentatieperspectief, zo kan geconcludeerd worden, geldt deels voor de medewerkers binnen het Trajectum College, de meningen hierover lopen uiteen. Voor enkele groepen actoren is er sprake van action ambiguity, zoals eerder aangegeven kan over de overige vormen geen geldige uitspraak worden gedaan.

Tot slot kan een eindoordeel worden gegeven op het gebied van het terugzien van kenmerken van alle drie de perspectieven binnen een organisatie. Waar men vroeger specifiek onderzoek deed naar één van de drie perspectieven in het kader van organisatiecultuur, geeft Martin aan dat er op elk tijdstip bepaalde karakteristieken van zowel het integratieperspectief, differentiatieperspectief en het fragmentatieperspectief te herleiden zijn (Martin, 1992, p.168). Binnen het Trajectum College is hiervan echter geen sprake, gezien het gegeven er van het integratieperspectief nagenoeg geen eigenschappen terug te zien zijn binnen de school.

Op basis van het multi-actor perspectief kan de conclusie worden getrokken dat bij het integratie- en differentiatieperspectief de verscheidenheid aan actoren geen verschil maakt. Over het algemeen zijn de actoren unaniem over de inhoud van beide perspectieven. Het fragmentatieperspectief levert wel diverse inzichten op, wanneer de aandacht wordt gevestigd op de verschillende actoren. Wanneer dit wordt vergeleken met de overige twee perspectieven, kan gesteld worden dat hier geen expliciet eindoordeel over gegeven kan worden. Immers, de actoren denken hier over het algemeen allen anders over. Over de drie vormen van respectievelijk consistency, inconsistency en ambiguity lopen de denkwijzen van de actoren wel uiteen. Echter, hier is geen eenduidige lijn te zien.

We houden er rekening mee dat het feit dat de fusie pas twee jaar geleden heeft plaatsgevonden, wellicht van invloed is op deze gevonden resultaten. Wij kunnen ons voorstellen dat de factor tijd op dit punt mogelijksterwijs in de toekomst andere resultaten oplevert.

7.2 Discussie

In de volgende paragraaf zal worden ingaan op een aantal zaken welke ter discussie staan bij de realisatie van dit onderzoek.

Betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid

De betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid van het onderzoek zou toenemen, wanneer ik alle medewerkers van het Trajectum College hierin had meegenomen. Echter, in verband met de relatief korte tijd die beschikbaar is voor de realisatie van dit onderzoek is dit onmogelijk. Niet alleen het tijdsaspect speelt hierin mee, medewerkers zijn anderzijds niet allemaal in de gelegenheid om tijd vrij te maken voor een interview.

Fragmentatieperspectief

De drie vormen van ambiguïteit binnen het fragmentatieperspectief hebben mij, in mijn ogen, minder informatie opgeleverd dan de vormen van respectievelijk consistency en inconsistency bij de andere perspectieven. De oorzaak hiervan is dat ik als onderzoeker het idee had, dat wanneer de respondenten bij het integratieperspectief al expliciet hadden aangegeven dat er duidelijkheid was over de waarden op de werkvloer, deze vraag in het kader van fragmentatie, niet meer volledig relevant was. Ik besef dat ik dit anders had kunnen aanpakken, bijvoorbeeld door de vraag anders te stellen. Hierdoor zou er dieper kunnen worden ingegaan op de betreffende topic. Op deze manier zou de mogelijkheid ontstaan dat de respondenten hierover toch andere opvattingen aan het licht zouden brengen.

Theoretisch kader

Hoewel in mijn onderzoek de theorie van Joanne Martin (1992) centraal stond, ben ik van mening dat het theoretisch kader had kunnen worden voorzien van meer vergelijkend of contrasterend materiaal. Op deze manier zou ik in de analyse een meer veelzijdig beeld kunnen schetsen van de vergelijking hiervan met de resultaten verkregen uit de empirische studie.

Vervolgonderzoek

Een groot deel van de respondenten gaf te kennen dat er op het gebied van communicatie nog een en ander verbeterd kan worden binnen het Trajectum College. Zo werd er aangegeven dat veel zaken niet, te laat of erg ad hoc worden gecommuniceerd. Een voorbeeld is een ingeroosterde studiedag, waar niet duidelijk over is gecommuniceerd. Het gevolg hiervan was dat docenten daar niets van afwisten en dat de leerlingen op school waren, terwijl zij een vrije dag hadden. Vervolgonderzoek op dit gebied, kan ervoor zorgen dat de communicatie binnen het Trajectum College beter zal verlopen.

Literatuurlijst

Boeken

- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. (1995). *Basisboek Methoden en Technieken*. Houten: Educatieve Partners Nederland BV.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service.
- Dietvorst, C., Mahieu, P. (1989). *Organisatiecultuur van scholen*. Alphen aan den Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink.
- Hofstede, G. (1991). *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Loos, E. (2006). *Innovatie aan het werk. Onderzoek op locatie naar succes- en faalfactoren van innovatieprojecten bij Nederlandse gemeenten vanuit een multi-actor perspectief*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations. Three perspectives*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Sanders, G., Neuijen, B. (1987). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum & Comp. B.V.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. California & London: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Schein, E.H. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Stoter, A. (2009). *De communicerende organisatie. Communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Swanink, J.J. (1988). *Werken met de Organisatiecultuur. De harde gevolgen van de zachte factor*. Vlaardingen: Doorenboom b.v.
- Thiel, S. van (2010). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.

Websites

Aantal fusiemeldingen bij SER in 2011 opnieuw gestegen. (2012, 9 januari). Geraadpleegd via <http://www.ser.nl/nl/actueel/persberichten/2010-2019/2012/20120109.aspx> (geraadpleegd op 26 februari 2012).

Definitief fusie voor Utrechtse vmbo-scholen. (2009, 20 november). Geraadpleegd via <http://www.rtvutrecht.nl/nieuws/222249> (geraadpleegd op 1 maart 2012).

Devos, G., Verhoeven, J.C. (2003, 14 mei). Geraadpleegd via <https://perswww.kuleuven.be/~u0003309/School/EducationAndTheory/Fusies/FusiesMarktdag.pdf> (geraadpleegd op 1 april 2012).

EU verwacht lerarentekort in Nederland. (2012, 10 februari). Geraadpleegd via <http://www.nu.nl/economie/2737745/eu-verwacht-lerarentekort-in-nederland.html> (geraadpleegd op 29 februari 2012).

Huisman, C. (2009, 21 juni) Model-vmbo achterstandswijk verdwijnt. Geraadpleegd via <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2664/Nieuws/article/detail/343011/2009/06/21/Model-vmbo-achterstandswijk-verdwijnt.dhtml> (geraadpleegd op 1 maart 2012).

Huitsing, G., Bosman, M.H. (2011) *Toekomstbestendig plattelandsonderwijs. Verkenning van mogelijkheden en belemmeringen voor samenwerking tussen dorpscholen*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Miljoenennota: ruim 50 miljoen aan bezuinigingen. (2010, 23 september). Geraadpleegd via <http://www.vo-raad.nl/actueel/nieuws/miljoenennota-50-miljoen-aan-bezuinigingen> (geraadpleegd op 29 februari 2012).

Rol MR bij fusies in het onderwijs versterkt; uitbreiding WMS. (n.d). Geraadpleegd via http://www.voo.nl/page/Medezeggenschap/Themabrief_Medezeggenschap/Rol_MR_bij_fusies_in_het_onderwijs_versterkt_uitbreiding_WMS (geraadpleegd op 26 februari 2012).

Sambeek, J. van (2011, 22 november) Trajectum college officieel geopend. Geraadpleegd via <http://dnu.nu/artikel/5532-trajectum-college-officieel-geopend> (geraadpleegd op 27 februari 2012).

Taskforce vmbo presenteert aanvalsplan. (2009, 5 februari). Geraadpleegd via [http://www.allesoverutrecht.nl/nieuwsutrecht/2009/februari/Taskforce_VMBO_presenteert_aanvalsplan_\(2009-02-05\).php](http://www.allesoverutrecht.nl/nieuwsutrecht/2009/februari/Taskforce_VMBO_presenteert_aanvalsplan_(2009-02-05).php) (geraadpleegd op 1 maart 2012)

Trajectum College (n.d.) Geraadpleegd via <http://www.trajectum-college.nl/> (geraadpleegd in de periode van februari 2012 tot en met juni 2012).

Artikelen

Batteau, A.W. (2001). Negations and Ambiguities in the Cultures of Organization, 726-737.

Bijlsma-Frankema, K. (2001). On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions, 192-207.

Riad, S. (2005). The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration, 1529-1554.

Smaling, A. (2006). De probleemstelling bij kennisgericht en praktijkgericht onderzoek, 5-11.

Taylor, B.C., Irvin, L.R., Wieland, S.M. (2006). Checking the map: Critiquing Joanne Martin's Metatheory of Organizational Culture and Its Uses in Communication Research, 304-332.

Walsham, G. (2006). Doing interpretive research, 320-329.

Yanow, D. (2000). Conducting Interpretive Policy Analysis, 1-27.

Beleidsdocumenten

Kuiper, F., Baas, P., van Hal, R., Kerver, H. & Luitjes, S.

a. - (n.d.). *Meerjaren kwaliteitszorgplan 2010-2013*.

b. - (n.d.). *Schoolplan 2011-2014*.

Schoolgids 2011/2012 (n.d.). Utrecht.

Bijlagen

Trajectum College

Een studie naar de organisatiecultuur van een
onderwijsinstelling die voortkomt uit een fusie.

Universiteit Utrecht
Master Communicatie, beleid en management
Sharita Jagesar
3755177

Begeleider Dr. P.A.H. Hörmann
Tweede lezer Drs. I.Y.E. van Veenendaal

Utrecht, juni 2012

Bijlagen

Inhoudsopgave

- | | |
|--|------|
| 1. Bijlage 1 Topiclijst | p.4 |
| 2. Bijlage 2 Lijst cultuurkenmerken | p.5 |
| 3. Bijlage 3 Interviewverslagen | p.6 |
| 4. Bijlage 4 Cd-rom met geluidsopnames interviews (n.v.t. digitale versie) | p.57 |

1. Bijlage 1: topiclijst

Topiclijst

Algemeen

- Omschrijving organisatiecultuur en omgang binnen Trajectum College
- Drie kenmerken organisatiecultuur: symbolen, helden en rituelen. Korte uitleg plus voorbeelden volgens respondent
- Belangrijke waarden binnen het Trajectum College volgens de respondent

Integratieperspectief

- Kenmerken perspectief noemen. Zien de respondenten die terug op de werkvloer? Zo ja, wat/hoe dan precies? Wordt het daadwerkelijk door iedereen gedeeld?
- Harmonie en familiegevoel van belang binnen dit perspectief, organisatiecultuur zo te typeren? Waarom wel/niet?
- Helderheid, duidelijke waarden, concrete oplossingen van groot belang. Cultuur zo ervaren door respondent?
- Sprake van organisatiebrede consensus? Waarom wel/niet? Voorbeelden.
- Belangrijkste waarden binnen het Trajectum College volgens respondent: action consistency, symbolic consistency en content consistency toelichten en voorbeelden.

Differentiatieperspectief

- Kenmerken perspectief noemen. Sprake van verschillende subculturen en omschrijving?
- Behoort respondent ook tot bepaalde subcultuur of meerdere?
- Sprake van duidelijke verschillen, tegenstrijdigheden en conflicten tussen subculturen?
- Gevoel van botsing tussen twee organisatieculturen? wij/zij gevoel)
- Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency.
- Uniqueness paradox, ook het geval binnen het Trajectum College?

Fragmentatieperspectief

- Kenmerken perspectief noemen, organisatiecultuur volgens de respondent op deze manier te typeren?
- Geen structuur, geen gedeelde waarden. Hoe ervaart de respondent dit?
- Indien sprake subculturen, wordt dit als vervelend of meerwaardig gezien?
- Geen gedeelde meningen, maar ergens wel of niet mee eens zijn. Van toepassing op de actuele organisatiecultuur?
- Action ambiguïteit, symbolic ambiguïteit en ideological ambiguïteit.
- Verdeling van macht binnen de organisatie?

2. Bijlage 2: lijst cultuurkenmerken

Symbolen, helden, rituelen
Normen (gedragsregels) en waarden
Gemeenschappelijke doelstellingen (waarborgen kwaliteit onderwijs)
Formele en informele regels
Contact onderling (formeel/informeel)
Aandacht personeel (goed ingerichte ruimtes, nevenactiviteiten)
Stijl van leidinggeven (persoonsgericht of taakgericht)
Mate van controle van bovenaf (vrijheid medewerkers)
Sfeer binnen de school (open, gesloten, gemakkelijk of ongemakkelijk?)
Meningsverschillen (uitpraten, interactie verbreken)
Innovativiteit gestimuleerd?
Verantwoordelijkheid medewerkers
Typische Trajectum humor/grapjes
Alle neuzen in dezelfde richting of juist veel verschil
Teamspirit
Eilandencultuur/subculturen
Ruimte voor verschil in docerestijlen? Geaccepteerd?
Dezelfde waarden en normen of juist niet?
Aanspreken met u of jij?
Waar wordt over gesproken docentenkamer? (werk, vrije tijd)
Huisstijl: logo, website, visitekaartjes
Heerst er een wij-gevoel binnen de organisatie?
Wordt er in mensen geïnvesteerd qua training/opleiding? (ontwikkeling)
Medewerkers gestimuleerd door leidinggevende

3. Bijlage 3: interviewverslagen

Interview 1

Wie? Docent voormalig Vader Rijn College. Huidige functie: docent Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

De omgang met elkaar wordt als ontspannen en toegankelijk omschreven. Collega's onderling zeggen geen u maar jij tegen elkaar, er heerst een open cultuur volgens de respondent. Collegialiteit is er wel, maar moet nog groeien. Het is niet zoals op het Vader Rijn College dat er al sprake is van een team. De respondent denkt dat dit komt door de fusie en onzekerheid die hiermee gepaard gaat.

