Hoe creëer je co-creatie?

Casestudie naar de verankering van een corporate story

Hoe creëer je co-creatie?

Casestudie naar de verankering van een corporate story

- 23 juni 2009 -

Universiteit Utrecht

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap

Master: Communicatie, Beleid en Management

Wouter Godefrooij

0223921

Begeleider: Iris van Veenendaal

Tweede lezer: Pauline Hormann

Voorwoord

‘Heilige graal in zicht’, schreef ik een paar dagen terug aan Theo Hendriks.
Toen mijn scriptieavontuur begon, was hij een belangrijke helper om het juiste spoor te vinden. Nu – nog geen half jaar later - typ ik het voorwoord van wat ik als mijn ‘heilige graal’ beschouw: het sluitstuk van mijn studie.

De weg die ik heb afgelegd bestond uit een aantal onvermijdelijke beproevingen. Hoe onderzoek je de verankering van een organisatieverhaal, hoe kom ik aan een organisatie die daaraan mee wil werken? Beproevingen dwingen je om je creativiteit te gebruiken en je kwaliteiten te bundelen.

Gelukkig kwam ik daarvoor ook een aantal helpers tegen. Mijn begeleidster, Iris van Veenendaal, die me met haar kennis en achtergronden hielp mijn onderzoeksvragen te plaatsen in de wetenschappelijke context. Marieke de Jong, van *Bex*communicatie*, die me ‘bij de hand nam’ op weg naar ROC Tilburg. Hilde Adriaenssens en Helen Suykerbuyk van ROC Tilburg, die me daar ontvingen en ruimte creëerden om mijn onderzoek te doen.

Naast deze helpers uit de wereld van mijn ‘avontuur’ gaat mijn dank ook uit naar de mensen uit mijn vertrouwde wereld. Daarbij noem ik speciaal Lieuwe, mijn trouwe metgezel, die ik in het laatste jaar van mijn studie voor het eerst niet meer aan mijn zijde had. Isabelle, die helaas heeft moeten ervaren wat scriptiestress met mij kan doen. Meyke, voor alle koffie en inspirerende discussies.
En – natuurlijk - ook mijn ouders, op wie ik altijd terug kan vallen.

Tot slot: Ik heb voor dit onderzoek veel verhalen gehoord en bestudeerd. Verhalen in de literatuur, het verhaal rondom het ontstaan van *Tilburgs Trots*, verhalen van betrokken directeuren en medewerkers. Rondom die verhalen heb ik mijn verhaal geschreven. In de creatieve spanning die daarbij ontstond heb ik zodoende verder betekenis kunnen geven aan het onderwerp *corporate stories*, waardoor ik geïntrigeerd raakte in een van mijn mastervakken. Luisteren naar verhalen werkt!

Inhoudsopgave

Samenvatting 4
1. Inleiding 6
1.1 Aanleiding voor het onderzoek 6
1.2 Vraagstelling 7
1.3 Onderzoeksbenadering 8
1.3.1 Methoden 8
1.3.2 Positionering van de onderzoeker 9
1.4 Relevantie van dit onderzoek 11
1.5 Leeswijzer 11
2. Literatuurstudie: Betekenisgeving, (organisatie)verhalen en verankering 12
2.1 Betekenisgeving en de rol van het narratief 12
2.1.1 Processen van betekenisgeving 12
2.1.2 De rol van verhalen in betekenisconstructies 14
2.1.3 Kenmerken van de opbouw van verhalen 15
2.1.4 Resumerend 17
2.2 De corporate story en verankering 19
2.2.1 Het duurzame verhaal van de organisatie 20
2.2.2 Verwoorden, vertellen en verankeren 21
2.2.3 Een authentiek verhaal 22
2.2.4 Commitment 22
2.2.5 Co-creatie 23
2.2.6 Communicatie 25
2.2.7 Samen naar een gemeenschappelijke visie 26
2.2.8 Resumerend 27
3. Het verhaal van ROC Tilburg: 'Tilburgs Trots' 30
3.1 De totstandkoming van 'Tilburgs Trots' 30
3.1.1 ROC Tilburg 31
3.1.2 Het corporate story traject 32
3.1.3 Het schrijven van het verhaal 33
3.1.4 Het vertellen en verankeren van het verhaal 34
3.2 De corporate story: 'Tilburgs Trots' 34
3.2.1 Een échte corporate story? 35
3.2.2 De opbouw van 'Tilburgs Trots' 36
3.3 Resumerend 39
4. Casestudie: Verhalen uit de praktijk 41
4.1 Onderzoeksmethoden: casestudie 41
4.1.1 Narratieve interviews 41
4.1.2 Selectie en analyse van de verhalen 42
4.2 Onderzoeksresultaten 43
4.2.1 Verhalen school 1 43
4.2.2 Verhalen school 2 52
5. Casestudie: Analyse van de verhalen 63
5.1 Analyse verhalen school 1 63
5.1.1 Actantenmodellen 63
5.1.2 Koppeling aan framework 66
5.2 Analyse verhalen school 2 70
5.2.1 Actantenmodellen 70
5.2.2 Koppeling aan framework 73
5.3 Slotconclusie analyse 77
6. Conclusie & Aanbevelingen 81
6.1 Conclusie 81
6.2 Aanbevelingen 82
7. Discussie 84
7.1 Onderzoeksresultaten in overweging 84
7.2 Onderzoeksbeschouwing 85
Bibliografie 87
Bijlage I: Corporate story 'Tilburgs Trots' 89
Bijlage II: Context voor casestudie 95
Bijlage III: Hulpvragen voor narratieve interviews 96

Samenvatting

Een *corporate story* is hét verhaal van de organisatie, waarin het gezamenlijk streven wordt verwoord. Daarmee geeft dit verhaal context aan abstracte zaken als visie en missie. Verhalen spelen van oudsher een belangrijke rol in onze betekenisgeving. Een organisatieverhaal dat op krachtige wijze tot de verbeelding spreekt kan dienen als identificatieobject voor de medewerkers: het vergroot de binding die men met de organisatie voelt en geeft richting aan de dagelijkse werkzaamheden.

In dit onderzoek stelde ik mij de vraag wat bevorderende en belemmerende factoren zijn om de hoofdtonen van een corporate story te *verankeren* binnen een organisatie. Een organisatieverhaal is verankerd wanneer het een ware reflectie is van het denken en doen in de organisatie. Ik deed daarvoor een casestudie bij ROC Tilburg, waar in augustus 2008 de corporate story *Tilburgs Trots* werd gelanceerd. Daarbij hanteer ik het interpretatieve uitgangspunt: betekenis ligt niet vast maar is subjectief van aard. Ik benader organisaties als een samenspel van betekenisgeving, waarin verschillende actoren vanuit hun eigen referentiekader betekenis geven aan de alledaagse werkelijkheid. Als onderzoeker ben ik – tijdelijk - onderdeel van dat samenspel. Mijn onderzoeksresultaten komen tot stand in interactie met de participanten, en zijn daarmee mijn interpretaties en weergaven van die sociale werkelijkheid.

Om mijn hoofdvraag te beantwoorden stelde ik drie deelvragen.

De eerste deelvraag is: *"Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over betekenisgeving, (organisatie)verhalen en verankering?"*. Aan de hand van een literatuurstudie heb ik deze deelvraag beantwoord en een tweedelig framework geconstrueerd. Dat heb ik later gebruikt voor de casestudie.

In het eerste deel van dit framework staan processen van betekenisgeving en de rol die het narratief daarin speelt centraal. In de narratieve organisatiebenadering wordt gesproken van de 'narrative mode of knowing': in gedachte construeren we verhalen over de werkelijkheid, waarmee we die werkelijkheid duiden. Door gebeurtenissen in temporeel verband te plaatsen geven we er context en betekenis aan. Die verhalen wisselen we uit in onze interacties met anderen, waarbij we de verhalen laten samenkomen, daarover onderhandelen en ze weer samenvoegen tot nieuwe verhalen. Ook bespreek ik in dit deel een aantal kenmerken van de opbouw van het narratief.

In het tweede deel komt de corporate story aan de orde, evenals de processen van verankering. Een belangrijke voorwaarde voor verankering is dat het verhaal authentiek is en past bij de organisatie. Er zijn drie pijlers voor verankering: het commitment van leidinggevenden als koersbepalers, co-creatie en communicatie. In mijn onderzoek breng ik verankering van een corporate story in verband met de opbouw van een gezamenlijke visie in organisaties. Daarbij gebruik ik ook de aandachtspunten en belemmerende factoren zoals die in de literatuur worden beschreven voor de ontwikkeling van een gezamenlijke visie.

De tweede deelvraag is: *"Hoe is het verhaal 'Tilburgs Trots' tot stand gekomen, wat maakt het tot een 'corporate story' en op welke manier is het verhaal opgebouwd?"*. De beantwoording van deze vraag leverde de context waarbinnen de casestudie plaatsvond.

De derde deelvraag is: "*Op welke manier vindt er binnen het ROC Tilburg verankering plaats?*". Binnen twee scholen van ROC Tilburg nam ik interviews af met de twee directeuren en met acht medewerkers. Omdat het narratief centraal staat in mijn onderzoek, heb ik gekozen voor narratieve interviews: de beleving van de participanten heb ik 'gevangen' in de vorm van verhalen. Voor mijn analyse selecteerde ik zes van deze

verhalen. De analyse vond plaats in twee stappen. In de eerste stap deconstrueerde ik de verhalen aan de hand van het actantenmodel van Greimas. Als tweede stap heb ik de processen van verankering binnen de beide scholen onderzocht.

De processen van verankering van de corporate story heb ik opgedeeld in drie fasen:

- Fase 1: verwoorden. De start van het traject dat moet leiden tot commitment van de directeuren.
- Fase 2: vertellen/verankeren. Moet leiden tot commitment van de medewerkers.
- Fase 3: het levend *houden* en verder verankeren van de corporate story.

Per school heb ik de bevorderende en belemmerende factoren in kaart gebracht, gekoppeld aan deze fasen. Er kwamen duidelijke verschillen tussen beide scholen aan het licht.

Op de eerste school bleek het commitment van directeur en medewerkers niet tot stand te zijn gekomen. Belangrijke belemmerende factoren daarin waren dat het verhaal als niet authentiek en niet realistisch voor deze school werd ervaren, een gebrek aan co-creatie in het voortraject, de vorm van het boekje waarin de corporate story is uitgegeven en een gebrek aan dialoog over visie. Belangrijke bevorderende factoren voor de verankering waren hier de directeur die de 'taal' van zijn medewerkers kent en spreekt, de relevantie van een goede onderwijsvisie die werd ervaren, de sterke persoonlijke visies van de medewerkers en de vrijheid en verantwoordelijkheid die zij krijgen bij de invulling van hun werkzaamheden.

Voor de tweede school bleek het voortraject wel te zijn geslaagd: bij de directeur ontstond commitment aan de corporate story. Belangrijke bevorderende factoren daarbij zijn dat het verhaal past in de lijn die er op deze school was uitgezet, en dat de directeur de boodschap van het verhaal als zeer relevant beoordeelt. Ook bij de medewerkers is het commitment grotendeels ontstaan. Cruciaal bleek het feit dat de directeur *Chief Storyteller* werd. Belangrijke bevorderende factoren zijn verder dat de betrokkenen het verhaal als authentiek ervaren, dat de corporate story een inspirerende creatieve spanning teweeg brengt, dat er dialoogplatformen zijn, en dat de directeur vaak en duidelijk terugpakt op de uitgezette lijn. Om de corporate story levendig te houden en verder te verankeren zijn de tijdsdruk, een te grote top-down afstand, het gevaar dat elementen uit het verhaal verworden tot slogans en de moppercultuur belemmerende factoren. Bevorderende factoren zijn daarvoor het inbouwen van markeringsmomenten en het gebruik van externe vertellers van het verhaal.

Ondanks het feit dat ik maar twee scholen onder de loep heb genomen en maar zes verhalen heb geanalyseerd, lijkt de conclusie van dit onderzoek gerechtvaardigd dat de diversiteit van de scholen binnen ROC Tilburg onvoldoende tot zijn recht is gekomen in *Tilburgs Trots* om verankering binnen *alle* geledingen mogelijk te maken. Op basis van de resultaten van mijn casestudie formuleer ik aan het eind van mijn verslag een aantal aanbevelingen en discussiepunten.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Wie herinnert zich niet de helden uit de verhalen die we in onze jeugd voorgelezen kregen. Voor mij waren dat bijvoorbeeld Kruimel en Jonathan uit *De gebroeders Leeuwenhart*, een sprookje van schrijfster Astrid Lindgren. Ik kon er niet genoeg van krijgen. En zo zijn er nog vele andere verhalen uit mijn jeugd die ik tot op de dag van vandaag kan navertellen. Verhalen spreken tot de verbeelding en brengen je in vervoering. Naarmate je ouder wordt ben je je er vaak minder bewust van, maar iedere dag opnieuw wissel je verhalen uit met de mensen om je heen. Een aantal van die verhalen vergeet je snel weer, maar de verhalen die je raken onthoud je en vertel je door.

Tijdens een van de vakken in mijn master *Communicatie, beleid en management* kwam ik tot de ontdekking dat verhalen ook in organisaties een belangrijke rol kunnen spelen. In eerste instantie verbaasde me dat, omdat ik de zakelijke context van een organisatieomgeving niet koppelde aan spannende verhalen over bijvoorbeeld helden die, gehinderd door de nodige tegenslag, ernaar streven om de 'heilige graal' te vinden. Maar ook organisaties hebben - als het goed is - een streven, een 'heilige graal'. In organisatietermen gebruikt men hier vaak woorden voor als 'visie' of 'missie', en formuleren organisaties 'kernwaarden' en 'strategieën' om aan die visie/missie invulling aan te geven. Probleem blijkt echter dat de termen die daar voor gekozen worden vaak erg algemeen en abstract zijn: het *unieke* aan de organisatie komt daar niet altijd even duidelijk in naar voren.

> *"Een verhaal heeft die nadelen niet. Een 'verhaal' geeft algemene begrippen als 'klantgericht', 'innovatief' en 'toonaangevend' een context, waardoor de onderneming er haar eigen unieke interpretatie aan kan geven. Een verhaal is immers geen losse opsomming van steekwoorden maar bevat ook toelichting, uitleg of voorbeelden die specifiek betrekking hebben op dat ene bedrijf. Een verhaal geeft context aan kale feiten. Daardoor is een verhaal minder makkelijk te kopiëren en scherper in zijn boodschap."* (Schutte & Hendriks, 2007:20-21)

Een verhaal kan volgens Schutte & Hendriks dus een krachtig instrument zijn om betekenis te geven aan het streven van de organisatie. Krachtige verhalen spreken tot de verbeelding. Organisaties kunnen zich ermee identificeren en medewerkers kunnen er hun eigen draai en invulling aan geven. Een verhaal kan met uiteenlopende doelen worden ingezet: naar buiten toe om te werken aan de reputatie en het imago van de organisatie, naar binnen toe om mensen te binden en motiveren, om een kader te scheppen waarbinnen de organisatie functioneert.

De laatste jaren is er in de organisatieliteratuur een groeiende interesse voor de *corporate story*: hét verhaal van een organisatie, waarin zaken als visie en missie verwoord kunnen worden door er verdere context aan te geven. In die literatuur is er veel aandacht voor het proces dat aan de totstandkoming van een goed organisatieverhaal ten grondslag ligt, hoe je met alle betrokken *stakeholders* – alle interne en externe belanghebbende partijen zoals medewerkers, aandeelhouders, klanten etc. - een verhaal kunt schrijven waarin het gezamenlijke streven verbeeld wordt. Schutte & Hendriks benoemen in hun boek *Corporate stories: verwoorden, vertellen en verankeren* (2007) drie belangrijke factoren voor een corporate story: de narratieve factor, de doorvertelfactor en de verankeringsfactor. Ze benadrukken dat het schrijven en lanceren van een authentiek organisatieverhaal pas de eerste stap is. Vervolgens moet het verhaal binnen de organisatie gaan leven en verankerd raken in de alledaagse praktijk. Deze verankering is volgens mij cruciaal voor het effect dat

het verhaal uiteindelijk teweeg brengt: verdwijnt het ergens in de kast of doet men er ook echt iets mee, en is dat terug te zien in de organisatie? In de literatuur is er nog maar weinig bekend over de manieren waarop men een corporate story kan verankeren in de organisatie.

Met dit onderzoek wil ik daarom een aanzet doen tot een verdere verdieping rondom de processen van de verankering van een organisatieverhaal. Dit doe ik aan de hand van een empirische studie naar de verankering van de corporate story *Tilburgs Trots* van het Regionaal Opleidings Centrum (ROC) Tilburg. In 2007 herformuleerde de scholengemeenschap zijn missie en visie. Een belangrijke doelstelling daarbij was de identificatie met deze missie en visie tot op het niveau van de scholen te verankeren (Jaarverslag Stichting Educatie en Beroepsonderwijs, 2007: 10). Hiertoe heeft de organisatie begin 2008 contact opgenomen met *Bex*communicatie*. Bex*communicatie richt zich met communicatieonderzoek, -advies, -uitvoering en -detachering/interim management op het versterken van de communicatiekracht van bedrijven, overheden en non-profit organisaties[1]. Zij stelden voor een corporate story te schrijven, waarin de missie en visie werden verwoord. De doelstelling achter het schrijven van een verhaal was het levend maken van de missie en visie van de scholengemeenschap en het bevorderen van de interne binding en verbinding tussen de medewerkers. Daarbij staat 'trots' centraal.

Het verhaal werd gelanceerd rondom de naamsverandering en de vernieuwde huisstijl van ROC Tilburg in september 2008. Bijzonder aan het traject is dat er ook aandacht is besteed aan het doorvertellen en het tot leven wekken van het verhaal. Alle directeuren van de achttien scholen die behoren tot ROC Tilburg hebben vertelworkshops gehad, waarin ze werden getraind het verhaal binnen hun school te gaan vertellen. Iedere directeur kreeg de vrijheid zelf thema's uit het verhaal te kiezen, die ze voor hun school belangrijk vonden en die ze binnen hun school konden gaan vertellen.

Voor mij is dit een ideale case om onderzoek te doen naar de manier waarop de verankering van het verhaal tot stand is gekomen. Alle directeuren zijn eind 2008 aan de slag gegaan met het verhaal en de periode mei 2009 is een goed moment om te kijken hoe ze dat tot dan toe hebben gedaan en wat hen dit heeft opgeleverd. Welke thema's uit het overkoepelende verhaal hebben ze aangegrepen voor hun eigen school en op welke manier deden ze dat? Welke effecten heeft dit op de medewerkers gehad? Waar liggen de knelpunten in de verankering en waar liggen mogelijkheden om het verhaal nog steviger te funderen in de organisatie?

1.2 Vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

> *Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren voor de verankering van het organisatieverhaal 'Tilburgs Trots' binnen het ROC Tilburg?*

Het antwoord op deze hoofdvraag moet meer inzicht geven in hoe je een organisatieverhaal kunt verankeren: welke methodes en mogelijkheden zijn daarvoor, wat helpt daarbij en wat juist niet. Om deze hoofdvraag te beantwoorden heb ik een aantal deelvragen opgesteld die ik hieronder puntsgewijs zal benoemen en toelichten.

Allereerst zal ik aan de hand van een literatuurstudie onderstaande deelvraag beantwoorden:

[1] www.bex-communicatie.nl

1. *Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over betekenisgeving, (organisatie)verhalen en verankering?*

Met het antwoord op deze vraag wil ik meer inzicht krijgen in het gebruik van verhalen in organisaties. Daarbij ligt de focus op de interne organisatie. Welke processen van betekenisgeving liggen ten grondslag aan de manier waarop mensen de alledaagse werkelijkheid interpreteren en welke rol spelen verhalen daarin? Wat is er bekend over corporate stories als zodanig en hoe komen ze tot stand? Wat kunnen leidinggevenden en medewerkers er vervolgens mee? Daarnaast wil ik achterhalen wat verankering van een corporate story nu eigenlijk is. Welke processen spelen een mogelijke rol in de verankering van organisatieverhalen.

De tweede deelvraag is:

2. *Hoe is het verhaal 'Tilburgs Trots' tot stand gekomen, wat maakt het tot een 'corporate story' en op welke manier is het verhaal opgebouwd?*

Met het antwoord op deze deelvraag wil ik inzicht krijgen in de achtergronden van de totstandkoming van de corporate story van ROC: wat was daarbij de precieze doelstelling, wie waren er allemaal betrokken en hoe ziet het uiteindelijke verhaal eruit?

Met het beantwoorden van deelvraag 1 en 2 schep ik een kader dat als startpunt kan dienen voor de explorerende casestudie. Daarbij staat de volgende deelvraag centraal:

3. *Op welke manier vindt er binnen het ROC Tilburg verankering plaats?*
    - *Hoe hebben leidinggevenden het traject ervaren?*
    - *Op welke manier zijn zij na de lancering met het verhaal omgegaan en wat heeft dat opgeleverd?*
    - *Hoe hebben de medewerkers de lancering van het organisatieverhaal ervaren?*
    - *Op welke manier gingen zij vervolgens binnen hun school om met het verhaal en wat heeft ze dat zelf opgeleverd?*

Als deze vragen zijn beantwoord weten we meer over de factoren die wel of juist geen belangrijke rol speelden in het succesvol verankeren van *Tilburgs Trots* binnen ROC Tilburg en wat het nut daarvan is voor de organisatie. De conclusies daaruit vergroten het inzicht in hoe verhalen verankerd kunnen worden, en welke aandachtspunten daarbij belangrijk zijn. Voor de specifieke casus kunnen vanuit die conclusies tot slot verdere aanbevelingen worden geformuleerd.

1.3 Onderzoeksbenadering

1.3.1 Methoden

De eerste deelvraag beantwoord ik aan de hand van een literatuurstudie. In de literatuurstudie maak ik gebruik van bestaande theorieën met betrekking tot processen van betekenisgeving, de narratieve benadering van organisatievraagstukken, corporate stories en veranderprocessen binnen organisaties.

De tweede deelvraag zal ik beantwoorden aan de hand van gesprekken die ik voerde met de makers van *Tilburgs Trots* en een eigen analyse van het verhaal. Daarbij gebruik ik een aantal kenmerken van corporate stories en verhalen die beschreven worden in de literatuurstudie.

Deelvraag 3 beantwoord ik door middel van empirisch onderzoek binnen ROC Tilburg. Hiervoor heb ik twee heel verschillende scholen binnen ROC Tilburg gekozen: een school met financieel-economische opleidingen (vanaf nu school 1 genoemd) en een school met opleidingen voor de zorgsector (vanaf nu school 2 genoemd). De keuze voor deze scholen is van pragmatische aard: deze directeuren stelden zich beschikbaar om mee te werken. Het is interessant om twee verschillende typen scholen te onderzoeken, omdat het aannemelijk is dat er ook verschillende typen medewerkers op beide scholen werkzaam zijn. Interviews werden afgenomen met beide directeuren en acht medewerkers van de genoemde scholen (vijf van school 1, drie van school 2).

De directeuren interview ik om te kijken op welke manier zij het verhaal hebben verteld binnen de organisatie. Welke thema's en elementen hebben ze eruit gehaald en hoe proberen ze dat nu verder te verankeren binnen hun organisatie? Wat zijn daar volgens hen de effecten van op de medewerkers? Wat gaat er goed in de verankering en waar lopen ze tegen aan?

In de interviews met de medewerkers staat de vraag centraal wat de kritische factoren zijn voor de verankering van het verhaal. Welke thema's zien zíj terug op de werkvloer en wat doen ze daar zelf wel en niet mee? Welk effect hebben de verankeringsmethodieken en -activiteiten binnen hun school op hun werkbeleving? Wat kunnen ze uit *Tilburgs Trots* aangrijpen in hun eigen werkzaamheden?

1.3.2 Positionering van de onderzoeker

Als onderzoeker vind ik het belangrijk mijzelf vooraf te positioneren: de manier waarop ik tegen organisaties en onderzoek doen aankijk, heeft ook gevolgen voor de aanpak van dit onderzoek. Mijn onderzoek doe ik vanuit een sociaalconstructivistisch perspectief op organisaties, waarbij 'de' werkelijkheid niet bestaat, maar altijd een interpretatieve constructie - een talige weergave - is vanuit een bepaald gezichtspunt. Uitgangspunt is dat betekenissen niet neutraal en objectief meetbaar zijn, maar actoren binnen organisaties ieder vanuit hun eigen referentiekaders betekenis geven aan de wereld om zich heen. Betekenis ligt niet vast, maar wordt gecreëerd en is subjectief van aard.

> *"An interpretive approach of the human, or social, world shifts the focus from discovering a set of universal laws about objective, sense-based facts to human capacity for making en communicating meaning."* (Yanow, 1996: 5)

Vanuit deze interpretatieve benadering zie ik organisaties als een samenspel van betekenisgeving. In de literatuurstudie zal naar voren komen dat in die betekenisgeving verhalen een belangrijke rol spelen. In de casestudie zal ik dan ook informatie vergaren door de medewerkers hun verhaal te laten doen en daarvoor maak ik gebruik van narratieve interviews. Deze verhalen zijn daarmee het onderzoeksobject van de casestudie. De analyse van die verhalen zal ik doen aan de hand van het actantenmodel van Greimas[2].

In termen van onderzoeksoriëntaties / paradigma's positioneer ik mezelf in het discours van de interpretatieve studies van organisaties, zoals Deetz in zijn artikel 'Describing Differences in Approaches to Organizational Science' (2000) uiteenzet. In zijn reactie op de vier (traditionele) paradigma's op organisatiestudies die onder andere door Burrel & Morgen beschreven worden in *Sociological paradigms and organizational analysis* (1979), beschrijft Deetz een viertal onderzoeksdiscoursen[3]. Zijn voornaamste doel daarbij is meer inzicht in de belangrijkste verschillen en overeenkomsten in benaderingen van organisatiestudies te krijgen.