Topic: symbolen, helden en rituelen

De drie O's, ondernemen, ontdekken en opleiden worden door de respondent gezien als symbool voor het Trajectum College. De implementatie hiervan moet nog wel groeien, vooral omdat het een nieuwe school is. Voor de respondent bestaat geen held binnen de organisatie. Er zijn geen vaste rituelen. Zo wordt er, als een collega jarig is, meestal wel getrakteerd. Dit is echter geen verplichting.

Topic: waarden

Openbaar onderwijs, iedereen is welkom, ofwel gelijkheid is voor de respondent een belangrijke waarde. Ook vrijheid acht de respondent van belang, vooral in de zin van het uitvoeren van de werkzaamheden. Enerzijds is de docent vrij in het uitvoeren van de werkzaamheden, anderzijds zijn er regels die moeten worden nageleefd. Men mag wel initiatieven nemen om dingen te doen zoals zij willen, maar dit wordt niet gestimuleerd.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Wanneer ik een aantal kenmerken van het integratieperspectief benoem (eenheid, familiegevoel, weinig verschil van mening) geeft de respondent aan dat dit een ideaalbeeld is. Op papier is dit leuk om te lezen, maar als je met mensen te maken hebt, die allemaal verschillende ideeën hebben, dan is het volgens de respondent heel moeilijk om dit voor elkaar te krijgen.

"Zelfs wanneer je te maken hebt met een dictatoriaal regime, dan zijn er nog altijd onderhuidse dingen waar mensen niet tevreden over zijn. Dit krijg je nooit voor elkaar".

Van een familiegevoel is geen sprake, omdat de respondent van mening is dat het lastig is dit gevoel binnen de organisatie te krijgen. Je hebt met diverse mensen te maken. In principe zijn er duidelijke doelstellingen, het is ook bijvoorbeeld duidelijk dat er een teamleider en directeur is en wie waarvoor verantwoordelijk is. Prestaties zijn gericht op de leerlingen en op jezelf als docent zijnde. Men blijft kijken naar hoe dit verbeterd kan worden en men krijgt de ruimte om dingen te doen zoals zij willen. Het blijft echter zo dat de leerling centraal staat. Als die er niet

zijn, dan besta je als organisatie ook niet. Voor de ene docent is dit duidelijk, voor de ander niet. Qua doelstellingen zitten de docenten (nog) niet op één lijn.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

Openbaar onderwijs is een waarde die volgens de respondent overeenkomt met hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Er zijn verschillende culturen binnen de school en men heeft geen waardeoordeel over de mensen die tot deze culturen behoren. Dit geeft min of meer een gevoel van openbaar onderwijs, iedereen is welkom. In het kader hiervan is er volgens de respondent absoluut sprake van gelijkheid op de werkvloer. De drie O's, welke voor de respondent symbool staan voor het Trajectum College, moet nog verder gestalte krijgen op de werkvloer, het moet nog groeien.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Volgens de respondent is er een duidelijke scheiding te zien tussen onderbouw en bovenbouw. Collega's klagen hier ook over. Er is sprake van twee culturen. Zo hebben zij hun eigen team, eigen vergaderingen, een eigen teamleider en eigen problemen. Deze kenmerken maken de bovenbouw en onderbouw tot een subcultuur. De respondent ziet de boven- en onderbouw als twee op zich zelf staande teams en behoort naar eigen zeggen tot team bovenbouw. Ook veroorzaakt doordat de respondent weinig met team onderbouw te maken heeft. Qua indeling van het gebouw worden de lessen van de onderbouw en bovenbouw redelijk gescheiden van elkaar gegeven. De kantoorruimtes van de docenten zijn wel door elkaar geplaatst. Er is geen sprake van conflicten tussen beide subculturen. Opvallend is dat de respondent echt spreekt over wij en zij, om de bovenbouw en onderbouw aan te duiden. Ook is er volgens de respondent wel eens onderscheid te zien in het Vader Rijn College en het Centraal College. Docenten van het Centraal College waren nogal tegen de fusie, soms komt dat terug in de vorm van gemopper bij een aantal docenten. De medewerkers lunchen meestal in de docentenruimte, soms zit de directie daar ook bij. Het is niet zo dat in de gezamenlijke ruimte een scheiding te zien is tussen onderbouw en bovenbouw, ofwel iedereen zit gewoon door elkaar. Er is hiervan volgens de respondent zeker sprake, bijvoorbeeld in de vorm van aparte personeelsuitjes van de boven- en/of onderbouw. Er moet ook wel evenwicht zijn tussen werk en ontspanning, maar het is ook fijn om iets te ondernemen met docenten van de hele school.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

De respondent grijpt terug naar de drie O's, ontdekken, opleiden en ondernemen. Bij ontdekken en ondernemen hoort het gegeven dat je bepaalde dingen ook mag ondernemen. Bijvoorbeeld het buiten uitvoeren van opdrachten, of iets ondernemen in de buurt. Dat wordt nog niet voldoende gestimuleerd. De respondent geeft aan dat het kan zijn dat hij een ander beeld heeft van het onderdeel ontdekken. De respondent ziet de drie O's nog te weinig terug in de praktijk. Dit heeft te maken met tijd, begeleiding en het vormgeven van de lessen. Er is nog niets bedacht over hoe dit exact vormgegeven kan worden.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Er is nog wel onzekerheid en onduidelijkheid over waar de organisatie naar toe gaat. Wat is het doel en hoe wordt dit vertaald naar de koers in het dagelijkse leven? Globaal gezien is er, volgens de respondent, tijd nodig om zoiets goed neer te zetten. Er is ook onduidelijkheid op de werkvloer over hoe werkzaamheden precies moeten worden uitgevoerd, onzekerheid komt naar voren doordat bepaalde docenten bijvoorbeeld zeggen dat ze iets niet kunnen.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Er is geen onduidelijkheid als het gaat om de waarden, wel over de manier van implementatie op de werkvloer. Wanneer er een probleem is, wordt de beslissing volgens de respondent genomen op basis van de afweging van voor- en nadelen. Iedereen wordt gehoord binnen bijvoorbeeld een vergadering. Men staat open voor inbreng van anderen. Of er daadwerkelijk iets mee gedaan wordt is een tweede vraag. Dat blijft lastig volgens de respondent.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 1).

Interview 2

Wie? Docent voormalig Centraal College. Huidige functie: docent Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

De respondent geeft aan dat het Trajectum College een complexe organisatie, waarbij de juiste poppetjes nog op de juiste plaats moeten worden gezet. De leiding moet zich meer bezighouden met dit punt, echter ze merkt dit niet in de dagelijkse werkzaamheden. Controle vindt de respondent zelf niet nodig, maar blijktbaar is het wel nodig. Een voorbeeld is dat er in de pauzes gesurveilleerd wordt op een aantal plekken in en om de school. De leiding kijkt elke of men op de juiste plek staat. Het is niet zo dat ze het gevoel heeft dat ze echt gecontroleerd wordt. De organisatiecultuur in de onderbouw wordt gekenmerkt door een prettige sfeer. In het begin (kort na de fusie) was het wennen en een beetje eng, respondent kreeg er ineens allemaal nieuwe collega's bij. Het blijken leuke mensen te zijn. Er heerst ook een zogenaamde praatcultuur, men praat graag met elkaar. Ergens is dat goed, de een heeft hier behoefte aan de ander niet. Je kunt volgens respondent alles zeggen en bespreken.

Topic: symbolen, helden en rituelen

Bij de vraag naar wat voor de respondent symbool staat voor het Trajectum College, gaat direct een belletje rinkelen, namelijk de drie O's, opleiden, ontdekken en ondernemen. De drie O's zijn kort geleden geïntroduceerd, om deze reden wordt er nog gekeken op welke manier dit zal worden vormgegeven op school. Er zijn wel al teamplannen voor, men is momenteel bezig met de implementatie. Een oud-collega wordt getypeerd als held, omdat deze voor de respondent een voorbeeldfunctie had. Ook hielp deze held haar altijd mee met opruimen, ook al had hij zelf geen les gegeven. Daarnaast bestaat er nog een held binnen de organisatie, dat is een persoon die rust uitstraalt en de leerlingen vanzelf met zich mee krijgt. Op het gebied van rituelen is het zo dat de medewerkers een bloemetje krijgen thuisgestuurd als zij jarig zijn. Ook is er een personeelsfeest aan het eind van het schooljaar en wordt er bij een afscheid altijd iets leuks met elkaar gedaan, zoals met elkaar eten of schilderen.

Topic: waarden

Vrijheid om de werkzaamheden uit te voeren, af en toe wordt je ontzettend gecontroleerd. Veiligheid, de respondent moet zich wel veilig voelen. Dit is echter niet het belangrijkste. Respect voor elkaar (leerlingen en docenten), dit vindt zij wel erg belangrijk.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Er is zeker geen familiegevoel binnen de school. Er zijn verschillende families, zo is er vooral een scheiding tussen onderbouw en bovenbouw te zien. De open kantooruimtes en klaslokalen zijn wennen, het leidt wel af voor de leerlingen en iedereen ziet en weet wat men doet. Er zijn kantoren die wel dicht zijn, mocht men daar behoefte aan hebben. Op het gebied van

doelstellingen is er geen eenheid terug te zien. De één voert bijvoorbeeld zijn werkzaamheden anders uit dan de ander.

Topic: action consistency, symbolic consistency en content consistency

Er wordt altijd in het belang van alleen de school gedacht. Mensen die fulltime werken worden helemaal vol gepland, terwijl anderen in verband met kinderen vrij zijn op woensdag en vrijdag. Vrijheid is weinig terug te zien op de werkvloer. Respect is op zich wel terug te zien op de werkvloer, er zijn altijd wel mensen waar je meer naar toe trekt. Symbolische betekenissen van open kantoorruimtes, hierdoor absoluut geen gevoel van openheid, je ziet mensen van buitenaf zitten, iedereen ziet wat je doet. Op de vraag of de waarden content zijn met elkaar, geeft de respondent een duidelijk antwoord: natuurlijk niet! Zo werkt het niet, iedereen heeft zijn eigen gedachtes.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Volgens de respondent is er een scheiding in de onderbouw en bovenbouw te zien. Zo heb je bijvoorbeeld de dames van zorg en welzijn, die ziet spreekt de respondent nooit. Respondent heeft ook weinig met hen te maken. De docenten van de bovenbouw ziet ze niet vaak, als de respondent iemand tegenkomt in de gang, zegt ze hallo, maar meer niet. Respondent geeft aan dat er niet echt sprake is van twee culturen, daarentegen ziet ze niet wat ze allemaal doen. Het zou leuk zijn als er meer leuke dingen met elkaar gedaan zou worden. Af en toe gebeurt er wel iets, maar dan zijn onderbouw en bovenbouw vaak gescheiden. De respondent heeft niet het idee dat de 'subculturen' met elkaar botsen of in conflict zijn. Verder is er in docentenkamer geen scheiding terug te zien in onderbouw en bovenbouw.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

Vrijheid is niet terug te zien op de werkvloer. Respect daarentegen wel. De waarden zijn natuurlijk niet met elkaar in overeenstemming.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Er is geen sprake van tegenstrijdigheden of onduidelijkheid, absoluut niet. Tussen de onderbouw en bovenbouw wel een beetje, de respondent ziet niet echt wat zij doen. Dit is wel nuttig om te weten, in verband met de eigen werkzaamheden. Dat mag wel meer gemixt worden. Hier wordt wel eens met de leiding over gesproken, maar er is zo veel te doen nog na de fusie, het draait nu om de leerlingen, andere zaken komen dan een beetje op de achtergrond terecht. De respondent heeft hier verder geen last van, maar het is wel opvallend. Macht ligt wel meer bij de directie, de respondent vraagt zich wel eens af of de docenten ook nog wat in te brengen hebben. Mocht zij ergens iets over zeggen, dan gebeurt er niets mee.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Op basis van wat hierover gezegd is bij het integratie- en differentiatieperspectief: de waarden zijn wel duidelijk, maar verschillen volgens de respondent ook per persoon. De waarden zijn echter niet altijd terug te zien op de werkvloer.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 2).

Interview 3

Wie? Huidige functie: repromedewerker Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

De respondent geeft aan dat men leuk en gezellig met elkaar omgaat. Daarnaast omschrijft zij het nieuwe gebouw van het Trajectum College als mooi, wat wordt veroorzaakt door de open kantoorruimtes. Kenmerkend voor de cultuur is dat men voor elkaar klaar staat, vooral als het gaat om het uitvoeren van werkzaamheden. Sommigen vinden het moeilijk om hier weg te gaan, mensen zijn gehecht aan de organisatie, dat merkt de respondent wel.

Topic: symbolen, helden en rituelen

De respondent is van mening dat het streven een vreedzame school te willen zijn, symbool staat voor het Trajectum College. Dit komt tot uiting in het gedrag naar elkaar toe, met name in de zin van elkaar met respect te behandelen. Er is geen specifieke collega die de respondent als held kan typeren. Zij heeft wel bewondering voor collega's met doorzettingsvermogen en collega's die voor elkaar klaar staan. De respondent weet geen specifieke rituelen te benoemen, ze weet wel te vertellen dat de meeste docenten de dag beginnen in de docentenkamer. Hierdoor ziet ze de ene collega meer dan de ander, wat zij als logisch typeert.