---

[2] Het gebruik van narratieve interviews en het actantenmodel van Greimas licht ik verder toe in paragraaf 4.1

[3] Zie kader 1.1 voor een beknopte toelichting op de vier discoursen die Deetz onderscheidt

De kern van het discours van de interpretatieve studies kan als volgt worden omschreven:

> *"Interpretive studies accept much of the representational and consensual view of science seen in normative writings but shift the relation between theoretical conceptions and the talk of the subjects under study. People are not considered to be objects like other objects, but are active sense makers like the researcher. … The expressed goal of interpretive studies is to show how particular realities are socially produced and maintained through norms, rites, rituals and daily activities."* (Deetz, 2000: 142-143)

Met dit onderzoek wil ik laten zien hoe verschillende actoren hun eigen sociale werkelijkheden binnen de organisatie ontwikkelen en onderhouden. Daarmee wil ik als onderzoeker de actuele situatie in de organisatie begrijpen en interpreteren, zonder het doel daar iets aan te veranderen. Vooraf maak ik op basis van mijn literatuurstudie een framework, waarmee ik die sociale werkelijkheid benader. Vervolgens gaat het erom hoe de geïnterviewden die zaken beleven. Daarvoor gebruik ik een kwalitatieve strategie: ik heb gekozen voor een kwalitatieve interviewmethode om op explorerende wijze in te kunnen gaan op de beleving van de geïnterviewden rond de processen van het verankeren van *Tilburgs Trots*. Daarmee benader ik de processen van verankering vanuit het perspectief van deze actoren. De conclusies van dit onderzoek ontstaan daarbij vanuit de verhalen die zij daarover construeren.

Discours van 'Normative Studies'
Ontstaan vanuit natuurwetenschappen en staat in nauw verband met de positivistische filosofie. Benadering van de 'werkelijkheid' als een object dat kenbaar is. A priori aannamen worden getoetst aan de werkelijkheid, om te zoeken naar objectieve en fundamentele wetmatigheden. Focust op consensus middels het beschrijven van feiten.
Discours van 'Interpretive Studies'
Benadering van organisaties als een sociale plaats, die belangrijke karakteristieken deelt met andere gemeenschappen. Het doel is te laten zien hoe sociale werkelijkheden worden ontwikkeld en onderhouden. Onderzoek focust op consensus door begrijpen en interpreteren van de sociale werkelijkheid. Belangrijkste denkbeelden worden uitgewerkt en onderzocht in relatie met subjecten in onderzoeksomgeving.
Discours van 'Critical Studies'
Organisaties als sociale constructies die tot stand zijn gekomen door processen van strijd en dominantie. Richt zich op het blootleggen en bekritiseren van deze processen, om aan te tonen dat er vormen van sociale constructies zijn die ongelijkheid bevorderen. Doel is bewustwording bij onderliggende groepen, om verandering (emancipatie) te bevorderen.
Discours van 'Dialogical Studies'
Richt zich op fragmentatie en verdeeldheid in betekenissen. Ziet dominantie – in tegenstelling tot het kritische discours - als situationeel en onderhandelbaar, niet uitgeoefend door een bepaalde elite. Aandacht voor het zichtbaar maken van verschillen en conflicten die in de realiteit van alledag worden onderdrukt, om zo heroverweging en verandering in betekenisgeving te bevorderen.

Kader 1.1: Onderzoeksdiscoursen Deetz (2000: 141-145)

Voor mij als onderzoeker geldt dus ook dat mijn eigen interpretaties een belangrijke rol spelen in de uiteindelijke analyse en resultaten. Ik doe dit vanuit mijn eigen gezichtspunt en voor de inzichten die ik hiermee verwerf is dit een belangrijke kanttekening die ik vooraf wil maken. Met de gehanteerde onderzoeksmethoden worden op meerdere momenten interpretatieve 'slagen' gemaakt. Enerzijds door de geïnterviewden die op mijn vragen reageren en anderzijds door mij als onderzoeker bij de interpretatie en weergave van hun verhalen. Dit is wat Giddens (1984) ook wel de 'dubbele hermeneutiek' noemt: de

interpretatie van een interpretatie. Ik word in dit onderzoek als het ware co-auteur van de verhalen van de participanten, waar ik vervolgens mijn eigen verhaal (de analyse en conclusies) over schrijf. Mijn onderzoeksresultaten geven daarom vanuit mijn eigen interpretatie de sociale constructie van de werkelijkheid van de participanten binnen het ROC weer.

1.4 Relevantie van dit onderzoek

Dit onderzoek is relevant, ten eerste omdat er in de wetenschappelijke literatuur over corporate stories nog maar weinig bekend is over de manier waarop een dergelijk verhaal vervolgens uitgedragen en verankerd kan worden binnen alle geledingen van de organisatie. Hier zal ik me vooral focussen op de wijze waarop medewerkers wel of niet gestimuleerd worden het verhaal een rol te laten spelen in het denken en doen tijdens hun dagelijkse werkzaamheden. Ten tweede biedt deze specifieke casus wellicht aanknopingspunten voor onderwijsstellingen in het algemeen om de binding van de medewerkers met de organisatie te bevorderen. Het toenemende lerarentekort speelt de laatste jaren een belangrijke rol in het politieke debat en het is steeds moeilijker mensen enthousiast te krijgen voor deze functie. Er lijkt een steeds negatievere sfeer te ontstaan rondom deze beroepssector. Hiermee komt ook de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek naar voren. ROC Tilburg heeft er voor gekozen een organisatieverhaal te gebruiken om de koers die men wil varen op positieve wijze tot leven te wekken op de werkvloer en de medewerkers daaraan te (ver)binden.

1.5 Leeswijzer

Het onderzoeksverslag is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 zal ik de resultaten van de literatuurstudie presenteren (deelvraag 1). In hoofdstuk 3 zal ik ingaan op de tweede deelvraag: de achtergronden en de totstandkoming van het verhaal. Dat is de context van de casestudie en dus de inleiding op de interviews die ik heb afgenomen. Daarnaast presenteer ik in dit hoofdstuk een eigen analyse van het verhaal *Tilburgs Trots*. Hoofdstuk 4 en 5 staan geheel in het teken van de casestudie (deelvraag 3). In hoofdstuk 4 licht ik ten eerste de onderzoeksmethoden verder toe en ten tweede presenteer ik de resultaten van de empirische studie. In hoofdstuk 5 staat mijn analyse van de verkregen resultaten beschreven. In hoofdstuk 6 presenteer ik mijn belangrijkste conclusies en geef ik een antwoord op de hoofdvraag. Op grond daarvan zal ik ook een aantal aanbevelingen formuleren. In hoofdstuk 7 sluit ik het verslag af met enkele discussiepunten voor verder onderzoek en een onderzoeksbeschouwing.

2. Literatuurstudie:
Betekenisgeving, (organisatie)verhalen en verankering

Dit hoofdstuk staat in het teken van de eerste deelvraag van mijn onderzoek: Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over betekenisgeving, (organisatie)verhalen en verankering? In dit hoofdstuk construeer ik een framework dat ik zal gebruiken voor de analyse van de resultaten uit de casestudie. In de eerste paragraaf begin ik breed en zal ik eerst ingaan op processen van betekenisgeving. Vervolgens zal ik verder inzoomen op de rol die het narratief hierin speelt en een aantal kenmerken van de opbouw van verhalen beschrijven. In de tweede paragraaf bespreek ik de corporate story en ga ik in op de processen van verankering. Iedere paragraaf sluit ik af met een resumé, waarin ik de besproken inzichten in een framework plaats.

2.1 Betekenisgeving en de rol van het narratief

Ik doe dit onderzoek vanuit een interpretatieve onderzoeksbenadering. De manier waarop mensen werkelijkheden construeren en betekenis geven aan de wereld om zich heen staat in deze subjectieve onderzoeksbenadering centraal. Daarom wil ik in deze paragraaf ten eerste ingaan op die processen van betekenisgeving. Ik doe dat aan de hand van publicaties van Weick (1979) en Senge (1990). Vervolgens zoom ik verder in op de rol die verhalen hierin spelen. Dat doe ik aan de hand van een artikel van Czarniawska (1998), waarin de narratieve benadering van organisaties centraal staat. Tot slot ga ik op basis van Abma (1999) en Schutte & Hendriks (2007) in op de kenmerken van de opbouw verhalen.

2.1.1 Processen van betekenisgeving

Een invloedrijk werk op het gebied van processen van betekenisgeving tussen verschillende actoren is het boek *The social psychology of organizing* (1979) van Weick. De Man (1996) zegt daar in zijn artikel 'Organiseren: proces, interactie en evolutie' (1996) over:

> *"De kern van het boek was een evolutiemodel dat organisatie verklaart als de uitkomst van zingeving aan de gevolgen van handelen. Het gangbare beeld van organisatie als een doordachte omgeving van posities en rollen op basis van gegeven doeleinden werd omgedraaid: doelen, posities en rollen zijn de uitkomst van een (evolutionair) proces van organiseren dat slechts bij terugblikken een rationaliteit vertoont."* (De Man, 1996: 2).

Vanuit Weick's model begint organiseren bij dubbelzinnige situaties, die voor betrokkenen meer dan een betekenis kunnen hebben.

> *"Het vinden van consensus over de vraag 'wat is hier aan de hand' kan men dus benoemen als de kern van het organiseren. Die consensus ontstaat in de interactie, in het koppelen van gedragingen van de een aan gedragingen van de ander. Door de interactie produceren mensen uitkomsten die voor hen zinvol zijn."* (De Man, 1996: 2-3)

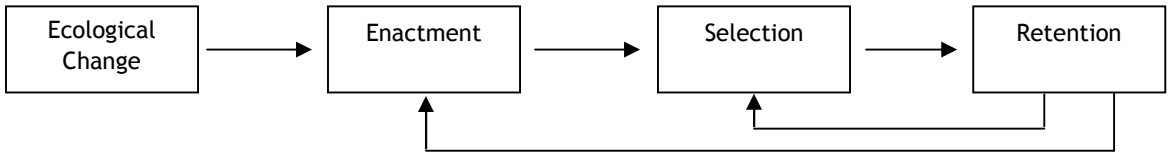
Het startpunt van het model is de situatie waarin mensen dubbelzinnigheid ervaren. Het evolutieproces dat Weick vervolgens beschrijft *"verwijdert stapsgewijs de dubbelzinnigheid en levert als resultaat duidelijkheid:*

een definitie van de werkelijkheid" (De Man: 1996: 4). In het model van Weick staat de term 'enactment' centraal:

> *"It proposes that sensemaking can be treated as reciprocal exchanges between actors (Enactment) and their environments (Ecological Change) that are made meaningful (Selection) and preserved (Retention)."* (Weick e.a., 2005: 414)

Dubbelzinnigheid wordt opgemerkt wanneer mensen zich met de wereld om zich heen bezighouden. Enactment is het moment waarop mensen die wereld als het ware 'beetpakken' door te handelen, en daarmee ervaring creëren: ze maken dit handelen beschikbaar voor nadere inspectie (De Man, 1996: 4). Dit proces gaat volgens Weick vooraf aan denken over de werkelijkheid. De uitkomsten van dit handelen zijn *"dubbelzinnige beelden die om betekenis vragen"* (De Man, 1996: 4). Verschillende interpretaties dienen zich aan, waaruit betrokkenen een selectie maken. De derde stap is retentie, waarbij mensen bruikbare interpretaties opslaan in het geheugen. Belangrijk daarbij op te merken is dat nieuwe interpretaties dus worden opgeslagen als ze bruikbaar blijken, maar dat de bruikbaarheid ook wordt bepaald door eerdere opgeslagen interpretaties.

Schematisch kan het model als volgt worden weergegeven:



Figuur 2.1: Het evolutiemodel van Weick (naar: De Man, 1996: 5)

> *"Het model laat de betekenis van zelfversterkende processen zien. Wat iemand doet, hangt af van wat hij over de omgeving weet. Wat iemand over de omgeving weet wordt weer bepaald door wat hij waarneemt. Wat iemand waarneemt hangt af van wat hij doet. Hiermee is de cirkel gesloten: het denken en het handelen versterkt zichzelf. (…) Bij organiseren gaat het echter vooral om collectieve processen, waarin mensen in onderlinge afhankelijkheid handelen (enactment), waarnemen en interpreteren (selectie) en beelden opslaan in hun gemeenschappelijke geheugen (retentie)."* (De Man, 1996: 5)

In de processen van selectie en retentie spelen de beelden die liggen opgeslagen in het geheugen een belangrijke rol. Maar wat zijn dit dan voor beelden? Senge gaat in zijn boek *The Fifth Discipline* (1990) in op deze beelden, die hij mentale modellen noemt. Deze modellen beschrijft hij als:

> *"The deeply held internal images of how the world works, images that limit us to familiar ways of thinking and acting."* (Senge, 1990: 174)

Senge geeft aan dat ons denken over de werkelijkheid wordt gestuurd door de beelden, aannamen en verhalen die over deze werkelijkheid liggen opgeslagen in onze mentale modellen. Op die manier determineren deze modellen *"not only how we make sense of the world, but how we take action"* (Senge, 1990: 175). Dit staat in nauw verband met de manier waarop eerder opgeslagen bruikbare interpretaties over werkelijkheden (retentie) het proces van zingeving en de daaraan gekoppelde handelingen sturen in het model van Weick. Senge noemt het proces waarbij mensen zich bewust worden van de mentale modellen die hun handelen en denken sturen in de context van de lerende organisatie, maar ook voor mijn onderzoek leveren deze inzichten over de beelden die ons denken en handelen sturen relevante aanknopingspunten: in de processen waarin

medewerkers betekenis geven aan het organisatieverhaal spelen deze interne beelden van de werkelijkheid een belangrijke rol.

2.1.2 De rol van verhalen in betekenisconstructies

In die processen van betekenisgeving staat in dit onderzoek een organisatieverhaal centraal. Een interessante vraag is dan ook wat er in de literatuur al bekend is over de rol van verhalen in die betekenisconstructies. Senge noemt al de verhalen die in onze mentale modellen liggen opgeslagen en bij het evolutiemodel van Weick is de eerste vraag die aan het reduceren van dubbelzinnigheid ten grondslag ligt letterlijk: 'What's the story?'. In onderstaand citaat van Weick komt het verhaal ook naar voren in de processen van selectie en retentie:

> *"The number of possible meanings gets reduced in the organizing process of selection. Here a combination of retrospective attention, mental models, and articulation perform a narrative reduction of the bracketed material and generate a locally plausible story."* (Weick e.a., 2005: 414)

Weick noemt het reduceren van meerdere betekenissen in het selectieproces in dit citaat dus een narratieve reductie, waarbij mensen de dubbelzinnige situatie om zich heen proberen te duiden in de vorm van een plausibel verhaal.

De narratieve benadering van organisaties gaat in op de rol die verhalen spelen in de betekenisconstructies in organisaties en de invloed van verhalen op het handelen van mensen in organisaties. 'Narratief' komt van het Latijnse woord 'narratio', wat letterlijk betekent: vertellen, het verhaal. Czarniawska gebruikt in *Narrating the organization* (1997) een narratieve invalshoek op organisatiestudies. Vanuit de narratieve benadering focussen organisatiestudies op de manier waarop de narratieven van theorie en praktijk geconstrueerd, gebruikt en misbruikt worden (Czarniawska, 1997: 17). Als belangrijk aspect van het narratief noemt ze het plot:

> *"Plot is the basic means by which specific events, otherwise represented as lists of chronicles, are brought into one meaningful whole."* (Czarniawksa, 1997: 18)

Het plot verbindt gebeurtenissen met elkaar in tijd en ruimte, zodat ze samen een geheel vormen. Op die manier geeft een verhaal context aan die (op zichzelf betekenisloze) gebeurtenissen. Het verschil met een losse uiteenzetting van feiten en gebeurtenissen zit hem dus in de temporele ordening en het gesuggereerde verband. Hoewel er wel een soort causaliteit tussen de gebeurtenissen geconcludeerd kan worden, laat een verhaal de connectie open. Een verhaal is daarmee flexibel: dezelfde gebeurtenissen kunnen in verschillende plots georganiseerd worden (Czarniawska, 1997: 18).

In haar artikel verwijst Czarniawska onder andere naar werk van de psycholoog Bruner (1990), die het narratief identificeert als een van de twee verschillende en belangrijke 'modes of knowing' (Czarniawska, 1997: 20). Volgens Bruner is de kracht van het narratief dat het een situationeel onderhandelde visie op de werkelijkheid is. Czarniawska zegt daarover:

> *"There is no way of deciding among them [alle mogelijke plots] except by negotiation - between the author and the reader (whereby the author tries to get the upper hand but the reader has the last word) or, as in organized life, between various readers. Stories, claims Bruner, are 'especially viable instruments for social negotiation'."* (Czarniawska, 1997: 20)

Een verhaal is voor meerdere interpretaties vatbaar en moet worden geduid. De relatieve openheid van verhalen stimuleert dialoog en onderhandeling daarover. 'Begrijpen' wordt op die manier verzoend met 'uitleggen': uitleggen bestaat nu uit het relateren van een gebeurtenis met de menselijke projectie in plaats van de gebeurtenis te plaatsen in termen van universele wetten en categorieën die de werkelijkheid voorspellen en verklaren (de andere, wetenschappelijke manier van denken waarin logica en feiten centraal staan).

> *"Bruner (1990) points out that in narrative it is the sequentiality (temporal order of events) rather than the truth or falsity of story elements that determines the plot, and thus the power of the narrative as a story."* (Czarniawska, 1997:19)

Maar op welke manier gebruiken we verhalen dan om betekenis te geven aan de wereld om ons heen? Polkinghorne (1988) beschrijft een drietal vormen van narratieve presentatie. Ten eerste de presentatie naar onszelf gericht, waarmee we in gedachte betekenis geven aan wat we doen in de vorm van narratieven. Ten tweede de presentatie van verhalen naar anderen door te vertellen, te schrijven of ernaar te handelen. Ten derde het recipiëren van verhalen van anderen: het interpreteren en begrijpen van verhalen die je hoort of leest (geciteerd in: Czarniawska, 1997: 19). In gedachte construeren we dus steeds verhalen over de werkelijkheid, waarmee we die werkelijkheid proberen te duiden. Door gebeurtenissen in temporeel verband te plaatsen geven we er context en betekenis aan. Die verhalen wisselen we uit in onze interacties met anderen, waarbij we de verhalen laten samenkomen, daarover onderhandelen en ze weer samenvoegen tot nieuwe verhalen.

2.1.3 Kenmerken van de opbouw van verhalen

In de narratieve organisatiebenadering gaat het dus om de manier waarop mensen in organisaties verhalen over de werkelijkheid construeren en uitwisselen. Maar wat zijn nu de kenmerken van die verhalen?

De 'valued end-point'

In haar artikel 'Telling tales: on evaluation and narrative' (1990) gaat Abma vanuit een narratief perspectief in op programma-evaluatie. Abma noemt narratieven de gemeenschappelijke instrumenten die mensen gebruiken om de waarden van hun handelen en sociale praktijken te begrijpen en te communiceren (Abma, 1999: 1). Waar wetenschappelijke theorieën en modellen die werkelijkheid proberen te reduceren tot objectieve wetmatigheden, herbergen verhalen een veelvuldigheid aan betekenis en kennis die recht doet aan de ambigue en complexe werkelijkheid (Abma, 1999: 5). Interessant is dat Abma (1999) een aantal kenmerken bespreekt die in ieder 'echt' verhaal zijn terug te zien (Abma, 1999: 14-15).

Ten eerste zit er in een verhaal altijd een 'valued end-point':

> *"A story is more than just an arbitrary description of events. To be acceptable it must first establish a goal, an event to be explained, a state to be reached or avoided, an outcome of significance or, more informally, a 'point'. This end-point is typically invested with value: it is desirable or undesirable."* (Abma, 1999: 14)

Daarnaast worden er in een verhaal gebeurtenissen geselecteerd die toewerken naar het eindpunt van het verhaal. Abma geeft aan dat het geheel begrijpbaar wordt als de gebeurtenissen het doel van het verhaal

ondersteunen (Abma, 1999: 14). Ten derde noemt Abma dat er in een verhaal altijd een bepaalde ordening van de gebeurtenissen zit:

> *"Events are usually placed in an ordered time-space arrangement. Certain events are said to happen at the beginning and others at the middle or the end."* (Abma, 1999: 14)

In dit citaat komt ook de triadische structuur van verhalen naar voren, met een begin, midden en einde. Als vierde kenmerk noemt Abma de *"stability of identity"* (Abma, 1999: 14). Dit kenmerk heeft betrekking op de karakters van de actoren in het verhaal, die in de ontwikkelingen die plaatsvinden in het verhaal een stabiele, continue identiteit en rol moeten hebben. Het vijfde kenmerk heeft betrekking op de aanwezigheid van gesuggereerde causale verbanden tussen de gebeurtenissen in het verhaal. Op die manier ligt er in het verhaal ook een verklaring voor de uitkomst besloten:

> *"Each event should be a product of the former events. In properly formed stories the situations of events are (causally) related, but they cannot be deduced in a logical manner."* (Abma, 1999: 14-15)

Als laatste kenmerk noemt Abma de 'demarcation signs' (1999: 15) die in het verhaal aanwezig moeten zijn, waardoor het voor de toehoorder duidelijk is wanneer het verhaal begint en afgelopen is.

Een talige 'bril' met een ommekeer

Ook Schutte & Hendriks noemen in hun boek *Corporate Stories: verwoorden, vertellen en verankeren* (2007) een aantal universele kenmerken van verhalen. Dit doen ze in het kader van wat zij noemen de narratieve factor van een corporate story. Volgens Schutte & Hendriks staan in een verhaal niet de feiten centraal, maar het perspectief op een bepaald onderwerp. Een verhaal kan gezien worden als een talige constructie van de werkelijkheid: het verschaft een 'bril' op die werkelijkheid. Dit frame van een verhaal bestaat uit de selectie die gemaakt wordt uit de 'feiten' met als doel een bepaald effect te bereiken (Schutte & Hendriks, 2007: 27). Een mooie vergelijking die ze maken om dit te verduidelijken is het frame dat een schilderijlijst zet om een schilderij dat een stukje van de werkelijkheid op een door de schilder bepaalde manier laat zien. Voor verhalenvertellers geldt hetzelfde: met het verhaal dat ze vertellen selecteren ze bewust 'feiten' en geven er een context aan die maakt dat er een bepaald perspectief op die feiten naar voren komt. Framing gaat op die manier niet over de waarheid van de feiten, maar over de waardering ervan.

Ook Schutte & Hendriks noemen de triadische structuur waarin de gebeurtenissen in een verhaal geordend worden. Volgens hen treedt er in het midden van het verhaal altijd een bepaalde verandering op met betrekking tot de beginsituatie, die resulteert in een veranderde eindsituatie. Deze verandering, de 'ommekeer', noemen zij de 'motor van het verhaal': het maakt een verhaal tot wat het is (Schutte & Hendriks, 2007: 59).

Actantenmodel van Greimas

Interessant is dat Schutte & Hendriks op basis van het actantenmodel van Greimas (1966) ingaan op een aantal basisonderdelen die in ieder verhaal terug te zien zijn. Volgens de verhalentheorie van Greimas hebben alle verhalen een structuur die bestaat uit dezelfde basisonderdelen, die hij 'actanten' noemt;

> *"Greimas onderscheidt zes basisonderdelen, 'actanten', die in alle verhalen een rol spelen en die in hun onderlinge wisselwerking de dynamiek van het verhaal bepalen. Een actant definieert Greimas als een instantie die een handeling verricht. … Actanten kunnen personen zijn, of figuren of dieren, maar het*

kunnen ook groepen zijn of abstracte instanties." (Schutte & Hendriks, 2007: 70-71)

Volgens Greimas zijn er in ieder verhaal 6 actanten terug te vinden: een subject, een object, een begunstiger, een begunstigde, een helper en een tegenstander. De basisveronderstelling is dat er in verhalen altijd een subject is dat een bepaald object (doel) nastreeft. In veel klassieke verhalen is dat bijvoorbeeld een held die, met een bepaald streven of doel, op pad gaat. De begunstiger is degene die het geheel op gang brengt, die het subject op pad stuurt. De begunstigde ondervindt profijt van het object dat door het subject wordt nagestreefd. Naast deze actanten zijn er in een verhaal helpers die het subject helpen zijn doel te bereiken, maar ook tegenstanders die overwonnen moeten worden. Dit kunnen bijvoorbeeld ook goede en slechte eigenschappen van het subject zijn. Belangrijk is dus wel te realiseren dat de actanten niet noodzakelijk personen, maar ook abstracte instanties kunnen zijn die bijvoorbeeld ergens symbool voor staan. Ook kan eenzelfde 'instantie' onder meerder actanten terug te vinden zijn. Het subject kan tegelijkertijd ook begunstigde zijn, wanneer het zelf ook profijt ondervindt van het object dat hij nastreeft.

Schutte & Hendriks geven aan dat het actantenmodel gebruikt kan worden voor het schrijven van verhalen, maar ook als model om verhalen te deconstrueren en te analyseren hoe de onderlinge dynamiek tussen de verschillende actanten is:

> *"Om die reden is hij [het model] ook buiten de narratologie bekend geworden. Het is op elk verhaal toepasbaar en ook op niet-fictionele teksten, zoals beleidsstukken. Zo gebruiken organisatiekundigen als Annemarie Søderberg het actantenmodel om organisatieveranderingen te begrijpen."*
> (Schutte & Hendriks, 2007: 73)

Om het actantenmodel te verduidelijken heb ik in figuur 2.2 een voorbeeld weergegeven voor het klassieke sprookje van *Roodkapje*. De 'naïviteit van Roodkapje' als tegenstander laat zien dat actanten ook abstracte instanties kunnen zijn.