Topic: waarden

Respect voor elkaar hebben vindt de respondent heel belangrijk, evenals het voor elkaar klaarstaan en leren van elkaar en binnen de organisatie.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

De respondent geeft aan dat er sprake is van eenheid. De meeste medewerkers zijn het volgens haar altijd met elkaar eens, er is een aantal dat hier van afwijkt. Op basis hiervan maakt de respondent een verdeling in een positieve groep en een minder positieve groep. Binnen de positieve groep is wel eenheid terug te zien, binnen de minder positieve groep juist niet. Over het algemeen is binnen de hele organisatie wel harmonie terug te zien, dat komt terug in de omgang met elkaar, hoe men elkaar begroet, het blijkt vooral uit de alledaagse dingen. Er is consensus over de doelstellingen binnen de organisatie. Verder wordt elke persoon op dezelfde manier behandeld, dat vindt de respondent leuk aan het Trajectum College. Men is respectvol naar elkaar toe en accepteert elkaar. De open kantoorruimtes worden als prettig ervaren, echter de respondent gaat hierdoor niet makkelijker bij iemand naar binnen, dat deed ze namelijk sowieso al.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

Respect is terug te zien op de werkvloer, iedereen wordt als mens geaccepteerd. Hetgeen dat volgens de respondent symbool staat voor het Trajectum College, de vreedzame school, komt ook tot uiting op de werkvloer, wat naar voren komt in het gedrag naar elkaar toe. Of de waarden content met elkaar zijn, wordt niet duidelijk aangegeven, de respondent geeft wel aan dat dit voor iedereen anders is.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

De respondent maakt onderscheid in twee groepen, ofwel subculturen. Zoals eerder aangegeven is er een groep mensen die echt gemotiveerd is en een groep die dat niet of minder is. Dat is zo af en toe wel terug te zien op de werkvloer, bijvoorbeeld in de zin van de houding van mensen. Er is geen sprake van conflicten tussen beide. De respondent behoort zelf tot de groep die wel gemotiveerd is en gaat gewoon lekker aan de slag. Ze geeft aan dat als je het niet naar je zin hebt, je gewoon verder moet zoeken en zeker niet moet blijven hangen binnen de organisatie. De respondent geeft aan dat er geen scheiding in deze groepen te zien is in de docentenkamer, echter ze zit ook niet zo vaak in die ruimte, omdat ze geen koffie drinkt.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

De respondent geeft aan dat respect niet altijd terug te zien is op de werkvloer. Het ligt er maar net aan met wie je omgaat en werkt en aan de mate van contact.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

De respondent geeft aan dat het niet heel onduidelijk is allemaal. Zo is er geen onduidelijkheid op de werkvloer over de heersende waarden, er is wel een lijn te zien. Op het gebied van macht is het zo dat er wel gevraagd wordt of je het ergens wel of niet mee eens bent. De ene keer wordt daar iets mee gedaan, de andere keer niet. Dat ligt aan de situatie.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Dit is niet te herleiden uit het interview.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 3).

Interview 4

Wie? Docent voormalig Centraal College. Huidige functie: docent Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

Door de fusie zijn twee culturen eigenlijk samengevoegd. Het Vader Rijn College had een bepaalde cultuur, net zoals het Centraal College. De twee groepen moeten volgens de respondent op één lijn komen, de vraag is hoe dat gedaan moet worden. Daar moeten plannen voor gemaakt worden onderwijskundig gezien. Vlak voor de fusie is iedereen met elkaar weggeweest, een soort kennismaking, maar dit diende ook voor zakelijke doeleinden, bijvoorbeeld in de zin van het genereren van ideeën. Er moet volgens de respondent sturing worden gegeven aan het samengaan van de twee scholen. Dit is moeilijk, omdat men gewend was aan een bepaalde strategie, cultuur en onderwijsvisie. Het Vader Rijn stond anders in het onderwijs dan het Centraal, dat is lastig. Qua omgang is de respondent zelf vrij makkelijk, hij kan met iedereen overweg. Op personeelsdagen zie je wel bepaalde collega's naar elkaar toe trekken, dat wordt wel steeds minder, er wordt veel meer samen gedaan. De respondent heeft bij wijze van spreken al zeven verschillende directies voorbij zien komen. De één bedenkt dit, de ander bedenkt dat weer. Dat heb je ook nog een minister van Onderwijs, die heeft ook een vinger in de pap, de respondent typeert dit als best hectisch.

Topics: symbolen, helden en rituelen

De respondent geeft aan dat de drie O's, vreedzame school en respect symbool staan voor het Trajectum College. Voor de respondent bestaan er zeker helden binnen de organisatie. Dat zijn collega's die bijvoorbeeld erg betrokken zijn bij werkzaamheden en de leerlingen. Er zijn ook collega's die buiten het lesprogramma allerlei dingen doen die wel te maken hebben met opvoeden, niet zozeer met het vakgebied van de docent. En collega's die buiten de school en buiten hun uren, veel andere dingen doen. Dan doe je als docent toch iets extra's. Echter, er zijn ook docenten die om 3 uur al naar huis gaan. Wanneer ik de respondent vraag naar rituelen binnen de organisatie, wordt aangegeven dat als mensen jarig zijn, de meeste wel trakteren. Niet perse hele dure taarten, kan ook een koekje zijn. Vanuit de directie wordt er een bloemetje gestuurd.

Topic: waarden

Respect naar elkaar toe, luisteren naar elkaar, de een praat, dan is de ander stil. Dat vindt de respondent belangrijk. Onderling tussen collega's is het ook van belang om elkaar goed te respecteren. Vriendelijkheid en zelfstandigheid worden ook belangrijke waarden genoemd.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Over het algemeen als de respondent het heeft over team onderbouw, is men het goed eens met elkaar. Zo wordt er over vele zaken gediscussieerd. Binnen het eigen team (onderbouw) is er dus sprake van eenheid. In het andere team dat de respondent omschrijft, team bovenbouw, is dat in

mindere mate van toepassing. Of er een familiegevoel heerst, beantwoordt de respondent met ja en nee. Medewerkers die langer in dienst zijn, zoals de respondent zelf, kennen elkaar beter. Anderen die er minder lang werken, kent de respondent minder goed. Er is wel sprake van saamhorigheid, je helpt elkaar als er bijvoorbeeld iets aan de hand is. In die zin is er wel een beetje sprake van een familiegevoel. De respondent vergelijkt dit met wintersport, mensen die naar zo een gebied gaan, gaan daar naar toe met hetzelfde doel, namelijk skiën. Je helpt elkaar daar ook als iemand valt. Zo gaat het ook binnen het Trajectum College, iedereen is daar voor de leerlingen en wanneer iemand hulp nodig heeft, dan is men er voor elkaar. De open kantoorruimtes vindt de respondent enerzijds wel leuk bedacht, anderzijds geeft het veel onrust. Daardoor worden leerlingen ook afgeleid, men krijgt toch wel altijd contact met elkaar. In het begin was dat heel erg, nu wordt dat steeds minder.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

De genoemde waarden komen volgens de respondent overeen met hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Op de werkvloer, alles wat wij als docent, volwassenen hier doen, dat willen we eigenlijk overbrengen op de leerlingen. Voor de drie O's en de vreedzame school zijn allerlei folders en flyers ontwikkeld, ook op de website staat hier informatie over. In de folders staat volgens de respondent precies wat de school voor visie heeft. Voor de respondent en overige docenten is dit vaak een hoop tekst, maar in feite komt het erop neer dat men moet leren de kenmerken van een vreedzame school te implementeren. Dat wordt wel gedaan en heeft onder andere te maken met burgerschap. De leerlingen zijn hier niet alleen om te leren, maar ook om te leren deelnemen aan de maatschappij. Daar zijn ook lessen voor ontwikkeld. Dat werkt volgens de respondent heel goed. De waarden zijn volgens de respondent ook in één lijn met elkaar, alle drie de waarden hebben naar eigen zeggen met elkaar te maken.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Er is een scheiding te zien tussen het Vader Rijn en Centraal College en in de onderbouw bovenbouw. De respondent is zelf werkzaam in de onderbouw, daar is ten opzichte van de voorgaande school niet veel verandert in het lesprogramma en in de manier van punten geven. In de bovenbouw is dat wel het geval, daar hebben ze een andere manier van doen. De respondent ervaart dit niet echt als subculturen, iedereen denkt overal mee, of dat nu voor onderbouw of bovenbouw is. Van de onderbouw probeert de teamleider echt een team te maken, door het organiseren van buitenschoolse activiteiten. Dit is vooral om elkaar beter te leren kennen en gericht op integratie. In de bovenbouw zit men nog niet met elkaar op één lijn. Vaak worden plannen van de directie doorgedrukt, daar heb je als docent maar aan mee te werken. Zo gaat het gewoon in dat team. In de docentenruimte is geen scheiding te zien op het gebied van de subculturen.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

Dit stuk is weggevallen op het opnameapparaat. De respondent heeft eerder wel aangegeven dat de drie O's mooi op papier staan, maar dat het als het ware nog geïmplementeerd moet worden.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

De organisatiecultuur is volgens de respondent niet op deze manier te typeren. Het gaat eigenlijk allemaal wel goed. Wanneer er conflicten zijn, dan heeft dat meer te maken met dat iemand het ergens wel of niet mee eens is. Men luistert naar elkaar. Wanneer de respondent de enige is die tegen een plan is, dan heeft hij geen schijn van kans. Macht is deels verspreid over de organisatie. Er zijn natuurlijk bepaalde mensen die iets te zeggen hebben, bepaalde medewerkers denken: het zal wel, anderen gaan er voor.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Uit de antwoorden op de overige perspectieven kan worden opgemaakt dat er geen sprake is van onduidelijkheid over heersende waarden. Over de implementatie hiervan op de werkvloer is dat er soms wel.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 4).

Interview 5

Wie? Huidige functie: conciërge Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

De structuur is duidelijk, iedereen zou moeten weten waar het Trajectum College voor staat, dus de neuzen allemaal één kant op. Het is best een stevige organisatie en men weet waar we naartoe willen. Het daadwerkelijk bereiken van dit, is weer iets anders. Hier en daar schort het er nog wel aan. De mensen moeten nog dezelfde kant op gestuurd worden. Bijvoorbeeld op het gebied van school regels, daar moet geen onderscheid in gemaakt worden. Dan krijg je dat het een bij de ene docent wel mag en bij de andere niet. Daar moet iedereen wel duidelijk in zijn, dan is dat ook veel beter en duidelijker voor de leerlingen. Er moet daar geen onderscheid in gemaakt worden. De respondent behandelt alle leerlingen hetzelfde, scheert ze over één kam. Dat zouden de docenten ook moeten doen. Dat zorgt voor duidelijkheid. Het gebouw wordt door de respondent als prachtig mooi omschreven, zo transparant als wat, iedereen kan overal naar binnen kijken. Dat is de opzet geweest. Sommige voelen zich daar niet heel erg prettig bij. Wat dat betreft werkt dat over het algemeen wel goed. Persoonlijk vind de respondent het in de onderbouw beter gaan dan in de bovenbouw. In de bovenbouw zijn de leerlingen wat lastiger, ze houden zich bijvoorbeeld minder aan regels als geen telefoons in de klas/school. Dat zou men moeten volharden. Nu is dat nog niet zo, omdat nog niet iedereen met zijn neus dezelfde kant op staat. Dit ligt niet zozeer aan de leiding of teamleiders, het zit meer in de collega's/docenten onderling. Er zijn verschillen te merken, de één durft wat kordater op te treden als de ander. Niet iedereen durft dat. Dat zou juist wel moeten zijn, daardoor krijg je meer duidelijkheid. Er moeten wel grenzen gesteld worden. Er staat een directeur aan de leiding, die heeft zijn lijnen uitgezet, zo gaan we varen. In de onderbouw gaat dit toch beter dan in de bovenbouw. Mentoren hebben hier een belangrijke taak in. Zij moeten de regels naleven en duidelijk maken naar de leerlingen. Een fusie is altijd heel moeilijk, ieder heeft zijn eigen cultuur ontwikkeld. Beide scholen zaten hier niet echt op te wachten. Men wil graag in zijn eigen gebouw blijven, met eigen collega's, geen veranderingen, soms kan dat niet. Dan leert men elkaar hier kennen en valt het uiteindelijk wel mee. Maar er zijn natuurlijk wel verschillen. In het begin zijn er twee leuke kennismakingsdagen georganiseerd door de directie, waarbij men elkaar leert kennen. Dat is goed bevallen. Iedereen heeft altijd wel een favoriete collega, maar stuk voor stuk vallen ze allemaal wel mee. Het Trajectum College is een groeiende school, meer inschrijvingen, de school zit goed in de lift. Dat moet een stimulans zijn voor iedereen, ervoor gaan met zijn allen, de schouders eronder. De omgang met collega's verloopt niet echt stroef, maar naarmate men langer met elkaar werkt, hoe meer er gedacht wordt : jij valt eigenlijk best wel mee.

Topic: symbolen, helden en rituelen

Volgens de respondent staat het gebouw echt symbool voor het Trajectum College. Het is een prachtig gebouw, dat hoort hij ook van leerlingen en ouders, die zijn vol lof. Het gebouw is echt een kenmerk, er staat echt iets, het is bekend in de buurt. Andere organisaties maken ook wel

eens gebruik van het gebouw, in korte tijd heeft de school een goede naam weten uit te stralen. Ook het zijn van een vreedzame school, staat symbool voor de school volgens de respondent. De directeur is voor de respondent een held. Een week nadat hij in dienst kwam, hoorde de directeur dat de scholen gingen fuseren. De uren en tijd die hij in de school heeft gestoken, om de school te laten draaien, dat is dag en nacht werk, daar heeft de respondent echt bewondering voor. Hij klaagt nooit, oogt nooit moe. De respondent had echt zo iets van: Man, hoe hou je dat vol! Niet omdat hij de directeur is, het zou ook zo iemand anders kunnen zijn. Met verjaardagen is men er vrij in om te trakteren. Meestal wordt er door het merendeel wel iets meegenomen. Of de leerlingen versieren ook wel eens een lokaal als zij weten dat hun juf jarig is. Met Ramadan heb je natuurlijk ook met een ritueel te maken, het is volgens de respondent wel zo netjes om daar respect voor te hebben, door niet voor iemands neus te gaan zitten eten. Dat doet de respondent niet, hij weet niet of anderen dat ook zo doen.

Topic: waarden

De volgende waarden worden door de respondent genoemd: iedereen in zijn waarde laten, geen onderscheid maken, respect, niemand veroordelen, vertrouwen onderling. De laatstgenoemde is voor de respondent één van de belangrijkste dingen. Als de respondent op school rondloopt en bepaalde mensen niet vertrouwt, dan zou hij hier niet lekker werken. Dan krijg je wantrouwen naar elkaar toe, dat geeft geen prettig gevoel. De volgende punten worden ook genoemd: nooit achter iemands rug om iemand zwart maken en duidelijk de grenzen aangeven aan zowel collega's als leerlingen.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Met zijn allen ervoor gaan, dat is gewoon de school nog hoger tillen dan misschien mogelijk is. Veel vmbo scholen hebben hun deuren moeten sluiten door de grote grijze vlucht. De leerlingen beginnen nu een beetje terug te komen, dat merkt men aan de groei. Men kan alleen met zijn allen de schouders eronder zetten en ervoor gaan. Dat kan niet alleen door de directeur of teamleider gebeuren. Iedereen heeft hetzelfde doel, maar de een doet het anders dan de ander. Uiteindelijk zit iedereen wel op de goede plek. Maar het moet er wel uitkomen. Hoe gaan we dit met zijn allen doen? Men wil nog verder dan waar de school al was, dat kan alleen bereikt worden met een goed gemotiveerde club, die niet bang is de handen uit de mouwen te steken en gewoon gaan met die banaan. Iedereen kan goed met elkaar overweg. Er is geen familiegevoel. Volgens de respondent zijn er wel echt twee groepen te onderscheiden zijn, de onderbouw en de bovenbouw. De bovenbouw heeft wel eens eigen dingen zoals teambuilding, de respondent is van mening dat je dat met zijn allen moet doen. Er gebeuren nog veel dingen apart van elkaar. Een familiegevoel krijg je pas als je leuke dingen met elkaar gaat doen, geen studiedag, maar een leuk uitje. Stap de bus in en gewoon met zijn allen ergens naar toe gaan. En dan niet over werk praten. Dat is familiegevoel. De respondent is van mening dat dit wel komt, daar is hij helemaal niet bang voor. Men leert elkaar wel steeds beter kennen en benadert elkaar op een leukere manier. In het begin was het echt nog: goedemorgen meneer....., nu is het anders, informeler,

men gaat heel anders met elkaar om dan in het begin. Men spreekt elkaar ook aan met je en jij. De omgang tussen collega's is superbelangrijk volgens de respondent. Wanneer je met bepaalde lui niet goed door één deur kan, dan komt het een keer tot een confrontatie. De respondent geeft aan dat iedereen één doel heeft. Het belangrijkste doel is dat de leerlingen die vaak worden weggezet als de onderste laag, het vmbo, toch met een diploma en een big smile de school verlaten.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

Respect en vertrouwen komen terug op de werkvloer, dat merkt de respondent in het gedrag van de mensen, de leerlingen. Als iemand iets op de grond gooit en de respondent geeft bij iemand aan dat het opgeruimd moet worden, dan gebeurt dan ook, dat wordt als fijn ervaren. Het gebouw als symbool van de school, wordt ook bevestigd door leerlingen. Zij geven regelmatig aan dat zij het gebouw prachtig vinden. Vreedzame school: dat is ook iets wat de school graag wil zijn. Dat wil zeggen dat men elkaar respecteert, niet pest en treitert. Natuurlijk komen dit soort zaken wel eens voor. Er is een mooie vlag in het kader van de vreedzame school besteld. Het wordt dan ook echt zichtbaar.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Er is onderscheid te zien in de onderbouw en bovenbouw, zo hebben we hun eigen activiteiten zoals teambuilding. Ook los daarvan ziet men bepaalde mensen naar elkaar toe trekken, niet altijd bewust, maar ook onbewust. Dat gebeurt vaak bij mensen die regelmatig met elkaar werken. Net zoals de dames van zorg en welzijn, die runnen samen de boel, dus het is volgens de respondent logisch dat zij naar elkaar toe trekken. In de docentenruimte zit iedereen wel door elkaar. De respondent behoort zelf niet tot een subcultuur, en geeft aan dat hij zo open als wat is en met iedereen goed kan opschieten. Wel is het volgens de respondent logisch dat je met de een meer hebt dan met de ander. De subculturen botsen niet met elkaar. Het is puur dat de onderbouw bijvoorbeeld iets wil, terwijl de bovenbouw bijvoorbeeld iets anders wil. Maar het komt nooit tot een botsing. Wat betreft conflicten is men gewend om zaken anders aan te pakken, op het Centraal ging het bijvoorbeeld anders dan op het Vader Rijn, maar dat soort zaken wordt altijd op een nette manier uitgesproken. Men spreekt elkaar er gewoon op aan. De respondent gaat altijd met een glimlach naar het werk. Het mooie van een beroep in het onderwijs, is dat elke dag een verrassing is. Elke dag is weer anders.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

De waarden respect en vertrouwen komen zeker terug op de werkvloer, evenals dat het gebouw volgens meerdere symbool staat voor het Trajectum College. Het streven een vreedzame school te willen zijn, moet nog meer vorm krijgen.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

De communicatie onderling zou veel beter moeten. Zo was een vrije dag voor de leerlingen niet goed gecommuniceerd, waardoor de leerlingen die dag gewoon op school waren. De respondent zit vaak achter de receptie en is het eerste aanspreekpunt voor mensen, dan wil hij wel goede informatie kunnen geven. Het gebeurt nog te veel dat informatie niet compleet is of ontbreekt. Dat schiet niet op. Wat dat betreft is communicatie wel een belangrijk punt. In het kader van probleemoplossing zijn er volgens de respondent natuurlijk wel meningsverschillen, dat is gewoon zo. Er wordt gewoon met elkaar over gesproken, zo vindt er elke dinsdag een teamoverleg plaats. Bij meningsverschillen, dat vindt de respondent beter klinken dan probleem, praat men gewoon met elkaar en wordt er gekeken of er tot een compromis kan worden gekomen. Praten is hier erg belangrijk volgens de respondent, dat is iets wat men moet leren.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Er is geen onduidelijkheid over waarden of symbolen, dan kan gezegd worden op basis van de punten die bij het integratie- en differentiatieperspectief zijn genoemd. Het vreedzame moet wel nog vorm krijgen binnen het Trajectum College.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 5).

Interview 6

Wie? Docent voormalig Centraal College. Huidige functie: docent Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

De respondent gaf als omschrijving van de organisatiecultuur meteen aan dat er door de fusie, twee op zichzelf staande culturen binnen het Trajectum College te onderscheiden zijn. Zo is er bijvoorbeeld een scheiding te zien in onderbouw en bovenbouw. Medewerkers uit de bovenbouw weten niet wat er gaande is in de onderbouw en andersom. Deze scheiding is een beetje naar de achtergrond verdwenen, omdat de medewerkers hier eigenlijk overspoeld zijn met van alles, zoals de fusie en veranderingen die heermee gepaard gaan. Medewerkers zijn erg gejaagd, dit moet en dat moet. Daardoor is er volgens de respondent nog te weinig aandacht besteedt aan de verdeling van de subgroepen onderbouw en bovenbouw.

Verder moet er veel. Bijvoorbeeld een cursus rekenvaardigheid die door elke docent moet worden gevolgd en behaald. Zelfs door docenten die geen rekenkundige vakken geven. Zo zijn er nog meer dingen die moeten. Mensen zijn hierdoor moe en moedeloos geworden. Er is altijd iets te doen. Het is nooit genoeg.

Topic: symbolen, helden en rituelen

Het moeten is volgens de respondent zo langzamerhand echt een symbool geworden binnen het Trajectum College. Er bestaat voor de respondent geen held binnen de organisatie. Onderwijs is egalitair, dat wil hij graag zo houden. Op het gebied van rituelen is er op dinsdagmiddag altijd een vergadering gepland. Die kan niet altijd doorgaan, omdat iedereen wel weer iets anders te doen heeft op dat moment. Er zijn bijzonder weinig andere rituelen volgens de respondent. Zo is de respondent volgende week jarig, maar hij doet er niets aan, ofwel geen traktatie of iets dergelijks.

Topic: waarden

De respondent geeft aan de volgende waarden van belang te vinden: saamhorigheid, ontspannenheid, veiligheid, eigenheid tonen en vrijheid.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Men staat binnen het Trajectum College ver uit elkaar. Er is geen sprake van een familiegevoel of harmonie binnen de organisatie. Iedereen doet gewoon zijn ding. Men is niet anders gewend. Als de medewerkers ineens iets anders moeten uitvoeren dan ze zijn gewend, dan komt is er weerstand.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

De waarden komen volgens de respondent niet overeen met hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Bepaalde dingen moeten binnen de school gewoon op een bepaalde manier gebeuren. Er is niet iets eigens. Er zijn ook allerlei instantie die zich met de gang van zaken bemoeien, zoals de leerplicht, er zijn allerlei regels en richtlijnen. Voor elk kind moet er een handelingsplan zijn. Doet iemand iets op de verkeerde manier, dan krijgt diegene de volle lading. Op deze manier

hoeft de school niks van de respondent te verwachten. Met andere woorden: de eigenheid van medewerkers kan hierdoor niet getoond worden.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

De onderbouw en bovenbouw werken gescheiden van elkaar, maar er is ook een scheiding te zien in docenten van het Vader Rijn College en het Centraal College. Deze scheiding is niet terug te zien in de docentenruimte. Volgens de respondent zien de subculturen zichzelf niet als uniek.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

Op basis van de antwoorden van de respondent kan gezegd worden dat de waarden niet terug te zien zijn op de werkvloer. Er is volgens de respondent geen sprake van een familiegevoel

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Volgens de respondent ligt wel ongeveer vast waar iedereen zich aan moet houden. Het blijft zo dat er van alles moet. Dingen worden soms anders aangekondigd dan ze zijn of er moeten ineens vier dingen tegelijkertijd. Dat is volgens de respondent gekkenwerk. Op het gebied van macht of besluitvorming hebben de medewerkers volgens de respondent niets te vertellen. Het is wel zo dat als tweederde van de docenten ergens tegen is, het niet gebeurt. Een voorbeeld van onduidelijkheid, kwam naar voren tijdens het interview. Er kwam een collega doorgeven dat de vergadering die gepland stond voor die zelfde avond, wel doorgaat en vroeg of de respondent hier toch bij kan zijn. Respondent gaf aan dat hij al andere plannen had. Ofwel, om 16.00 uur wordt nog aangegeven dat de vergadering die om half 8 gepland staat toch doorgaat.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Dit is niet te herleiden uit het interview.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 6).

Interview 7

Wie? Docent voormalig Centraal College. Huidige functie: docent Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

De respondent geeft in het kader van organisatiecultuur aan dat men zichzelf altijd voorstelt met de voornaam, ook wordt er gewoon je en jij gezegd. Daar is verder geen vaste afspraak over binnen de school, dat verschilt per persoon. Op het gebied van collegialiteit is er wel wat verandert volgens de respondent. Vroeger ving de docenten elkaar op qua lessen, ook was het toen zo dat iedereen er gewoon was om 8.15 of 8.30 uur en dan bleef tot het eind van de dag. Nu is dat niet meer zo. De respondent behoort tot een groep docenten, waarmee dit wel geprobeerd wordt, in de groep staat teamwork centraal. Respondent vindt het fijn om met elkaar te sparren of om samen bijvoorbeeld een les door te nemen. Ook wordt aangegeven dat er allerlei dingen zijn die de medewerkers moeten doen, zoals vergaderingen of iets anders. Er is zo veel dat moet, dat de respondent zich wel eens afvraagt waar ze de tijd voor het voorbereiden van haar lessen vandaan moet halen.

Topic: symbolen, helden en rituelen

De respondent geeft aan dat de drie O's symbool staan voor het Trajectum College. Een collega die alles aanpakten mensen goed kan aansturen, typeert zij als held. Wanneer iemand jarig is, wordt er een bloemetje door de directie verstuurd. Dat vindt de respondent naar eigen zeggen leuk en ziet zij als ritueel.