Subject	**Object**
- Roodkapje	- Koek en wijn brengen naar grootmoeder
Begunstiger	**Begunstigde**
- Moeder Roodkapje	- Grootmoeder
Helper	**Tegenstander**
- Jager	- Wolf - Naïviteit van Roodkapje

Figuur 2.2: Actantenmodel Roodkapje (Naar: Schutte & Hendriks, 2007: 71)

2.1.4 Resumerend

Deze paragraaf stond in het teken van processen van betekenisgeving, de rol van het narratief daarin en de opbouw van verhalen. Aan de hand van inzichten van Weick en Senge zijn *A)* de processen van betekenisgeving

naar voren gekomen, waarbij dubbelzinnigheid wordt gereduceerd tot een definitie van de werkelijkheid. In dat proces spelen de mentale modellen waarmee die dubbelzinnigheid wordt geïnterpreteerd en waarin bruikbare interpretaties worden opgeslagen een belangrijke rol. Vervolgens heb ik op grond van *B)* publicaties uit de narratieve organisatiebenadering verder ingezoomd op de rol van het narratief in die processen van betekenisgeving binnen organisaties: verhalen stellen ons in staat om betekenis te geven aan de complexe wereld om ons heen. In de 'narrative mode of knowing' gaat het niet om een reductie van de werkelijkheid tot objectieve wetmatigheden. Het gaat om een 'narratieve reductie van dubbelzinnigheid', waarin de temporele ordening van gebeurtenissen vanuit een bepaald perspectief centraal staat.

Met deze inzichten is de benadering van waaruit ik dit onderzoek doe scherper in beeld gekomen. Binnen organisaties gaan vele verhalen de rondte en in onderlinge interactie wordt er over die betekenisconstructies onderhandeld. Daarbij kan er een onderscheid gemaakt worden tussen de kleinere, persoonlijke verhalen en de grotere gedeelde verhalen binnen organisaties. Vanuit de narratieve benadering focussen organisatiestudies op de manier waarop de narratieven van theorie en praktijk geconstrueerd, gebruikt en misbruikt worden. Voor mijn onderzoek geldt hetzelfde: een corporate story is te zien als de presentatie van een groter (formeel) verhaal. De vraag voor de casestudie is nu of dat grotere verhaal ook een rol is gaan spelen in de kleinere persoonlijke verhalen van medewerkers, hoe dat dan is gebeurd en of er een wisselwerking tot stand is gekomen.

Deze uitgangspunten voor mijn onderzoek hebben ook gevolgen met betrekking tot de wijze waarop ik kennis vergaar in de casestudie. Daarin ga ik op zoek naar de manier waarop de leidinggevenden en medewerkers het traject hebben ervaren. Dit doe ik op basis van de verhalen die zij daarover vertellen. Op die manier probeer ik hun betekenisconstructies en de onderliggende opvattingen in de vorm van verhalen op tafel te krijgen. De *C)* kenmerken van de opbouw van verhalen die in het derde deel van deze paragraaf zijn besproken bieden me een instrument, waarmee ik een analyse kan maken van de opbouw van de corporate story *Tilburgs Trots* (deelvraag 2) en de verhalen die in de casestudie naar voren komen (deelvraag 3).

Op basis van de in deze paragraaf besproken publicaties heb ik het eerste deel van het framework geconstrueerd. Dit is terug te vinden in figuur 2.3 op de volgende bladzijde.

A) Processen van betekenisgeving		
• Organisatie als uitkomst van zingeving aan gevolgen van handelen • Denken wordt gestuurd door beelden, aannamen en verhalen die in mentale modellen liggen opgeslagen -> Beïnvloeden processen van betekenisgeving en handelen • Evolutiemodel (Weick): van dubbelzinnigheid naar een definitie van de werkelijkheid -> Een narratieve reductie: What's the story?		
B) Rol van het narratief		
• Narratief: temporele ordening van gebeurtenissen • Gemeenschappelijke instrumenten om waarden van handelen en sociale praktijken te begrijpen en te communiceren • Plot: verbindt gebeurtenissen met elkaar in tijd en ruimte tot een geheel • Narratief geeft context aan gebeurtenissen door temporele ordening en gesuggereerde verband • Narratief als situationeel onderhandelde visie op werkelijkheid (menselijke projectie) • Narratieve presentatie: naar onszelf, naar anderen, van anderen (recipiëren)		
Frame op organisaties: Organisaties staan bol van verhalen: van kleinere, persoonlijke verhalen tot grotere gedeelde verhalen. Corporate story is één van die verhalen, de vraag is hoe en op welke manier dit verhaal een rol gaat spelen in de kleinere verhalen. Uit de verhalen van medewerkers kunnen hun persoonlijke beleving en opvattingen gedestilleerd worden.		
C) Opbouw van verhalen		
Abma:	• valued end-point • selectie van gebeurtenissen • triadische ordening	• stabiliteit in identiteit van karakters • causale verbanden tussen gebeurtenissen • 'demarcation signs'
Schutte & Hendriks:	• frame op de werkelijkheid, ommekeer als motor van het verhaal	
Actantenmodel Greimas:	• subject – object • begunstiger – begunstigde • helpers - tegenstanders	

Figuur 2.3: Framework - Deel 1

2.2 De corporate story en verankering

In de vorige paragraaf heb ik inzichten besproken met betrekking tot processen van betekenisgeving. Aan de hand van publicaties uit de narratieve organisatiebenadering is naar voren gekomen dat verhalen een belangrijke rol spelen in die betekenisconstructies. Niet vreemd dus dat er in de organisatieliteratuur de nodige aandacht is gekomen voor de manier waarop verhalen ingezet kunnen worden voor en door organisaties. In dit onderzoek staat de *corporate story* centraal en in deze paragraaf ga ik ten eerste in op de functies en eigenschappen van dit type verhaal. Dat zal ik doen op basis van Van Riel (2003). Vervolgens ga ik in op literatuur waarin naar voren komt wat verankering van een corporate story nu eigenlijk is, en waarin mogelijke factoren worden beschreven die een rol spelen in de verankering van een corporate story binnen de organisatie. Dat zal ik bespreken op basis van Schutte & Hendriks (2007). In die bespreking maak ik ook gebruik van een aantal aanvullende publicaties uit de veranderliteratuur. Ik eindig het hoofdstuk met inzichten van Senge (1990) met betrekking tot het bouwen aan een gezamenlijke visie in organisaties.

2.2.1 Het duurzame verhaal van de organisatie

In *Identiteit & Imago* (2003) gaat Van Riel in op wat hij noemt de 'Sustainable Corporate Story' (SCS), het verhaal van de organisatie waarin zaken als de visie en missie worden verwoord. Van Riel geeft aan dat bedrijven de laatste jaren een groeiende bereidheid hebben tot grotere openbaarheid van zaken:

> *"Organisaties lijken collectief geaccepteerd te hebben dat zij op een actieve manier moeten communiceren over de aard van hun activiteiten, hun prioriteiten op commercieel en maatschappelijk gebied en hun resultaten."* (Van Riel, 2003: 180).

Van Riel geeft aan dat er meerdere redenen zijn die deze groeiende bereidheid verklaren. Zo noemt hij onder andere het belang van het aandragen van een identificatieobject voor de interne doelgroepen en de financiële belangenvertegenwoordigers.

Een Sustainable Corporate Story is vervolgens Van Riel dé manier om hier invulling aan te geven:

> *"Dit is een beschrijving van de kernpunten (de essentie) van een onderneming in de vorm van een verhaal van plusminus 400 tot 600 woorden. Zo'n verhaal is opgesteld (1) om de identificatie van de eigen medewerkers met de organisatie te vergroten en (2) om het bedrijf succesvol te kunnen positioneren ten opzichte van concurrenten. Een SCS is vooral nuttig als bron van inspiratie voor concrete uitingen van de organisatie aan interne en externe doelgroepen. In tegenstelling tot een mission statement is een SCS dus niet primair een communicatiemiddel, maar een inhoudelijk stuurmechanisme."* (Van Riel, 2003: 173)

Kernwaarden en mission statements zijn volgens Van Riel vaak erg algemeen van aard en makkelijk te kopiëren. Een verhaal heeft de kracht om verdere invulling en context aan die kernwaarden te geven. *"Woorden worden pas relevant als ze in de context van een normale zin worden geplaatst. Nog beter is het de woorden te rangschikken in de vorm van een echt verhaal"* (Van Riel, 2003: 185).

Het organisatieverhaal kan op papier worden gezet en bijvoorbeeld gepubliceerd worden op de website, maar het is volgens Van Riel geen noodzaak:

> *"Kenmerkend voor de SCS is dat iedereen de hoofdtonen van de partituur van de SCS leert en accepteert. Men moet accepteren … dat interne betrokkenen varianten moeten kunnen maken op de hoofdtonen van het verhaal, waardoor zij in staat zijn accenten in de SCS te benadrukken die hun overtuigingskracht ten goede komen in de communicatie met voor hen essentiële stakeholders."* (Van Riel, 2003: 173-174).

Onder de term stakeholder verstaat van Riel *"any group or individual that can effect or is affected by the achievements of the organization"* (Freeman, 1984, geciteerd in Van Riel, 2003: 205). Stakeholders kunnen dus zowel belanghebbende partijen van binnen als van buiten de organisatie zijn. In de communicatie naar die stakeholders is het volgens Van Riel van belang dat mensen in de organisatie hun eigen variaties kunnen maken op de hoofdtonen van het verhaal. Een mooie metafoor die Van Riel hierbij in navolging van Hatch (2003) gebruikt is die van het maken van jazzmuziek (Van Riel, 2003: 174). In tegenstelling tot klassieke musici hoeven jazzmuzikanten zich niet strak aan de partituur van het stuk te houden, maar kunnen zij hun eigen interpretatie van de hoofdtonen weergeven. Op die manier kan een SCS dus gezien worden als een uiting van de hoofdtonen van de missie en visie van een organisatie, maar moet het medewerkers de ruimte bieden daar vanuit hun eigen interpretatie verdere invulling aan te geven. Een SCS kan dan ook gezien worden als een vertrekpunt voor de interne en externe communicatie: het is hiervoor een stuurmechanisme. De uiteindelijke vorm doet er volgens Van Riel niet zoveel toe. Waar het om gaat is dat het verhaal een *"primaire bron van*

inspiratie is voor alle vormen van communicatie voor de onderneming" (Van Riel, 2003: 186). Het succes van een SCS wordt volgens Van Riel uiteindelijk bepaald door de mate waarin en de manier waarop het verhaal verteld wordt door verschillende personen binnen en buiten de organisatie.

Van Riel noemt een viertal inhoudelijke eisen waaraan een SCS moet voldoen (Van Riel, 2003: 174). Ten eerste moet het verhaal in de ogen van alle stakeholders relevant zijn. Ten tweede moet het in de ogen van alle stakeholders ook een realistische weergave zijn van de kernpunten van de onderneming. Ten derde moet het verhaal worden opgesteld in open dialoog met alle relevante stakeholders. Op die manier is het verhaal volgens Van Riel *responsive*. Tot slot moet het verhaal *sustainable* zijn: het moet duurzaam zijn doordat er rekening is gehouden met de soms tegengestelde belangen van verschillende stakeholders. Een trefwoord dat Van Riel hierbij formuleert is *responsible*. Een SCS is volgens Van Riel *"geen garantie voor succes, maar een instrument om over en weer steeds meer begrip te creëren tussen de organisatie en haar stakeholders"* (Van Riel, 2003: 200). Daarmee moet het verhaal dus niet als doel, maar als middel worden gezien om de identiteit van de organisatie boven tafel te krijgen en uit te dragen.

2.2.2 Verwoorden, vertellen en verankeren

Een goed organisatieverhaal kan dus een krachtig instrument zijn om dialoog en onderhandeling over de betekenisconstructies van alle stakeholders met betrekking tot de *raison d'etre* van de organisatie te stimuleren. De bedoeling van een corporate story is dat het een verhaal is waar mensen zich in herkennen, en dat het het denken en handelen van mensen binnen de organisatie beïnvloedt en reflecteert. Het verhaal moet verankerd raken binnen alle geledingen van de organisatie. Pas als die verankering heeft plaatsgevonden kan er gesproken worden van een corporate story die werkelijk als sturingsmechanisme dient, zoals Van Riel beschrijft.

Schutte & Hendriks (2007) noemen een drietal factoren die het succes van een corporate story bepalen: de narratieve factor, de doorvertelfactor en de *verankeringsfactor*. Uitgangspunt van de narratieve factor is dat een corporate story met universele verhaalkenmerken, op krachtige wijze tot de verbeelding spreekt zo meer herkenning en betrokkenheid genereert (Schutte & Hendriks, 2007: 37). Een aantal van deze verhaalkenmerken zijn in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk aan bod gekomen. De doorvertelfactor heeft betrekking op de mate waarin het verhaal wordt doorverteld binnen alle geledingen van de organisatie, maar ook naar buiten toe. Een goed verhaal wil je graag doorvertellen en zo werkt dat ook in organisaties. Interessant is dat Schutte & Hendriks een aantal belangrijke 'doorvertellessen' noemen (2007: 100). Ten eerste dat 'echte' verhalen worden doorverteld, in tegenstelling tot abstracte bedrijfsinformatie. Ten tweede dat een verhaal met daarin een conflict of obstakel sneller wordt doorverteld. Ten derde dat we graag verhalen vertellen waaraan we onze eigen draai kunnen geven, om op die manier te werken aan onze eigen positie en reputatie. Tot slot dat we het liefst vertellen over personen en dan met name onze (falende) leiders. Voor de mate waarin het doorvertellen van een corporate story wel of niet op gang komt, zijn dit dus relevante aanwijzingen voor de inhoud van het organisatieverhaal.