Topic: waarden

De respondent vindt de volgende waarden belangrijk: zelfstandigheid, eerlijkheid, verantwoordelijkheid en duidelijkheid.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Volgens de respondent is er geen sprake van eenheid binnen de organisatie, dat wordt veroorzaakt door de scheiding tussen de onderbouw en bovenbouw. De meeste docenten hebben volgens de respondent wel dezelfde doelstelling binnen het Trajectum College, namelijk dat de leerling voorop staat en met een diploma de school verlaat. De respondent geeft aan dat er geen sprake is van een familiegevoel, dat wordt onder andere veroorzaakt doordat de directeur niet even om de hoek komt kijken en vraagt hoe het gaat.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

Van zelfstandigheid is volgens de respondent in redelijk grote mate sprake op de werkvloer. Zo mogen de docenten zelf hun lessen invullen. Dat vindt de respondent belangrijk.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

De respondent geeft aan dat er echt een scheiding te zien is in onderbouw en bovenbouw. Dat is duidelijk terug te zien in bijvoorbeeld personeelsuitjes. Zo was er een paar weken geleden iets georganiseerd voor en door de onderbouw. Een paar weken later werd er iets georganiseerd voor beide 'groepen', daar was alleen bijna niemand van de onderbouw bij aanwezig. Dat vindt de respondent vreemd, want volgens de respondent is het Trajectum College toch één school?

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

De drie O's staan op papier, maar het is volgens de respondent niet zo dat er iets van terug te zien is op de werkvloer. De respondent wist niet te vertellen waar de drie O's precies voor staan.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Op het gebied van fragmentatie is er onduidelijkheid naar de leerlingen toe. Er moeten volgens de respondent duidelijke afspraken worden gemaakt. Naar de leerlingen toe is men volgens haar ook soms 'te vaag'. Bij vergaderingen wil het ook wel eens voor komen dat mensen gewoon niet komen opdagen, dus dat niet iedereen er bij is. Blijkbaar kan dat gewoon. Het moet anders, maar het moet wel opgepakt worden.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Duidelijkheid is volgens de respondent niet terug te zien op de werkvloer, dat blijkt uit bovenstaande antwoorden, waar gezegd wordt dat er duidelijke afspraken moeten worden gemaakt.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 7).

Interview 8

Wie? Docent voormalig Centraal College. Huidige functie: docent Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

De respondent geeft aan dat er twee bloedgroepen bij elkaar zijn gekomen, het Vader Rijn en het Centraal College. In principe streeft men wel dezelfde doelstellingen na, echter over de manier waarop de doelstellingen bereikt dienen te worden wordt nog verschillende gedacht. Men moet leren om te gaan met veranderingen, dat is moeilijk.

Topic: symbolen, helden en rituelen

De drie O's ziet de respondent als symbool voor het Trajectum College. Zij heeft geen specifieke held, maar heeft wel bewondering voor collega's die er na de fusie echt voor gaan. Sociale gewoonten moeten nog groeien binnen de school.

Topic: waarden

De respondent noemt de volgende waarden: kinderen zien als leerlingen met mogelijkheden, Dit vindt zij de belangrijkste waarde. Daarnaast zijn zelfontplooiing en respect voor elkaar ook belangrijke waarden.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Eenheid is er nog minder buiten de school, de respondent merkt dat mensen wel meer naar elkaar toe trekken binnen de school. Het is geen vriendschap, meer collegiale vriendschap. De respondent betreft collega's bewust niet bij haar privéleven. De respondent begint te lachen, wanneer ik vraag of de cultuur door middel van het integratieperspectief te typeren is. Ze geeft direct 'nee' als antwoord. De reden: het is een proces, er zijn twee culturen bij elkaar gekomen. Dit moet meer groeien en veranderen. Van een familiegevoel is nog geen sprake, dat wij gevoel moet nog meer komen. Dat is wel te organiseren volgens de respondent. De respondent merkt dat mensen daar wel behoefte aan hebben. Een veelgehoorde klacht is dat collega's elkaar wel zien lopen, maar elkaar niet kennen. Er wordt meer gepraat over organisatorische zaken, dan over andere dingen. De respondent geeft aan dat een familiegevoel ontstaat als je bijvoorbeeld weet waarom een bepaalde collega er al een tijdje niet is. Dat ontbreekt nog. Dit wordt veroorzaakt doordat er nu veel gebeurt. De respondent geeft aan dat de medewerkers leven nu in de realiteit van de fusie. Qua doelstellingen zit men op dezelfde lijn, alleen over de manier waarop dat bereikt dient te worden verschilt men van mening. Dat is nog niet met elkaar in één lijn. Eén van de waarden die door de respondent wordt genoemd, kinderen zien als leerlingen met mogelijkheden, wordt volgens haar door iedereen gedeeld.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

Volgens de respondent is er sprake van action consistency, echter bepaalde medewerkers kunnen niet uit de voeten met bepaalde waarden. Deze medewerkers passen volgens haar niet

bij de organisatie. De waarde respect is de ene keer wel en de andere keer niet terug te zien op de werkvloer. De drie O's komen steeds meer terug op de werkvloer, het begint volgens de respondent te lopen. De waarden zijn volgens de respondent over het algemeen wel in lijn met elkaar.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

De respondent geeft aan dat er een scheiding merkbaar is tussen de docenten van het Vader Rijn College en het Centraal College, echter is dit niet altijd te merken. Ook wordt aangegeven dat men niet altijd weet waar de 'anderen' mee bezig zijn. De respondent is van mening dat het nog even duurt voordat alle medewerkers zich daarin kunnen mengen. Na de fusie zijn er allemaal kleine teams ontstaan, waar men elkaar zo af en toe tegenkomt in de wandelgangen. Vanuit de optiek van de respondent lopen de contacten goed, maar deze is wel minimaal. Op de voorgaande school was er meer sprake van een teamgevoel, men hielp elkaar. Op het Trajectum College is er meer sprake van een eilandjescultuur. Botsing of wrijving komt wel eens voor tussen de subculturen, ook wordt er regelmatig gesproken in de vorm van wij en zij. In de docentenkamer is de scheiding in subculturen niet terug te zien. Volgens de respondent zien de betreffende subculturen zichzelf als uniek, omdat zij hun eigen uitjes en manier van lesgeven hebben.

Action inconsistency, symbolic inconsistency, ideological inconsistency

Van action consistency is niet altijd sprake volgens de respondent, zo kan het voorkomen dat de manier waarop naar de leerlingen wordt gekeken (als een kind met mogelijkheden), niet altijd tot uiting komt op de werkvloer, omdat bepaalde zaken af en toe van bovenaf worden opgelegd. De drie O's zijn niet helemaal helder voor de respondent, deze zijn ook niet altijd terug te zien in de praktijk. Dit is een kwestie van tijd en moet groeien, men moet zich daar verbonden mee gaan voelen.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Dit perspectief is volgens de respondent terug te zien op de werkvloer. Zo wil de één dit en de ander dat. Vanuit de directie wordt er regelmatig gezegd dat iets opgepakt zal worden, uiteindelijk gebeurt er niets mee. De respondent geeft aan dat daardoor het gevoel ontstaat niet serieus genomen te worden.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

De respondent vindt het moeilijk om aan te geven of de genoemde waarden voor iedereen gelden, echter heeft de geïnterviewde het idee dat dit wel het geval is. De overige vormen komen niet duidelijk naar voren.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 8).

Interview 9

Wie? Huidige functie: receptioniste Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

De respondent beschrijft de omgang met elkaar als vriendelijk en gezellig. Het is allemaal niet zo serieus en men gaat meer op informele dan op formele wijze met elkaar om. De docenten zijn beleefd naar elkaar toe en zitten volgens de respondent op dezelfde lengte qua leeftijd. Zij spreken elkaar daarom ook met je en jij aan.

Topic: symbolen, helden en rituelen

Er staat volgens de respondent wel “één of andere slogan op de website”, echter is niet duidelijk waar deze precies voor staat. De begeleider van de geïnterviewde, welke de respondent heeft ingewerkt, wordt als held naar voren gebracht. Daarnaast schieten bepaalde docenten de respondent altijd te hulp, mocht dat nodig zijn. Rituelen worden genoemd in de zin van vergaderingen, welke regelmatig plaatsvinden. Wanneer een docent jarig is, wordt er iets lekkers in de docentenkamer neergezet.

Topic: waarden

De volgende waarden worden door de respondent genoemd: gezelligheid, openheid en vrijheid.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

De respondent heeft niet het idee dat er vaak sprake is van meningsverschillen. Er vinden regelmatig vergaderingen plaats, waar de docenten zaken met elkaar bespreken. Hoewel de respondent zelf nooit aanwezig is bij de vergaderingen, heeft de geïnterviewde wel het idee dat de docenten gezamenlijk tot een oplossing kunnen komen.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

De waarden zijn zo nu en dan terug te zien op de werkvloer. De overige twee perspectieven komen niet duidelijk naar voren.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Volgens de respondent bestaan de docenten uit een aparte groep. Dat heeft volgens de respondent te maken met leeftijd. Ook de leerlingen vormen een subgroep. In de omgang tussen leerlingen en docenten is wel verschil te zien. Meestal gaat het er iets informeler aan toe tussen de docenten onderling en formeler tussen docenten en leerlingen. De respondent merkt wel dat jongere docenten beter in de omgang zijn met leerlingen, wat zou kunnen liggen aan de leeftijd of aan het geduld dat jongere docenten hebben.

Van de zogenaamde uniqueness paradox is volgens de respondent deels sprake, dit heeft meer te maken met afkomst. De Marokkaanse of Surinaamse leerlingen praten bijvoorbeeld regelmatig in hun eigen taal met elkaar. Bij de docenten is dat ook wel eens terug te zien, zo komt het wel eens voor dat Turkse docenten in hun eigen taal praten met elkaar, dat doen zij niet als er anderen bij zijn.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

Soms komen de waarden terug op de werkvloer, soms ook niet. Dat verschilt. De overige vormen komen zijn niet duidelijk terug te zien op de werkvloer.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

De respondent komt bepaalde kenmerken van fragmentatie wel eens tegen op de werkvloer. Niet zozeer in het kader van de leerlingen, maar meer onder de docenten, bij de receptie of administratie. Het komt wel eens voor dat men gewoon niet op de hoogte is van wat er gebeurt of moet gebeuren. De communicatie binnen het Trajectum College mag duidelijker verlopen.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

De drie vormen van ambiguïteit zijn niet duidelijk te herleiden uit het interview met de respondent.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 9).

Interview 10

Wie? Huidige functie: nieuwe docent Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

De cultuur is volgens de respondent heel open. Toen de respondent net in dienst kwam, was het erg spannend. Echter, iedereen kwam zich op een leuke manier voorstellen. De contacten onderling waren meteen heel informeel. Naarmate de respondent langer op de school werkt, komt zij er achter dat de één op een andere manier werkt dan de ander. Er zijn volgens de geïnterviewde echt verschillende culturen te onderscheiden in de zin van onderbouw en bovenbouw. Elke subcultuur heeft zijn eigen grapjes en bijvoorbeeld afspraken die niet op papier staan, maar wel gaandeweg eigen zijn gemaakt. De respondent geeft aan dat het nog een beetje zoeken is. Wie zijn wij? Wat zijn onze waarden en normen? Iedereen is in meerdere of mindere mate open, men staan open voor ideeën. Dat is volgens de respondent een sterk punt van het Trajectum College, waardoor het duidelijk één school is. De leiding heeft een duidelijk visie uitgestippeld, daar staan we voor. De visie is gericht op de leerling die centraal staat. Ook de drie O's wateren overal doorheen, de respondent heeft de indruk dat iedereen met hetzelfde bezig is. De vreedzame school is ook een belangrijk onderdeel van de visie. Bepaalde docenten weten niet of dit haalbaar is, maar iedereen weet dat daar naar toe gewerkt wordt, ook al lukt het niet altijd. Er is veel verandert, een nieuwe school, nieuwe leerlingen, een nieuwe vorm van cijfers geven, nieuwe waarden en normen en een nieuw gebouw. Ondanks al deze grote veranderingen, heeft de school een duidelijke visie volgens de respondent.

Topic: symbolen, helden en rituelen

De drie O's staan voor de respondent letterlijk symbool voor het Trajectum College, echter is niet helemaal duidelijk wat deze precies inhouden. Het komt wel terug in de lesmethodes. Bepaalde collega's worden als helden gezien, omdat als zij er niet zouden zijn, de respondent haar werkzaamheden niet goed zou kunnen uitvoeren. Het gaat er dan puur om even met elkaar te sparren. Daarnaast hebben deze helden ook hele fijne persoonlijkheden, de respondent kan bij hen volledig zichzelf zijn. Een teamdag wordt door de respondent als ritueel aangehaald. Wanneer er rapportbesprekingen zijn ingepland in de avonden, wordt er altijd voor eten gezorgd. Als iemand jarig is, wordt er meestal getrakteerd.

Topic: waarden

De volgende waarden worden door de respondent genoemd: oplossingsgerichtheid, denken in mogelijkheden, positief zijn, altijd uitgaan van de goede bedoelingen van anderen.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

De respondent kan de organisatiecultuur nog niet op deze manier typeren, omdat niet alle neuzen dezelfde kant op staan. Dit hoeft voor de respondent ook niet. Niet alle meningen sluiten

op elkaar aan, er is nog wel diversiteit. Dat is in een schoolteam ook nodig. Er is ook weerstand nodig in een team, dat houdt de respondent scherp. Het houdt de leidinggevende ook scherp. Het is ook niet nodig om overal ja op te zeggen. Er zijn ook mensen met slapende weerstand, welke overal ja op zeggen en doen wat ze moeten doen en komen wanneer ze verwacht worden, maar ondertussen blijven ze wel die weerstand behouden. Het werkt volgens de respondent niet als je allemaal dezelfde soort mensen hebt, dan is er niemand die er af en toe de rem op zet. Op het gebied van familiegevoel geeft de respondent aan dat er sprake is van een harmonieus gevoel. Familiair kan de respondent dit niet noemen, dat hoeft ook niet. Het is belangrijk dat er grenzen zijn.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

De respondent probeert de waarden zelf in stand te houden, bijvoorbeeld voor de klas. Voor de rest van de school/docenten weet de geïnterviewde niet of en hoe de waarden worden nageleefd. De drie O's zijn niet duidelijk voor de respondent, ofwel van symbolic consistency is geen sprake. Volgens de respondent zijn de waarden oplossingsgericht denken en positief denken in één lijn met elkaar.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Volgens de respondent is er een scheiding merkbaar tussen de onderbouw bovenbouw. Beiden hebben een andere manier van werken, het zijn echt groepen. Er vinden wel eens discussies plaats, dit komt niet vaak voor. Op het gebied van de uniqueness paradox geeft de respondent aan dat er wel eens apart uitjes georganiseerd, dat komt meer voor bij de medewerkers die al jaren met elkaar werken.