De derde factor is de verankeringsfactor:

> *"De verankeringsfactor geeft aan in welke mate het verhaal gefundeerd is in de organisatie en de handel en wandel ervan reflecteert."* (Schutte & Hendriks, 2007: 106)

Op die manier weerspiegelt een goede corporate story de manier van denken en doen van een organisatie. *"De verankeringsfactor staat dus voor de relatie tussen de corporate story en de organisatie"* (Schutte & Hendriks,

1990: 107). Vanuit de narratieve invalshoek is het belangrijk dat het grotere verhaal verankerd raakt in de persoonlijke, kleinere verhalen waarmee de medewerkers betekenis geven aan de wereld om zich heen.

Hoewel de verankeringsfactor in de casestudie centraal staat, kies ik er bewust voor de andere factoren hier ook te noemen. Dit omdat de andere twee factoren wel degelijk een rol kunnen spelen in de mate waarin een corporate story wel of niet verankerd raakt. Schutte & Hendriks beschrijven het corporate story traject idealiter als een traject van a) verwoorden, b) vertellen en c) verankeren. De manier waarop dat verwoorden gebeurt kan gevolgen hebben voor de manier waarop het vervolgens verteld wordt. Dat zal vervolgens ook weer zijn invloed hebben op de verankering.

Schutte & Hendriks noemen een belangrijke voorwaarde voor de verankering, namelijk dat het organisatieverhaal authentiek is. Daarnaast noemen zij drie pijlers: commitment, co-creatie en communicatie. In de volgende deelparagrafen zal ik deze voorwaarde en pijlers bespreken aan de hand van verwante literatuur.

2.2.3 Een authentiek verhaal

Zoals gezegd is volgens Schutte & Hendriks een belangrijke voorwaarde voor de verankering, dat het verhaal een authentiek verhaal is en past bij de organisatie die het vertelt. Maar wanneer is iets authentiek?

> *"Als denken en doen met elkaar zijn verbonden, noemen we dat ook wel authenticiteit. Mensen die authentiek handelen, krijgen vaak veel geloofwaardigheid van anderen. Ze worden transparant in wat ze willen, waar ze voor staan, waarom ze dingen doen en niet doen."* (Boonstra & De Caluwé, 2006: 30-31)

Zo geldt dat ook voor organisaties en het verhaal dat ze vertellen: het moet kloppen bij hoe de 'organisatie' denkt en doet. Dan wordt het een geloofwaardig verhaal.

Deze voorwaarde van authenticiteit heeft al belangrijke implicaties voor de manier waarop een corporate story idealiter tot stand zou moeten komen. Om te voorkomen dat het een verhaal wordt waarin alleen de (gewenste) visie van de top van de organisatie naar voren komt en er een te groot 'gat' ontstaat tussen die visie en de realiteit, moeten alle stakeholders betrokken worden. Pas dan ontstaat er een verhaal dat aan de eerder besproken inhoudelijke eisen van Van Riel voldoet. Uiteraard is het in de praktijk onmogelijk om werkelijk iedereen bij het verwoorden van het organisatieverhaal te betrekken. Maar bij de samenstelling van de groep die hieraan invulling gaat geven, zullen wel alle groepen stakeholders vertegenwoordigd moeten zijn. Als een verhaal geschreven wordt dat niet voor alle stakeholders authentiek - en dus geloofwaardig - is, dan zal het een verhaal zijn dat moeilijk te verankeren is in de gehele organisatie.

2.2.4 Commitment

Als belangrijke eerste pijler voor de verankering van een corporate story noemen Schutte & Hendriks het commitment van leidinggevenden aan het verhaal. Als de *raison d'etre* van de organisatie is verwoord in de vorm van een verhaal, zijn zij degenen die het verhaal actief moeten gaan uitdragen in de organisatie om de dialoog op gang te brengen. Schutte & Hendriks noemen de leiders van de organisatie daarom ook wel de "*Chief Storytellers*" (2007: 110). Uiteindelijk bepalen de leiders de koers van de organisatie. Zij hebben als belangrijke taak die uit te dragen en het goede voorbeeld te geven aan de medewerkers. Het is dus interessant om te kijken naar de manier waarop de leidinggevenden het verhaal na de lancering vertellen. Zoals Van Riel al heeft aangegeven, is het belangrijk dat het verhaal mensen in staat stelt er hun eigen interpretatie en invulling aan te geven. Leidinggevenden hoeven het verhaal dus niet letterlijk te gaan voorlezen in de organisatie, het zal dan eerder gekunsteld over komen. Ook leidinggevenden kunnen hun eigen draai aan het verhaal geven en

het verhaal vertalen naar hun specifieke afdeling. Schutte & Hendriks geven aan dat leiders niet altijd 'rasvertellers' (hoeven te) zijn, maar het kan wel helpen:

> *"…hoe verder je je als luisteraar van de spreker af bevindt, hoe hoger de eisen die worden gesteld aan de manier waarop de boodschap verpakt is, ofwel aan de narrativiteit."* (Schutte & Hendriks: 207: 114)

Wat dus in ieder geval een belangrijke pijler is, is de mate waarin leidinggevenden zich aan het traject committeren en het gesprek over het gemeenschappelijke doel op gang brengen.

2.2.5 Co-creatie

Een andere pijler die Schutte & Hendriks voor de verankering noemen, heeft betrekking op de dialoog die plaats moet vinden om het verhaal in co-creatie tot stand te brengen, en tot leven te wekken en te houden.

> *"Een corporate story moet verbinding hebben met het gemeenschappelijk referentiekader van leiders, medewerkers en andere stakeholders, wil het geaccepteerd worden door een organisatie en wil verankering mogelijk zijn."* (Schutte & Hendriks, 2007: 116)

Medewerkers moeten dus niet alleen betrokken worden bij de totstandkoming van het verhaal, zij moeten ook een actieve rol krijgen in het verankeren van het verhaal. Vaak wordt in de praktijk de fout gemaakt om, nadat het verhaal is geschreven en uitgebracht, te denken dat het traject daarmee is afgerond. Eigenlijk begint het dan pas. Het verhaal van de organisatie gaat leven in en dankzij de interactie tussen leidinggevenden en hun medewerkers. Schutte & Hendriks geven aan dat er in de praktijk altijd een aantal slagen nodig zijn voor medewerkers om het *"corporate-verhaal te kunnen verbinden met de eigen werkelijkheid"* (Schutte & Hendriks, 2007: 117).

Beperkte maakbaarheid

De vraag is nu wat dan de uitgangspunten voor die dialoog zijn, zodat er in co-creatie betekenis gegeven kan worden aan het verhaal, en die vereiste slagen gemaakt kunnen worden. In de 'veranderliteratuur' is er veel aandacht voor de manieren waarop er in interactie naar betekenis gezocht kan worden. In het boek *Interveniëren & veranderen* (2006) worden veranderinterventies besproken, die gestoeld zijn op het sociaalinterpretatief paradigma. Boonstra & De Caluwé noemen in het inleidende hoofdstuk als belangrijk basisprincipe de beperkte maakbaarheid van de werkelijkheid. Daarbij stellen ze dat het nagenoeg onmogelijk is de werkelijkheid van anderen te maken of creëren:

> *"De maakbaarheidsgedachte is gestoeld op de visie dat één actor het handelende subject is dat andere actoren als te veranderen objecten ziet en hun opvattingen en gedrag kan 'maken'. Veranderingen worden dan van te voren gedefinieerd en vastgesteld.(…) De interventies waarover we het in dit boek hebben, gaan uit van een beperkte maakbaarheidsgedachte. (…) Alle actoren zijn subjecten en ze creëren werkelijkheden met elkaar."*
> (Boonstra & De Caluwé, 2006: 30)

Voor het proces van gezamenlijk invulling geven aan een corporate story is dit een relevant inzicht. In het verankeren van een organisatieverhaal kan een spanningsveld optreden, wanneer de doelstelling is het 'frame'

op de werkelijkheid dat het verhaal presenteert letterlijk over te dragen op de medewerkers en op die manier te proberen de werkelijkheidsconstructies van anderen te 'maken'.

'Onvoorspelbare' dialoogplatformen

In zijn oratie 'Leidinggeven aan co-creërend veranderen' (2001) gaat Wierdsma ook in op het principe van co-creatie en het spanningsveld tussen 'broosheid en maakbaarheid':

> *"Co-creatie geeft velen een platform om hun stem te laten horen en vraagt betrokkenheid bij de gerealiseerde overeenkomst. Dit betekent dat er ruimte is voor diversiteit, verschil en verlangen. Er wordt voortgebouwd op de mogelijkheden van betrokkenen om zelf bij te dragen aan de diagnose van de eigen situatie, aan te geven wat de gewenste toekomst is en hoe ze deze vervolgens denken te kunnen realiseren."* (Wierdsma, 2001: 3)

Waar leidinggevenden veelal veranderingen door proberen te voeren aan de hand van wat Wierdsma noemt een implementatiestrategie die uitgaat van een doel-middel rationaliteit en subject-object scheiding (waarbij de leidinggevende zijn medewerkers ziet als de te veranderen objecten), vereist co-creatie het om kunnen gaan met onvoorspelbaarheid. De kracht van de leider toont zich in het initiatief en niet in de feitelijke realisatie, omdat de realisatie een proces is waar velen bij betrokken zijn (Wierdsma, 2001: 13). Vanuit die gedachte is het voor leidinggevenden bij het verankeren van de corporate story dus de uitdaging die dialoog te initiëren en enerzijds ruimte te laten voor onvoorspelbaarheid en anderzijds binnen de 'partituur' van het verhaal te blijven. Op die manier ontwikkelt het resultaat zich *"binnen afgebakende randvoorwaarden en de afgesproken ontwikkelingsrichting"* (Wierdsma, 2001: 3).

Door de afwisseling van handelen en reflecteren worden volgens Wierdsma bescheiden maar betekenisvolle stappen gezet. Daarbij wordt handelen 'maken' als de leider de implementatie van het initiatief onafhankelijk maakt van de motieven van anderen, de anderen in de positie worden gebracht dat zij gedwongen zijn tot slechts het uitvoeren van bevelen en de initiatiefnemer zelf niet tot uitvoering overgaat (Van Diest, 1997, geciteerd in Wierdsma, 2001: p.13). Wierdsma noemt daarbij een aantal aandachtspunten met betrekking tot wat co-creatie vraagt van leidinggevenden. Zo moeten zij onder andere dialoogplatformen creëren waarbij betrokkenen toegang krijgen tot het gesprek waarin richting wordt bepaald, dat gesprek faciliteren en de relationele kwaliteit van de communicatie bewaken en daarin zelf stelling durven te nemen (Wierdsma, 2000: 14). Van leidinggevenden vraagt *"co-creatie van veranderen … een bereidheid de broosheid van het handelen hanteerbaar te maken"* (Wierdsma, 2001: 17).

De narratieve ruimte

De uitgangspunten voor de dialoog zijn nu geschetst, maar hoe zou het er dan uit kunnen zien? In zijn hoofdstuk 'Storytelling als interactieve interventie' (2006) gaat Breuer in op de manier waarop dialoog tot stand kan komen door het onderling uitwisselen van verhalen. Ook hij gaat daarbij uit van de narratieve benadering waarbij ieder mens betekenis probeert te geven aan zijn leven door de verhalen die hij gedurende zijn levensloop reconstrueert (Breuer, 2006: 62). Daarbij werkt de verbeeldingskracht van verhalen volgens hem niet alleen achteraf, maar richt die zich ook op een mogelijke toekomst. Naast onze individuele verhalen, putten we ook uit een fonds van gezamenlijke verhalen. Door op zoek te gaan naar wat Breuer de *"narratieve ruimte"* (2006: 64) noemt, ontstaan er interacties tussen verteller en luisteraar en kunnen hun 'werelden' elkaar ontmoeten. Kenmerkend voor de narratieve ruimte is volgens Breuer:

"de openheid, intimiteit, ontvankelijkheid en verwondering door een quasi-tranceachtige staat van bewustzijn die tegelijkertijd een alertheid naar buiten en een zelfonderzoek naar binnen toelaat." (Breuer, 2006: 64)

Bij intrede van deze ruimte worden twee mechanismen gemobiliseerd. Ten eerste het mechanisme van projectieve identificatie: je identificeert jezelf met de verteller en zijn verhaal, en projecteert daarop je eigen gevoelens en gedachteconstructies. Ten tweede het mechanisme van associatie/dissociatie: *"je bent in het verhaal van een ander en tegelijkertijd in je eigen verhaal"* (Breuer, 2006: 64).