Action inconsistency, symbolic inconsistency, ideological inconsistency

Er is voor de respondent zelf geen sprake van action inconsistency, van symbolic inconsistency is echter wel sprake, aangezien de drie O's niet duidelijk zijn voor de respondent. Er komt niet duidelijk naar voren of er sprake is van ideological inconsistency.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

De organisatiecultuur kan volgens de respondent op deze manier getypeerd worden, er is veel onduidelijkheid en verschil van mening. Tijdens studiedagen en vergaderingen overleggen docenten samen met de leerlingen wat bijvoorbeeld anders of beter kan. Ook worden hier schoolregels en waarden en normen besproken. Er zijn dingen die moeten veranderen. Iedereen op elk niveau wordt betrokken bij de manier waarop zaken kunnen worden aangepakt binnen de school. De mening van de directeur is leidend, maar nooit voordat er gezamenlijk een overlegmoment is geweest. Men wordt gehoord en er wordt altijd wat mee gedaan. Alleen kan het zijn dat bepaalde zaken gewoon niet anders kunnen worden aangepakt, soms zijn er gewoon geen andere mogelijkheden. De respondent wordt wel serieus genomen.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

De drie vormen komen niet expliciet naar voren tijdens het interview, een en ander is wel af te leiden van de drie vormen bij de overige perspectieven.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 10).

Interview 11

Wie? Huidige functie: horecamedewerker Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

De respondent geeft aan dat er over het algemeen amicaal met elkaar wordt omgegaan, wel is er een grote scheiding te zien tussen de onderbouw en bovenbouw. Iedereen is gemakkelijk aanspreekbaar en er wordt geen afstand tussen elkaar ervaren. De respondent vindt het gebouw fantastisch en heeft nog nooit eerder in zo een mooie keuken gestaan. Collega's komen weinig naar elkaar toe om te vragen hoe het gaat of wat er aan de hand is. De respondent probeert dit zelf wel te doen en ziet dat het wel gewaardeerd wordt. De respondent heeft niet het idee dat iedereen elkaar helpt. De geïnterviewde geeft aan de school een organisatie is die niet alleen van leerlingen vraagt zich te ontwikkelen, maar ook aan de docenten. De respondent voelt zich daardoor uitgedaagd en gemotiveerd om zijn werk te doen.

Topic: symbolen, helden en rituelen

De respondent geeft aan dat de drie O' symbool staan voor het Trajectum College. Op het gebied van helden wordt een collega genoemd wiens ervaring (30 jaar) duidelijk terug te zien is op de werkvloer. Wanneer de betreffende held een lokaal binnen loopt, is het meteen stil. Dat vindt de respondent mooi om te zien. Rituelen worden meer in negatieve zin ervaren, zo komen docenten wel eens schaalpjes halen wanneer zij jarig zijn. Meer ziet de respondent er niet van.

Topic: waarden

De volgende waarden worden door de respondent genoemd: respectvolle omgang met elkaar en elkaar (onderling) steunen.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Wanneer ik de respondent vraag of de organisatiecultuur op deze manier te typeren is, antwoordt wordt er direct volmondig 'nee' geantwoord. Dat wordt mede veroorzaakt doordat er nu duidelijk te zien is wie van het Vader Rijn College komt en wie van het Centraal College komt. De respondent merkt dat er binnen het Trajectum College veel concepten van het Vader Rijn College worden gebruikt, dit zorgt voor veel weerstand van de docenten van het Centraal College. Van een familiegevoel is volgens de respondent geen sprake. Dat komt door de scheiding tussen de onderbouw en bovenbouw. Zo had de bovenbouw een tijd geleden een 'eigen' personeelsuitjes georganiseerd.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

Men steunt elkaar wel. Als een collega ziet dat een andere collega problemen heeft met een leerling, dan wordt dat samen opgepakt. Respect is niet altijd terug te zien op de werkvloer. De

drie O's zijn wel terug te zien in de praktijk. De respondent weet niet of de waarden los van elkaar staan, maar heeft niet het idee dat er een verband is tussen genoemde waarden.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Er is een scheiding te zien tussen de onderbouw en bovenbouw, volgens de respondent is er minder contact tussen deze twee lagen van de school. Ook is er een scheiding merkbaar tussen de (voormalig) docenten van het Vader Rijn College en de (voormalig) docenten van het Centraal College. De geïnterviewde geeft aan dat er van botsing geen sprake is, er is geen wrok tegen elkaar.

Action inconsistency, symbolic inconsistency, ideological inconsistency

Als er een grote levering binnen komt, dan krijgt respondent een telefoontje van de conciërge. Dan laat de conciërge de leverancier gewoon wachten in plaats van deze naar de juiste deur te leiden. Dat kan volgens de respondent anders. Met de drie O's is de respondent elke dag bezig.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Op het gebied van regels en mobiele telefoons van leerlingen, is veel onduidelijkheid merkbaar. De ene collega hanteert de regel wel, de ander niet. Sommige docenten vinden het heel normaal om leerlingen de gang op te sturen om boeken op te halen. Dan komen ze twintig minuten later de klas weer binnen. Hier moet duidelijkheid in komen, dus leerlingen moeten bijvoorbeeld hun spullen op orde hebben als ze de les binnen komen. In het begin van het jaar was er een vergadering, daar werd gelijk een a4-tje met een aantal basisregels uitgedeeld. Op dag 2 waren de regels alweer oud.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Dit komt niet duidelijk naar voren.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 11).

Interview 12

Wie? Huidige functie: teamleider Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

De respondent geeft aan dat men op informele en prettige wijze met elkaar omgaat binnen de school. De manier van werken met elkaar ligt heel dicht bij elkaar, waarin de respondent wel de verschillen merkt tussen collega's van het Vader Rijn College en het Centraal College. De mensen van het Centraal College zijn een ander soort cultuur gewend, de directeur stond daar boven aan en bepaalde de taken, er was een duidelijke hiërarchie zichtbaar. Het is van belang na te denken, dat wanneer iets georganiseerd wordt, iedereen daarbij betrokken wordt. Ofwel, collega's van beide voorgaande scholen. Dat moet goed worden aangepakt. Een ander verschil is dat de mensen van het Centraal College erg enthousiast waren over de Sinterklaasviering. Dat heeft in het eerste jaar niet plaatsgevonden binnen het nieuwe Trajectum College. Het tweede jaar is dat wel opgepakt. Er moeten gewoon dingen geprobeerd worden volgens de respondent en er moet rekening worden gehouden met de verschillen, door bijvoorbeeld betrokkenheid te genereren.

Topic: symbolen, helden en rituelen

Alles rondom een vreedzame school wordt door de respondent als symbool voor de school gezien. Voor de respondent bestaat er geen held binnen de organisatie. Er zijn wel veel mensen in de school die fundamenteel zijn, maar dit zijn geen helden voor de respondent. Rituelen liggen er niet zo duidelijk boven op. De reden dat het niet meer gebeurt, is dat je voor rituelen een bepaalde gemeenschappelijkheid nodig hebt. Die is er nog niet.

Topic: waarden

De volgende waarden worden door de respondent genoemd: respect, waardering en gelijkheid.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Er zijn volgens de respondent bepaalde zaken waarbij het belangrijk is dat men gemeenschappelijk denkt. Daarin wordt er getracht een bepaalde eenheid naar voren te brengen. Er wordt gezocht naar gemeenschappelijkheid. Dat zorgt voor duidelijkheid en helderheid richting de leerlingen. Gemeenschappelijkheid is goed, maar ook het individu moet centraal gesteld worden, zo worden docenten vrijgelaten in de manier waarop zij hun lessen invullen. Volgens de respondent is er geen sprake van een familiegevoel.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

Respect en waardering zijn volgens de respondent niet altijd terug te zien op de werkvloer. Daar is nog een slag in te maken. Veel dingen die gedaan worden, zijn te herleiden naar de vreedzame school. Zo wordt er wekelijks een mentorles aan besteedt. Ook zijn er kinderen opgeleid tot

voorzitter van vergaderingen. Er wordt dan met de klas vergaderd over allerlei onderwerpen, er worden dan ook besluiten genomen. Het gaat hier om echte en geen fictieve problemen. Alle leerlingen in de klas krijgen in het kader van de vreedzame school een taak, een bepaalde verantwoordelijkheid. Dat hoeft helemaal niet groot zijn, bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid om het lokaal er fatsoenlijk uit te laten zien. Dus leerlingen hebben zowel rechten als plichten.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Er zijn subculturen te onderscheiden in de vorm van onderbouw en bovenbouw, dit zijn volgens de respondent geen losstaande culturen, want er is wel contact met elkaar. In het gebouw zit met redelijk gescheiden van elkaar, het zijn wel een soort eilandjes. De respondent geeft aan dat er geen sprake is van botsing tussen beiden. Bepaalde dingen krijgen in de bovenbouw anders vorm dan in de onderbouw. Daar is de respondent niet altijd even enthousiast over, omdat hierdoor beide culturen een andere manier van werken hebben.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

Er zijn wel eens vechtpartijen tussen leerlingen, dat benadrukt niet dat het Trajectum College een vreedzame school is. Dat is onvreedzaam. Het gebeurt niet vaak, maar het gebeurt wel eens. Of er sprake is van symbolic inconsistency, komt naar voren bij het integratieperspectief.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Bij een grote groep mensen is wel duidelijk op welke manier er gewerkt dient te worden en hoe men met elkaar omgaat. Dan heeft de respondent het over ongeveer 80 % van de medewerkers. De meesten denken wel gemeenschappelijk. Dat is een behoorlijk grote basis. Er zijn natuurlijk ook mensen die op de rand zitten of die daarvan afwijken.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Dit komt niet expliciet naar voren uit het interview, een en ander is wel op te maken op basis van de overige twee perspectieven.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 12).

Interview 13

Wie? Voormalig docent Centraal College. Huidige functie: Docent Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

De respondent omschrijft de omgang tussen collega's als goed en prima. Zo wordt er goed in teams samengewerkt en ondersteunt men elkaar. Wanneer er bijvoorbeeld een probleem is in de klas, wordt dit gezamenlijk aangepakt en opgelost.

Topic: symbolen, helden en rituelen

Respect staat volgens de respondent symbool voor het Trajectum College. Evenals het streven een vreedzame school te willen zijn. Er bestaat voor de respondent geen specifieke persoon binnen de organisatie welke als held getypeerd kan worden. In het kader van rituelen worden de wekelijkse vergaderingen aangehaald.

Topic: waarden

De volgende waarden worden door de respondent genoemd: respect, betrokkenheid van zowel ouders als leerlingen.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

De respondent typeert de organisatiecultuur door middel van het integratieperspectief als 'weinig'. Ofwel, er is weinig integratie terug te zien op de werkvloer, omdat er twee culturen bij elkaar zijn gekomen. De respondent komt uit een klein team van ongeveer 12 mensen en zij hebben, doordat zij veel met elkaar hebben samengewerkt, echt een eigen cultuur ontwikkeld. Het Trajectum College is een grotere school, waardoor de respondent bepaalde collega's maar één keer in de week ziet. Om deze reden ziet de respondent integratie weinig terug op de werkvloer. Het zou nog kunnen komen. Van een familiegevoel is geen sprake volgens de respondent.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

De waarde respect is volgens de respondent wel terug te zien in de praktijk. Echter, dit mag nog meer door de leerlingen worden uitgedragen. Tijdens de lessen in het kader van de vreedzame school, wordt respect altijd behandeld. Niet alleen respect voor mensen, maar ook respect voor materiaal en respect voor de omgeving. In het kader van een vreedzame school, zijn vertrouwensleerlingen aangesteld. Wanneer andere leerlingen een probleem hebben of ergens mee zitten, dan kunnen ze een beroep doen op de vertrouwensleerlingen. Beide waarden (respect en betrokkenheid) zijn volgens de respondent met elkaar in één lijn. Op het gebied van een vreedzame school wordt er bijvoorbeeld samengewerkt met de bewoners in de wijk. De school staat eigenlijk letterlijk open voor de hele buurt. Dat betekent dat er in overleg gebruik mag worden gemaakt van de ruimtes in de school. Of er worden bijeenkomsten georganiseerd.

Zo staat er een bijeenkomst van het politiekorps gepland. Betrokkenheid is er nog niet helemaal, maar begint zo langzaam aan te komen.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

De respondent geeft aan dat er altijd sprake is van subculturen, in dit geval in de vorm van leerlingen en docenten. Binnen de leerlingenpopulatie bestaan er ook weer subculturen, zo zijn er leerlingen die altijd in een hoekje staan en bezig zijn met hun eigen ding. De geïnterviewde geeft aan dat er meestal wel in harmonie met elkaar gewerkt wordt, er is geen sprake van botsing tussen subculturen.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

Het vreedzame komt niet altijd terug in de praktijk. Het is een grote school, zo wordt er volgens de respondent uiteraard wel eens geroddeld. Ook respect mag soms meer terug te zien zijn op de werkvloer.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Er is volgens de respondent veel veranderd de laatste tijd. Andere school, andere context, andere leerlingen. Het is geen Centraal of Vader Rijn meer, maar Trajectum. Dat is snel gegaan. Dat geeft de geïnterviewde wel weer energie om ervoor te gaan met zijn allen.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Dit komt niet duidelijk naar voren, een en ander is af te leiden van de antwoorden bij de overige perspectieven.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 13).