In het proces waarin verankering in co-creatie tot stand gebracht kan worden, kan dus op zoek gegaan worden naar de narratieve ruimte. Daarbij kunnen waarden uit de corporate story als leidraad dienen. Door zelf een verhaal te vertellen en ook anderen uit te nodigen daarover te vertellen ontstaat er ruimte voor het ontwikkelen van gemeenschappelijke verhalen: verhalen die je deelt en die een gevoel van verbondenheid stimuleren. Zo ontstaat er ook een nauw verband tussen het handelen van mensen en de betekenissen die daaraan door henzelf en door anderen worden gegeven. In dat proces gaan de uitgewisselde verhalen, met daarin de waarden van de corporate story, een rol spelen in het denken en doen van mensen in de organisatie. Bovendien genereert het positieve energie en inzicht in de manier waarop mensen in co-creatie hun eigen realiteit kunnen 'maken'.

2.2.6 Communicatie

Als laatste pijler voor de verankering van een corporate story noemen Schutte & Hendriks communicatie. Deze moet volgens hen consistent en consequent zijn (2007: 122). Met consistent bedoelen ze dat in alle communicatie steeds dezelfde identiteit wordt uitgedragen. Consequent wil zeggen dat de hoofdtonen van het verhaal overal zijn terug te zien. Waar het om gaat is dat het verhaal op die manier ook verankerd raakt in alle communicatie. Het verhaal dient daarbij als leidraad is: er kan op creatieve manier en op eigen wijze invulling aan de partituur gegeven worden. Het verhaal dient zo als referentiekader voor de communicatie.

Schutte & Hendriks noemen de volgende aandachtspunten voor goede communicatie rond een corporate story (Schutte & Hendriks, 2007: 127-129):

- Zorg voor een aftrap die aandacht vraagt;
- Laat bij voorkeur de leider de aftrap doen;
- Vertel het verhaal vooral mondeling;
- Vertaal het verhaal in verschillende vormen voor verschillende doelgroepen;
- Vat het verhaal samen in thema's en laat die thema's terugkeren in de communicatie;
- Herhaal, herhaal, herhaal;
- Maar gebruik van externe vertellers;
- Vertel het verhaal niet alleen intern maar ook aan de buitenwereld.

Ook Van Riel (2003) geeft aan dat het organisatieverhaal als leidraad moet dienen voor alle interne en externe communicatie. Het visualiseren van het idee/verhaal in de communicatie kan volgens Van Riel extra enthousiasme stimuleren om er ook echt iets mee te doen.

"Het dwingt organisatieleden bovendien om binnen de context van het verhaal te blijven. Dit veroorzaakt op zijn minst een zekere coherentie in de manier waarop het verhaal wordt verteld." (Van Riel, 2003: 199)

Hij noemt verschillende platforms waarvoor het verhaal gebruikt kan worden als inspiratiebron. Voorbeelden daarvan zijn lezingen door het topmanagement, de interne communicatiemedia, de website, jaarverslagen, advertenties etc. Ook Van Riel geeft aan dat het verhaal en de onderliggende waarden nooit als starre regels opgedwongen moeten worden, zodat dit ten koste kan gaan van bijvoorbeeld de creativiteit van de organisatieleden of de acceptatie van de onderliggende gedachte (Van Riel, 2003: 200). De kracht ligt volgens hem in het creëren en het vertellen van het verhaal, en daarom is het zo belangrijk dat alle organisatieleden er enthousiast over raken en er voor hun eigen werkzaamheden aanknopingspunten uit kunnen halen.

2.2.7 Samen naar een gemeenschappelijke visie

Senge beschrijft in zijn boek *The Fifth Discipline* (1990) het belang van een gemeenschappelijke visie voor organisaties: een visie die echt gedeeld wordt en waaraan iedereen zich binnen de organisatie verbindt.

> *"Vision is the 'What?' – the picture of the future we seek to create."* (Senge, 1990: 222)

In feite is dat ook de doelstelling bij het verankeren van een corporate story: het laten ontstaan van een gemeenschappelijke visie die het denken en doen van mensen in de organisatie reflecteert, en waaraan iedereen zich committeert (ook voor de langere termijn). Interessant is dat Senge een aantal richtlijnen en belemmerende factoren noemt voor het ontstaan van een gemeenschappelijke visie.

Senge noemt drie richtlijnen voor leidinggevenden om een gemeenschappelijke visie tot stand te brengen (Senge, 1990: 222-223). Ten eerste moeten leidinggevenden zich zelf committeren aan de visie. Als ze dat niet doen, wordt het proces van bouwen aan een gemeenschappelijke visie al snel een proces van 'verkopen'. Ten tweede moeten leidinggevenden volgens Senge open en eerlijk over de visie communiceren. Ten derde vereist commitment van anderen een vrijheid van keuze. Als medewerkers die vrijheid om zelf te kiezen niet ervaren, kan een leidinggevende al snel manipulatief overkomen wanneer die probeert hen te overtuigen.

Belangrijk is volgens Senge dat er een 'creatieve spanning' wordt gecreëerd tussen enerzijds de (toekomst)visie en anderzijds de realiteit.

> *"The most effective people are those who can 'hold' their vision while remaining committed to seeing current reality clearly."* (Senge, 1990: 226)

Die creatieve spanning stelt mensen dus in staat aan hun visie vast te houden, zonder de realiteit uit het oog te verliezen. In het geval van een corporate story moeten mensen het frame dat deze geeft op de werkelijkheid dus kunnen verbinden met de eigen realiteit.

Volgens Senge kan een gemeenschappelijke visie niet ontstaan als mensen geen persoonlijke visie hebben: een gemeenschappelijke visie ontstaat uit die persoonlijke visies. Medewerkers moeten daarom aangemoedigd worden een persoonlijke visie te ontwikkelen. Wanneer dat niet zo is kan men slechts aanhaken bij visies van anderen. Er is dan geen sprake van een visie de écht gedeeld wordt: een visie waaraan iedereen zich commiteert. Volgens Senge kan er in dat geval hoogstens *compliance* ontstaan:

> *"'Compliant' followers go along with a vision. They do what is expected of them. They support the vision, to some degree. But, they are not truly enrolled or committed."* (Senge, 1990: 219)

Voor de leiders in een organisatie is het daarom belangrijk dat zij gevoel voor visie hebben en daarovert dusdanig communiceren dat mensen zich aangemoedigd voelen hun persoonlijke visies met elkaar te delen. Dit

is wat Senge ook wel *"the art of visionary leadership"* (Senge, 1990: 212) noemt. Een krachtige metafoor die Senge gebruikt is die van het hologram waar het geheel ook opgeslagen ligt in alle delen. Dat wil niet zeggen dat gedeelde visies niet vanuit de top tot stand kunnen komen, maar cruciaal is of er een proces op gang komt waarin er een gedeelde visie groeit. Leiders moeten dus beseffen dat hun beoogde visies nog steeds hun persoonlijke visies zijn. Ze moeten bereid zijn die te delen en te vragen of de medewerkers daarin meewillen. Visies die echt gedeeld zijn hebben tijd nodig om te ontstaan: ze groeien als bijproducten van interacties over persoonlijke visies. Ook hier staat het stimuleren van dialoog dus centraal. In die dialoog ontwikkelt een visie zich door een versterkend proces van mensen die met elkaar uitwisselen over persoonlijke visie en geleidelijk een gemeenschappelijke visie beginnen na te streven. Zo ontstaat steeds meer duidelijkheid over wat die gemeenschappelijke visie dan is, en daardoor ontstaat enthousiasme en commitment (Senge, 1990: 227). Als mensen zich echt committeren aan een visie voelen ze zich verantwoordelijk voor het bewerkstelligen van de visie.

Senge noemt een aantal belemmerende factoren in dit proces. Ten eerste het optreden van een te grote diversiteit in persoonlijke visies, waardoor conflicten en onduidelijkheden kunnen ontstaan en de focus op het tot stand brengen van een gemeenschappelijke visie verdwijnt (Senge, 1990: 228). Het proces stopt en raakt gepolariseerd. Veel zal dan afhangen van de capaciteit tot het onderzoeken en harmoniseren van de ontstane diversiteit. Een tweede belemmerende factor is de capaciteit van mensen in de organisatie om een creatieve spanning te houden tussen hun visie en de realiteit. Er is altijd een 'gat' tussen visie en realiteit, maar als dit gat als te groot ervaren wordt kan het mensen ontmoedigen aan hun visie vast te houden (Senge, 1990: 229). Een andere belemmerende factor is volgens Senge de tijd en energie om te focussen op visie. Soms kunnen mensen zo overweldigd raken door de drukke en hectische realiteit dat ze hun focus verliezen (Senge, 1990: 229). Als laatste belemmerende factor noemt Senge het bekeren van anderen. Op dat moment verliezen mensen hun gevoel voor relatie en connectie met elkaar (Senge, 1990: 230). Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door een tijdsdruk voor het ontstaan van een gedeelde visie die vanuit de top wordt opgelegd, waardoor mensen niet het gevoel hebben dat er tijd en ruimte is om open over visie te communiceren. Een andere oorzaak kan zijn dat mensen de vaardigheden ontberen om dusdanig over hun eigen visie te praten, dat het anderen ook aanmoedigt te reflecteren over hun persoonlijke visies.

De belemmerende factoren die Senge bespreekt in het tot stand komen van een gemeenschappelijke visie, kunnen ook van toepassing zijn in het proces van verankering van een corporate story. Hierin wordt de visie van de organisatie verwoord, maar wel vanuit een bepaald perspectief, een bepaalde positie. Zoals eerder gezegd zijn dit geen starre regels, maar zou het moeten leiden tot een dialoog over de gemeenschappelijke visie in de organisatie.

2.2.8 Resumerend

In deze paragraaf van de literatuurstudie zijn op basis van verschillende auteurs inzichten besproken met betrekking tot de corporate story en de verankering daarvan. Voor mijn casestudie levert dit het tweede deel van het framework op, waarmee de resultaten uit de casestudie kunnen worden geanalyseerd.

Het bestaat *D)* uit inzichten met betrekking tot de functie en eigenschappen van de corporate story. Daarvoor noemt Van Riel een viertal eisen waaraan voldaan moet zijn in de ogen van alle stakeholders. Dit eerste deel van dit framework zal ik ook gebruiken in het volgende hoofdstuk, waarin ik de totstandkoming van de corporate story van ROC Tilburg in kaart breng. Verder moet in de casestudie uit de verhalen van de directeuren en medewerkers blijken of in de beleving van deze (interne) stakeholders aan die eisen is voldaan.

Ten tweede bestaat het framework uit *E)* de voorwaarde en pijlers voor verankering van een corporate story die in deze paragraaf naar voren zijn gekomen. De voorwaarde heeft betrekking op de authenticiteit van

het verhaal in relatie tot de verteller. Als verteller van een corporate story kan in abstracte zin de organisatie aangewezen worden en in concrete zin de mensen die het verhaal in de organisatie vertellen. De eerste pijler heeft betrekking op het commitment van de leidinggevenden aan de corporate story: veel zal afhangen van de betrokkenheid en het enthousiasme van deze *Chief Storytellers*. De tweede pijler is co-creatie: op welke manier worden mensen in staat gesteld om samen betekenis en invulling te geven aan het verhaal. Belangrijk aandachtspunt daarbij is de benadering waarmee leidinggevenden te werk gaan. Het is vrijwel onmogelijk om de werkelijkheid van anderen te maken. De uitdaging is om in open dialoog binnen de hoofdtonen van het organisatieverhaal te blijven, zonder dat het als een dwingende entiteit wordt opgelegd en daarmee persoonlijke verhalen uitsluit. Op die manier kan de realiteit gezamenlijk geconstrueerd worden en kan, bijvoorbeeld door het vertellen van persoonlijke verhalen, gesproken worden over het verleden, het heden en de toekomst van de organisatie. Zo kan het verhaal een belangrijke rol gaan spelen in de betekenissen die mensen geven aan het eigen handelen en daarmee het scheppen van hun realiteit. De derde pijler die is besproken is de communicatie van en over het verhaal. Het is belangrijk dat er een aftrap is die om aandacht vraagt en dat leidinggevenden bij voorkeur zelf die aftrap verzorgen. Het werkt daarbij bevorderend als het verhaal vervolgens consistent en consequent is terug te zien in de interne en externe communicatie. Het verhaal moet echter niet als starre regels worden opgelegd: dit kan ten koste gaan van de creativiteit waarmee medewerkers op eigen wijze vorm kunnen geven aan het verhaal.

Tot slot bestaat het framework uit *F)* de inzichten van Senge met betrekking tot het bouwen aan een gemeenschappelijke visie. Hoewel deze literatuur niet rechtstreeks betrekking heeft op corporate stories, heb ik betoogd dat de doelstelling in feite hetzelfde is. Daarbij kwamen een drietal uitgangspunten voor leidinggevenden naar voren: commitment aan visie, open en eerlijke communicatie daarover, en vrijheid van keuze. Daarnaast noemt Senge een aantal belemmerende factoren voor dit proces, die daarmee ook een rol kunnen spelen in de verankering van een corporate story.

Hoewel Schutte & Hendriks in hun boek naast de verankeringsfactor ook de narratieve factor en de doorvertelfactor noemen, heb ik er voor gekozen in het framework vooral te focussen op de pijlers uit de verankeringsfactor. De verankering van corporate stories staat in mijn onderzoek immers centraal. Toch is het aannemelijk dat er in de verhalen van de medewerkers ook zaken naar voren zullen komen met betrekking tot de andere factoren. Zo ga ik met de punten onder D in op de inhoud van het verhaal en zal in de processen van co-creatie ook aan het licht komen op welke manier het verhaal verteld wordt. Uit de resultaten van de casestudie zal moeten blijken op welke manier de inzichten uit deze paragraaf zijn terug te zien in de verhalen van de directeurs en medewerkers.