Interview 14

Wie? Huidige functie: zorgcoördinator Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

De respondent geeft aan dat men goed met elkaar omgaat, maar iedereen staat wel heel erg voor zijn eigen hachje. Er is niet echt een wij-gevoel. Zo heeft de onderbouw eigen uitjes, wanneer daar iets van gezegd wordt, dan wordt er niet gereageerd. De geïnterviewde heeft niet het idee dat de medewerkers gestimuleerd worden door de directeur. Daarnaast is de afspraak dat een werkdag van 08.00 tot 16.00 uur duurt, dat gebeurt volgens de respondent gewoon niet. Daardoor kan men na de lessen niet even bij elkaar naar binnenlopen. Het contact onderling zou veel beter moeten, bijvoorbeeld op het gebied van communicatie. Zaken worden niet altijd uitgepraat.

Topic: symbolen, helden, rituelen

De respondent weet niet wat symbool staat voor het Trajectum College. Een ex teamleider wordt als held aangehaald, omdat diegene altijd achter de zaken aan ging. Qua rituelen is de respondent naar eigen zeggen in de feestcommissie gegooid, alleen komt er niets van de grond.

Topic: waarden

De volgende waarden worden door de respondent genoemd: betrokkenheid, duidelijkheid.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Door onduidelijke communicatie en het niet verplaatsen in elkaar, is er volgens de respondent geen eenheid terug te zien in de organisatiecultuur. De respondent heeft niet echt het gevoel gehoord te worden als mens zijnde. De geïnterviewde hoopt dat er een bepaalde mate van eenheid zal komen, maar uit de houding van de respondent blijkt dat ze er een hard hoofd in heeft. Qua lessen zit men wel op één lijn, zo worden verschillende docerestijlen wel geaccepteerd. De respondent weet niet of iedereen dezelfde waarden nastreeft.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

Het tijdsaspect tijdens het interview speelde een rol bij het niet verkrijgen van antwoord op de vormen van consistency.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Wel sprake van losse afdelingen, zoals techniek, commercie en dienstverlening. Ook scheiding onderbouw, bovenbouw. Bijvoorbeeld eigen uitjes (zie bovenin).

Je ziet wel verandering, maar het wordt van bovenaf een beetje tegengehouden.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological consistency

Het tijdsaspect tijdens het interview speelde een rol bij het niet verkrijgen van antwoord op de vormen van consistency.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Vooraf de communicatie wordt door de respondent als onduidelijk ervaren. Zo hoorde de respondent vijf minuten van tevoren dat zij ergens verwacht werd, terwijl ze had afgesproken dat ze die betreffende taak niet uit zou voeren. Studiewijzers zijn bijna nooit op tijd klaar, daar moet men altijd op het laatste moment achter aan gaan. Niemand houdt zich aan de gemaakte afspraken.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Het tijdsaspect tijdens het interview speelde een rol bij het niet verkrijgen van antwoord op de vormen van consistency.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 14).

Interview 15

Wie? Huidige functie: orthopedagoog Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

De omgang onderling wordt als fijn omschreven, volgens de respondent is iedereen welkom binnen de school en wil iedereen graag meewerken. De respondent geeft aan dat ze het kan omschrijven als een open cultuur, men kan zo bij een collega binnenlopen bijvoorbeeld. Verder is niet altijd even duidelijk wie, wat doet. Het zou strakker en duidelijker georganiseerd kunnen worden. Af en toe is men iets te lief/informeel. Dat is ergens wel fijn, aan de andere kant, ook voor de leerlingen, mag er meer duidelijkheid zijn volgens de respondent. Er zou meer duidelijkheid gecreëerd wanneer er meer een lijn te zien is binnen de school. De regels moeten volgens de geïnterviewde duidelijker worden gecommuniceerd, zodat er meer eenheid ontstaat. Iedereen is wel gemotiveerd om er iets van te maken, men is betrokken, maar dan kom je bij het gegeven dat het nog zoeken is naar een bepaalde manier van doen. Het is duidelijk waar men voor staat, openheid, je kan zijn wie je bent, met de leerling in gesprek gaan.

Topic: symbolen, helden en rituelen

De respondent noemt het streven een vreedzame school te willen zijn als symbool voor de school. Een docent welke vorig jaar met pensioen is gegaan, wordt als held getypeerd. Diegene straalde veel rust en vertrouwen uit naar zowel docenten als leerlingen. Leerlingen noemen hem nu nog steeds een soort van vader of opa van het Trajectum College. Op het gebied van rituelen is er veel verandert ten opzichte van 'vroeger', toen werden er bijvoorbeeld barbecues georganiseerd. De sfeer was toen erg los. Nu is dat niet meer. Dit jaar was er wel een kerstviering in het eigen restaurant/kantine, dat was anders, minder gezellig misschien. Binnen het Trajectum College is er niet echt een ritueel voor de respondent.

Topic: waarden

De respondent noemt de volgende waarden: openheid, gelijkheid.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Volgens de respondent is geen sprake van eenheid op de werkvloer. Ze hoopt dat het te maken heeft met dat alles nog moet groeien binnen de organisatie. Men weet elkaar nog niet zo goed te vinden. De geïnterviewde geeft aan dat er nog geen sprake is van een familiegevoel onderling, dit zou nog kunnen komen. Qua doelstellingen zit men nog niet helemaal op één lijn volgens de respondent.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

Over het algemeen heeft de respondent wel het idee dat de waarden (openheid, mens centraal) overeenkomen met hoe het er op de werkvloer aan toe gaat. Het vreedzame school wordt wel

doorgevoerd in de school. Zo worden leerlingen steeds meer betrokken bij verschillende zaken. De waarden passen volgens de respondent goed bij elkaar, men wordt serieus genomen, er wordt gevraagd om mee te denken, dat ligt weer in één lijn met de vreedzame school.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Er zijn afzonderlijke teams te onderscheiden in de vorm van onderbouw en bovenbouw. De respondent merkt wel echt dat het twee aparte teams zijn. Laatst was er bijvoorbeeld een akkefietje over een personeelsactiviteit dat alleen door de onderbouw werd georganiseerd, er waren ook alleen docenten van de onderbouw bij. Later werd er een activiteit voor de hele school georganiseerd, maar daar was weer niemand bij van de onderbouw. Dat vond de respondent raar. Van botsing is geen sprake, de aansluiting tussen de bovenbouw en onderbouw verloopt alleen nog niet zo soepel. De respondent heeft wel het gevoel dat de subculturen bovenbouw en onderbouw zichzelf als uniek zien. Echter weet zij niet zo goed waar dat mee te maken heeft, misschien het type mensen. Het is niet zo dat ze bewust afstand van elkaar nemen, het gebeurt gewoon.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

Niet alles loopt nog zoals het hoort, dat komt door de communicatie of doordat bepaalde dingen niet goed geregeld zijn. Symbolische betekenissen van symbolen komen wel eens niet overeen met hoe het er in de praktijk aan toe gaat.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

De respondent geeft aan dat er veel onduidelijke regels zijn, bijvoorbeeld in het kader van het gebruik van de mobiele telefoon in de school. Blijkbaar is dat heel moeilijk te regelen. In de eerste instantie mochten telefoons helemaal niet gebruikt worden, maar bepaalde docenten spreken leerlingen daar weer niet op aan. Op deze manier worden regels niet gehandhaafd. Nu wordt de regel bijgesteld, de telefoons mogen weer wel in de aula worden gebruikt. Blijkbaar is het moeilijk om de regel door te voeren, als dat iets is wat de school belangrijk acht, dan moet dat duidelijk gemaakt worden.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Volgens de respondent zijn de waarden zo af en toe ook niet met elkaar in overeenstemming.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 15).

Interview 16

Wie? Voormalig docent Vader Rijn College, huidige functie: docent Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

Sinds de twee scholen zijn samengegaan, voelt de respondent zich niet helemaal veilig om alles met elkaar te delen of alles aan elkaar te vertellen. Dit heeft te maken met het gegeven dat de respondent haar collega's nog niet goed genoeg kent. Verder is er sprake van een eilandencultuur, zo zijn er eilanden te herkennen in de zin van onderbouw en bovenbouw. Er is wel een scheiding te zien.

Topic: symbolen, helden en rituelen

Volgens de respondent hoort het streven een vreedzame school te willen zijn, symbool te staan voor het Trajectum College. Dat is echter nog niet het geval. Het is voor de respondent niet duidelijk wat dat precies inhoudt. Een collega welke zaken goed organiseert en veel geduld heeft, wordt als held getypeerd. Er zijn volgens de respondent geen duidelijke rituelen te herkennen binnen de school.

Topic: waarden

De volgende waarden worden door de respondent genoemd: respect en mensen in hun waarde laten.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Volgens de respondent is men zeker nog niet één, dat heeft te maken met de scheiding in onderbouw en bovenbouw. De geïnterviewde heeft het idee dat die eenheid steeds meer komt. Het familiegevoel ervaart de respondent bij de ene collega wel en bij de ander weet niet. Dat heeft te maken met vertrouwen.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

De waarden komen volgens de respondent wel overeen met hoe het er in de praktijk aan toe gaat. De symbolische betekenissen van de vreedzame school zijn onduidelijk voor de geïnterviewde. De waarden zijn volgens de respondent met elkaar in één lijn.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Er is sprake van subculturen in de vorm van de onderbouw en bovenbouw. Deze botsen zo af en toe met elkaar.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

De waarden zijn altijd terug te zien op de werkvloer. De overige vormen zijn niet duidelijk te herleiden uit de interviews.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

De communicatie is er erg ad hoc en slecht. Zo kreeg de respondent bepaalde belangrijke zaken in een weekbericht te lezen, terwijl het van belang was om dit (eerst) persoonlijk te communiceren.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Dit is niet duidelijk te herleiden uit de interviews. Een en ander kan worden opgemaakt uit de vormen van consistentie bij de overige perspectieven.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 16).

Interview 17

Wie? Huidige functie: administratief medewerkster Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

De respondent kan met de ene collega beter opschieten dan met de ander. Het komt wel eens voor dat collega's doen alsof ze elkaar niet kennen. Men spreekt elkaar aan met je en jij, ongeacht de functie.

Topic: symbolen, helden en rituelen

Voor de respondent staat niets symbool voor het Trajectum College. Helden zijn er ook niet voor de respondent. Op het gebied van rituelen wordt er wel eens getrakteerd door collega's. Er zijn geen andere rituelen. Juist na de fusie zou de respondent het leuk zijn vinden als er meer aan rituelen zou worden gedaan.

Topic: waarden

De volgende waarden worden door de respondent genoemd: respect en waardering voor elkaar.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

De respondent is nooit aanwezig bij bijvoorbeeld vergaderingen, waardoor zij naar eigen zeggen geen duidelijk uitspraak kan doen in het kader van het integratieperspectief.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

Waardering is deels terug te zien op de werkvloer. Respect is wel altijd terug te zien op de werkvloer. De waarden zijn volgens de respondent niet consistent met elkaar, er kan niet duidelijk worden uitgelegd wat hiervan de reden is.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Volgens de respondent zijn er geen specifieke subculturen te onderscheiden, soms is er wel eens sprake van groepsvorming onder docenten.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

Waardering is niet altijd terug te zien in de praktijk. Zo heeft de respondent een tijd lang werk gedaan in 24 uur, terwijl daar normaal 40 uur voor staat. Daar heeft ze nooit een bedankje voor gehad.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

De respondent geeft aan dat onduidelijkheid en verschil van mening terug te zien is op de werkvloer.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Dit is niet duidelijk te herleiden uit de interviews.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 17).

Interview 18

Wie? Voormalig docent Vader Rijn College, huidige functie: docent Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

De respondent vindt niet dat alle neuzen nog dezelfde richting op staan, omdat nog niet iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt. Daarin wordt men te weinig gestuurd door de leidinggevende. Er zijn afspraken in hoe er gewerkt dient te worden, maar daar is nog geen eenheid in te zien.

Topic: symbolen, helden en rituelen

De respondent geeft aan dat het nieuwe gebouw van de school symbool staat voor het Trajectum College. Er is een collega waar de respondent plezierig mee samenwerkt, dat inspireert haar weer. Er zijn nog geen rituelen te herkennen binnen de school. Daar moet volgens de respondent nog echt op worden ingezet.

Topic: waarden

De volgende waarden worden door de respondent genoemd: gezelligheid, positiviteit, verantwoordelijkheid en duidelijkheid.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

De respondent kan de organisatiecultuur niet op deze manier typeren. Typerend bij bijvoorbeeld een overleg is dat vaak dezelfde mensen aan het woord zijn. Van een familiegevoel is geen sprake, daarvoor moet men meer van elkaars achtergrond weten.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

De waarden komen zeker niet altijd terug in de praktijk. Daar moet nog hard aan gewerkt worden. Gezelligheid komt wel terug in de leslokalen. Op het gebied van verantwoordelijkheid kan nog meer gedaan worden. De waarden verantwoordelijkheid en duidelijkheid vloeien uit elkaar voort.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Er zijn twee subculturen te onderscheiden in de zin van docenten van het Vader Rijn College en docenten van het Centraal College. Ook in bovenbouw en onderbouw is een scheiding te zien. De respondent geeft aan dat er wel eens sprake is van botsing of conflict, zo heeft elke groep zijn eigen werkwijze. De geïnterviewde weet niet of de subculturen zichzelf als uniek zien.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

Duidelijkheid en verantwoordelijkheid komt niet altijd terug in de praktijk. De drie O's, welke voor de respondent niet symbool staan voor de school, worden niet duidelijk uitgedragen. De

respondent weet zelf niet eens precies waar het voor staat. Qua gezelligheid kan er nog meer worden ingezet op naschoolse activiteiten.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Er heerst veel onduidelijkheid binnen de school op verschillende gebieden. Dat heeft volgens de respondent absoluut te maken met communicatie. Men is niet duidelijk genoeg naar elkaar toe. Er wordt goed genoeg gebruik gemaakt van een jaarplanning, heel veel zaken gebeuren ad hoc. Vaak worden zaken op het laatste moment gecommuniceerd.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Dit komt niet naar voren, een en ander kan worden herleid uit de antwoorden bij de overige perspectieven.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 18).

Interview 19

Wie? Huidige functie: personeelsvertegenwoordiger Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

De omgang onderling verloopt goed. Dat was in het begin even afwachten, omdat er twee culturen bij elkaar zijn gekomen. Er is wel een duidelijk scheiding merkbaar tussen docenten van het Centraal College en docenten van het Vader Rijn College. Zo was er op het Vader Rijn College sprake van een andere manier van lesgeven dan binnen het Centraal College. De respondent merkt dat mensen van het Centraal College moeite hebben om zich aan te passen. Het contact onderling is informeel. Men spreekt elkaar aan met je en jij. Volgens de respondent is er wel sprake van gedeelde waarden en normen, zoals respectvol met elkaar omgaan en elkaar in de waarde laten.

Topic: symbolen, helden en rituelen

De drie O's staan voor de respondent symbool voor het Trajectum College. Er bestaat geen held voor de respondent binnen de school. Een ritueel wordt genoemd in de vorm van een kopje thee drinken wanneer men 's morgens de school binnen komt.

Topic: waarden

De volgende waarden worden door de respondent genoemd: respect en elkaar in de waarde laten.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Alle neuzen staan volgens de geïnterviewde niet dezelfde richting op, er is nog verschil merkbaar. Dat komt door de fusie. Daardoor zijn er verschillende meningen, wat volgens de respondent niet erg is. Er is wel een gemeenschappelijk doel, namelijk dat de leerlingen de school verlaten met een diploma. De respondent denkt dat er na een jaar of twee, drie, wel meer eenheid te zien zal zijn. Van een familiegevoel is geen sprake, dat wordt veroorzaakt door het onderscheid in docenten van het Vader Rijn en Centraal College.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

De waarden komen volgens de respondent altijd terug op de werkvloer. Evenals de drie O's. Ook zijn de genoemde waarden volgens de respondent met elkaar in één lijn.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Er zijn subculturen in de vorm van docenten van het Vader Rijn College, het Centraal College, de bovenbouw en de onderbouw. De subculturen zien zichzelf wel eens als uniek, bijvoorbeeld doordat zij hun eigen dingen zoals personeelsuitjes organiseren.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

De waarden zijn niet inconsistent met de manier waarop het er in de praktijk aan toe gaat.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Normen en waarden zijn op zich voor iedereen hetzelfde volgens de respondent. Regels kunnen wel eens onduidelijk zijn, bijvoorbeeld in het kader van het gebruik van mobiele telefoons of roken. Dat wordt dan wel weer besproken door de teamleiders, maar dan laat de communicatie het weer afweten en hoort de rest van de collega's er niets meer van.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Dit komt niet naar voren tijdens het interview, één en ander is te herleiden uit de antwoorden bij de overige perspectieven.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 19).

Interview 20

Wie? Nieuwe docent Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

De omgang onderling wordt door de respondent als positief ervaren. Er is wel verschil merkbaar tussen de oudere en jongere collega's. De oudere collega's lijken minder behoefte te hebben aan sociaal contact onderling. Die zijn daarin wat minder initiatiefrijk. Jongere collega's zijn vanwege leeftijd of generatie hier wat sneller in. Er zijn altijd mensen met wie het goed klikt en mensen met wie het minder goed klikt. De normen en waarden zijn heel helder, maar men gaat er volgens de respondent vaak inconsequent mee om. Dat vindt de respondent kwalijk. Een voorbeeld is een regel waarbij in de school en op het plein geen mobieltjes gebruikt mogen worden. Daar heerst onduidelijkheid over. De geïnterviewde geeft aan dat men te stellen heeft met een pittige doelgroep. Het is daarom van belang en essentieel om helder neer te zetten wat gezag inhoudt. De stijl van leidinggeven is erg taakgericht, de respondent mist hierin het persoonlijke aspect.

Topic: symbolen, helden en rituelen

Voor de respondent staat niets symbool voor het Trajectum College. Een bepaalde collega wordt als held getypeerd, omdat diegene heel erg de mens opzoekt in een gesprek. De respondent geeft aan dat de manier waarop hij leerlingen benadert, als ritueel merkbaar is. Dat komt naar eigen zeggen doordat hij met hen op dezelfde golflengte zit.

Topic: waarden

De volgende waarden worden door de respondent genoemd: positiviteit, consequent zijn en de leerling centraal stellen.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

De respondent vindt dat eenheid nodig is, maar is er een beetje huiverig voor en geeft aan dat er misschien nooit sprake zal zijn van eenheid. Hiervoor is er te veel verschil merkbaar in onderbouw en bovenbouw. Van een familiegevoel is volgens de respondent onder een select groepje collega's sprake.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

De waarden komen volgens de respondent niet overeen met hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Zo is er redelijk wat negativiteit terug te zien op de werkvloer. De genoemde waarden zijn wel met elkaar in één lijn.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Er is een duidelijk verschil merkbaar in de onderbouw en bovenbouw, evenals bij de docenten van het Vader Rijn College en het Centraal College. Er is geen sprake van botsing of conflicten. De subculturen zien zichzelf wel als uniek volgens de respondent, zo worden er wel eens aparte personeelsuitjes georganiseerd.

Action consistency, symbolic consistency en ideological consistency

Als de respondent ziet hoe bepaalde collega's leerlingen bestraffen, dan ziet hij echte woede, boosheid en onmacht. Soms spreken leerlingen consequent negatief over collega's. Daarin zie je ook wel eens niet terug dat een collega positief bezig is.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

De organisatiecultuur is volgens de respondent wel op deze manier te typeren. Er zijn heel veel dingen niet zo duidelijk. Regels worden niet goed nageleefd, terwijl ze wel zijn afgesproken. Daardoor heerst er weer onduidelijkheid onder de leerlingen. Daarnaast worden er van bovenaf toezeggingen gedaan, terwijl dat niet wordt nagekomen. Of er wordt gezegd dat iets verandert zal worden, maar dat wordt gewoon vergeten.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Dit is niet duidelijk te herleiden uit het interview.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 20).

Interview 21

Wie? Huidige functie: directeur Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

Men gaat op een informele manier met elkaar om. Het gebouw is een belangrijk aspect van de organisatiecultuur. Een aantal uitgangspunten van het gebouw zijn transparantie, sociale controle en iedereen mag hier zien wat iedereen doet. Het Trajectum College is geen school met allerlei verboden, er is wel met een aantal gedragsregels opgesteld. Een wij-gevoel is aan het ontstaan. Na een fusie is dat altijd heel ingewikkeld. Besluitvorming gaat niet altijd in overleg met medewerkers, maar hun mening wordt wel meegenomen. Het ligt ook aan het onderwerp van besluit..

Topic: symbolen, helden en rituelen

De drie O's en het streven een vreedzame school te willen zijn worden door de respondent als symbool voor de school gezien. Op het gebied van helden zijn er collega's welke het volgens de respondent fantastisch doen en echt een voorbeeld zijn voor anderen. De respondent geeft aan dat er op dit moment geen rituelen binnen het Trajectum College zijn te herkennen.

Topic: waarden

De volgende waarden worden door de respondent genoemd: transparantie, gezamenlijk voor een klus staan en resultaatgerichtheid.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

De respondent geeft aan dat er nog geen sprake is van eenheid. Op de vraag of dat misschien nog komt, geeft de respondent lachend aan dat het niet goed zou zijn als hij daar nee op zou antwoorden. Op dit moment is het er nog te weinig. Als de respondent kijkt naar de manier waarop docenten met leerlingen omgaan of hoe docenten onderling met elkaar omgaan, dan gebeurt dat nog niet op een eenduidige manier. Bij de start was er geen sprake van een familiegevoel onderling. Daar gaat het wel meer naar toe volgens de respondent.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

De waarden komen niet altijd terug in de praktijk. Van transparantie is wel sprake, er zijn maar weinig docenten die het vervelend vinden als er even iemand binnenloopt om mee te kijken hoe die het doet. Resultaatgerichtheid was er eerst niet, dat begint er geleidelijk aan in te komen. Zo worden toetsen bijvoorbeeld bekeken door meerdere docenten in het kader van validiteit. Vaak komen de symbolische betekenissen van de symbolen niet tot uiting op de werkvloer. Bij een vreedzame school hoort het zo te zijn dat een mediator optreedt wanneer er een ruzie tussen leerlingen is. Dat gebeurt nog niet altijd.

De waarden staan volgens de respondent niet helemaal los van elkaar. Als je als school transparant wil zijn, dan vindt je dat weer terug in de resultaten.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Er is volgens de respondent nog wel sprake van subculturen in de vorm van onderbouw en bovenbouw. In de onderbouw ziet de respondent iets meer eenheid terug dan in de bovenbouw, dat heeft misschien te maken met de teamleider. Er is geen sprake van botsing of conflict in de vorm van ruzies. De respondent heeft niet het idee dat de subculturen zichzelf als uniek zien. Zij hebben wel eens eigen uitjes, maar dat heeft meer te maken met teambuilding en niet dat ze zich van elkaar willen afzonderen of af te sluiten van de rest.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

Zoals bij het integratieperspectief aangegeven: de waarden zijn niet altijd consistent met elkaar.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

De respondent weet niet zo goed het fragmentatieperspectief van toepassing is op het Trajectum College. Er is wel veel onduidelijkheid volgens bepaalde medewerkers, anderen ervaren dit niet zo.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Een en ander is te herleiden uit de antwoorden bij de overige perspectieven.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 21).

Interview 22

Wie? Voormalig docent Centraal College. Huidige functie: docent Trajectum College

Topic: organisatiecultuur

Men leert steeds beter elkaars denk context kennen. Als je uit een andere organisatiecultuur komt, dan zijn er dingen die een bepaalde groep normaal vindt, terwijl de andere groep niet weet uit welke context dit is opgebouwd. De respondent vindt dat het Trajectum College echt al één school is. Er wordt niet meer gewezen naar bloedgroepen, in de vorm van wij of zij. Er is gemeenschappelijke inzet om de leerlingen zo snel mogelijk en zo goed mogelijk naar een diploma te leiden en dat geeft een vorm van gemeenschappelijkheid van waaruit gewerkt kan worden. Het gebouw speelt mee bij de organisatiecultuur, het is een mooi, open en licht gebouw, dat geeft veel aanknopingspunten voor helderheid en openheid.

Topic: symbolen, helden en rituelen

De respondent geeft aan dat de drie O's symbool staan voor het Trajectum College. Er zijn geen helden voor de respondent. Op het gebied van rituelen wordt aangegeven dat men bij een verjaardag een bos bloemen krijgt thuisgestuurd. Ook de wekelijkse teamvergaderingen ziet de respondent als ritueel.

Topic: waarden

De volgende waarde wordt door de respondent genoemd: professionaliteit.

Topic: integratieperspectief

Algemeen

Volgens de respondent is er redelijke eenheid te zien binnen de school als het gaat om kwaliteit maken. Men is nog bezig een eenheid te worden als het gaat om het personeel in de zin van dat men elkaar kan vinden en met elkaar overlegt. Er is een nog te grote afhankelijkheid naar de leidinggevende. Van een familiegevoel is volgens de respondent geen sprake. Dat zou nog kunnen komen.

Action consistency, symbolic consistency en content consistency

De waarden zijn niet altijd consistent met respectievelijk de praktijk of elkaar.

Topic: differentiatieperspectief

Algemeen

Er zijn subculturen te onderscheiden in de vorm van onderbouw en bovenbouw. Zij hebben ook hun eigen personeelsuitjes en manier van doen. Er is geen sprake van conflicten onderling, meer meningsverschillen. De respondent geeft aan dat de subculturen zichzelf niet als uniek zien.

Action inconsistency, symbolic inconsistency en ideological inconsistency

Op het gebied van professionaliteit zijn er geen duidelijke afspraken. De drie O's moeten nog groeien, dat is een proces.

Topic: fragmentatieperspectief

Algemeen

Er zijn net zoveel personen als meningen volgens de respondent. Het mooie is dat in een heleboel organisaties wordt afgegeven op de communicatie. De respondent vraagt zich of er binnen het Trajectum College ook echt sprake is van gebrekkige communicatie. Het kan namelijk ook aan de medewerkers zelf liggen. De respondent geeft in het kader hiervan aan dat wanneer een docent betrokken is bij de organisatie en weet wat er speelt binnen de school, er niets nog duidelijker gecommuniceerd hoeft te worden.

Action ambiguity, symbolic ambiguity en ideological ambiguity

Dit is niet te herleiden uit het interview. Een en ander kan worden opgemaakt op basis van de overige perspectieven.

Het volledige interview is te vinden op de bijgevoegde cd-rom (interview 22).

4. Bijlage 4: cd-rom interviews

Niet van toepassing op de digitale versie van de scriptie.