Het framework op basis van deze paragraaf staat weergegeven in figuur 2.4 op de volgende pagina.

Verwoorden, vertellen, verankeren	
Narratieve factor:	Een organisatieverhaal dat op krachtige wijze tot de verbeelding spreekt
Doorvertelfactor:	Wordt het verhaal verteld en stelt het mensen in staat er een eigen draai aan te geven
Verankeringsfactor:	Geeft aan in welke mate het verhaal gefundeerd is in de organisatie en de handel en wandel ervan reflecteert. Narratieve vertaling: Formele organisatieverhaal verankerd in de persoonlijke verhalen van leidinggevenden en medewerkers.
D) Functies en eigenschappen corporate story	
Groeiende bereidheid tot grotere openbaarheid van zaken	
Beschrijving van de kernpunten van de onderneming in de vorm van een verhaal • Identificatieobject interne medewerkers • Succesvolle positionering onderneming	
Inhoudelijke eisen: 1. Is het verhaal relevant? 2. Is het verhaal een realistische weergave van de werkelijkheid? 3. Is het verhaal responsive? 4. Is het verhaal sustainable?	
E) Verankering: Voorwaarde en pijlers	
Voorwaarde:	Een authentiek verhaal, passend bij de 'verteller'
Pijler I: Commitment	Commitment van leidinggevenden als *Chief Storytellers*
Pijler II: Co-creatie	- Uitgangspunt: beperkte maakbaarheid van de werkelijkheid van anderen - Platform voor velen, genereert betrokkenheid. Leider neemt het initiatief, maar feitelijke realisatie met iedereen: omgaan met onvoorspelbaarheid, een open ontwikkelingsproces, maar binnen 'partituur' van verhaal - Op zoek naar de narratieve ruimte
Pijler III: Communicatie	- Consistent en consequent - Stimuleren van creativiteit: het kader van dat de corporate story schept niet als strakke regels hanteren, mensen in staat stellen er '*Jazz-muziek*' (metafoor) mee te maken
F) Gemeenschappelijke visie (Senge)	
1. Commitment aan visie:	- Open en eerlijke communicatie, vrijheid van keuze - Persoonlijke visies noodzakelijk, anders hoogstens *compliance* met betrekking tot gemeenschappelijke visie
2. *Belemmerende factoren* in dit proces:	- Te hoge diversiteit - Gat tussen visie en realiteit te groot - Tijd - Het bekeren van anderen

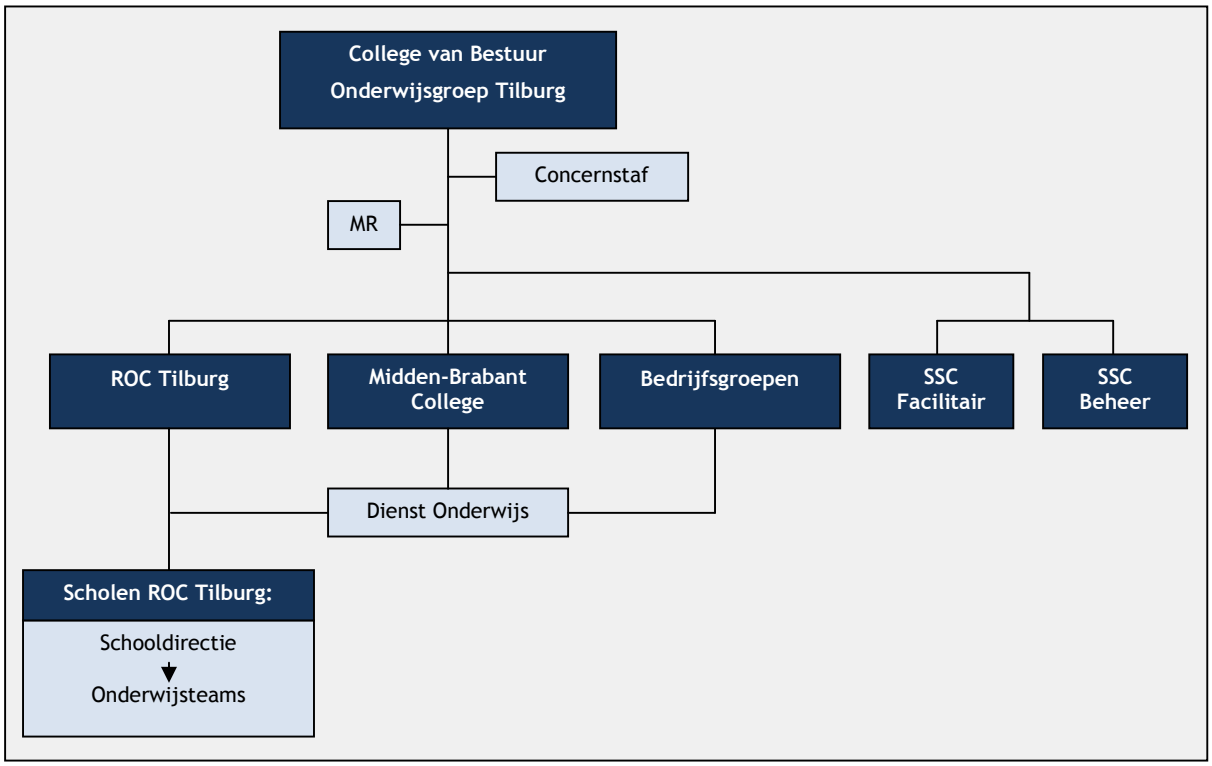
Figuur 2.4: Framework - Deel 2

3. Het verhaal van ROC Tilburg: ‘Tilburgs Trots’

In dit hoofdstuk staat de tweede deelvraag van het onderzoek centraal: *“Hoe is het verhaal ‘Tilburgs Trots’ tot stand gekomen, wat maakt het tot een ‘corporate story’ en hoe is het verhaal opgebouwd?”*. Met het antwoord op deze deelvraag wil ik de context waarin de casestudie plaatsvindt in beeld brengen. Dit hoofdstuk bestaat uit drie paragrafen. In de eerste paragraaf ga ik in op de totstandkoming van het verhaal *Tilburgs Trots* dat is geschreven voor ROC Tilburg. In de tweede paragraaf staat het verhaal zelf centraal. Op basis van de in hoofdstuk 2 beschreven eigenschappen van verhalen en corporate stories, zal ik een analyse van het verhaal presenteren. De laatste paragraaf is een resumé waarin ik de beschreven context in kaart breng.

3.1 De totstandkoming van ‘Tilburgs Trots’

In deze paragraaf ga ik in op de achtergronden van het corporate story traject dat in 2008 is ingezet binnen ROC Tilburg. Daarvoor zal ik eerst een beschrijving geven van de organisatie ROC Tilburg. Vervolgens ga ik in op de aanleiding en doelstelling van het traject en op de manier waarop het verhaal tot stand gekomen is. Voor deze paragraaf maak ik gebruik van een aantal bronnen. Ten eerste het jaarverslag 2007 van Stichting Educatie en Beroepsonderwijs (SEB). Ten tweede de gesprekken die ik heb gevoerd met De Jong (extern projectleidster van dit traject) en Van Berkel (schrijver van *Tilburgs Trots*). Zij zijn beide werkzaam voor *Bex*communicatie*, het communicatieadviesbureau dat door Onderwijsgroep Tilburg voor dit traject is benaderd. Ten derde de casebeschrijving die zij naar aanleiding van dit traject voor *deCommunicatiedesk.nl* hebben geschreven.



Figuur 3.1: Organogram Onderwijsgroep Tilburg (SEB Jaarverslag, 2007: 19)

3.1.1 ROC Tilburg

Regionaal Opleidings Centrum (ROC) Tilburg is onderdeel van Onderwijsgroep Tilburg (voorheen Stichting Educatie en Beroepsonderwijs - SEB). In totaal bestaat deze stichting uit drie scholen: ROC Tilburg (mbo-onderwijs), het Midden-Brabant College (vmbo-onderwijs) en Bedrijfsgroepen (bedrijfsopleidingen). Daarnaast kent de Onderwijsgroep twee Shared Service Centers. In figuur 3.1 is het organogram van Onderwijsgroep Tilburg weergegeven.

ROC Tilburg bestaat uit achttien kleinschalige en zelfstandige scholen in Tilburg en Waalwijk, die voor ruim 10.000 studenten en cursisten in totaal circa 150 beroepsopleidingen verzorgen op alle mbo-niveaus en in alle branches. Daarin werken ze veel samen met het regionale bedrijfsleven. In 2007 vond er binnen ROC Tilburg - toen nog onder de naam ROC Midden–Brabant - een reorganisatie plaats, waarbij de omslag is gemaakt naar de huidige scholenstructuur. In het jaarverslag van 2007 van SEB staat over de nieuwe managementstructuur:

> *"In de nieuwe organisatie wordt een school geleid door een schooldirecteur. Hij heeft, door de kleinschaligheid van de scholen, een kleinere span of control dan de oude afdelingsdirecteuren. Binnen de nieuwe structuur is hij dé onderwijskundig leider en primair verantwoordelijk voor het leveren van goed onderwijs. Hij stuurt direct teams aan en werkt met hen aan permanente ontwikkelingen en vernieuwingen van het onderwijs. Hij is dus veel meer dan de oude afdelingsdirecteuren betrokken bij het primaire proces."* (Jaarverslag SEB, 2007: 38)

En over de veranderingen:

> *"De veranderingen van de interne organisatie en de invoering van een passende managementstructuur hebben in 2007 veel energie gekost. Door de reorganisatie hebben we tijd nodig gehad om 'onszelf weer te leren kennen'. Hierdoor was onze blik nogal intern gericht en zijn er minder initiatieven genomen om naar buiten te treden."* (Jaarverslag SEB, 2007: 38)

Nog niet zo lang geleden vond er dus een reorganisatie plaats, waarbij een nieuwe management- en scholenstructuur tot stand kwam. Voor de reorganisatie waren er vier colleges die werden geleid door de collegedirecteuren. Die collegedirecteuren stuurden elk een aantal afdelingsdirecteuren aan, die op hun beurt een aantal teams aanstuurde die verantwoordelijk waren voor de opleidingen. In de nieuwe structuur is alles kleinschaliger geworden: in plaats van afdelingen zijn er nu 18 scholen (nog wel verdeeld over verschillende locaties). Elke school kent een aantal teams, die de opleidingen verzorgen. Aan het hoofd van iedere school staat nu een directeur. In het jaarverslag staat dat de reorganisatie veel energie heeft gekost en dat de blik daardoor nogal intern gericht was: men moest zichzelf weer leren kennen. Een interessant gegeven gezien het feit dat er een jaar later een organisatieverhaal is gelanceerd.

In het jaarverslag komt verder naar voren dat er in de ontwikkeling en innovatie binnen de scholengemeenschap een aantal belangrijke thema's spelen. Zo wordt er veel aandacht besteed aan een succesvolle invoering van competentiegericht onderwijs (CGO), een verhoging van het rendement en de verankering in de regio. De doelstelling is daarin nauw samen te werken met vmbo- en hbo-scholen in de regio, om op die manier een goed doorstroomtraject voor studenten in de regio te bewerkstelligen.

3.1.2 Het corporate story traject

In het najaar van 2007 is er op initiatief van het College van Bestuur van SEB een document verschenen met daarin een voorstel voor de herformulering van de missie en visie van SEB, ROCMB en MBC. Toen het document verscheen bleek dat dit vooral een technische weergave was, een enigszins droge opsomming van wat al bekend was en in verschillende notities was opgeschreven. Het College van Bestuur was er zich van bewust dat dit document in de toenmalige vorm niet zou leiden tot veel enthousiasme onder de medewerkers. Vanuit de afdeling Marketing & Communicatie is vervolgens *Bex*communicatie* benaderd. In de casebeschrijving 'Case corporate story ROC Tilburg: *Tilburgs Trots,* boeiend verteld en stevig verankerd' staat daarover:

> *"Om te voorkomen dat dit document zou belanden in de bekende bureaula, benaderde Onderwijsgroep Tilburg ons (Bex*communicatie) met de vragen: Hoe krijgen wij de herijkte missie en visie tussen de oren van de medewerkers? Hoe krijgen wij ze enthousiast hiervoor? Hoe stimuleren wij trots en een 'wij-gevoel'? Hoe zorgen wij dat de harten van de medewerkers sneller gaan kloppen voor onze organisatie en dat zij de missie en visie naar buiten toe uitdragen?"* (De Jong & Van Berkel, 2009: 3)

In het voorstel dat *Bex*communicatie* vervolgens deed was volgens hen niet zozeer de vraag "hoe krijgen we de missie tussen de oren?" aan de orde, maar "hoe krijgen we het verhaal van de organisatie met haar onderliggende waarden boven tafel?". In de optiek van *Bex*communicatie* was het missie- en visiedocument erg algemeen van aard, inwisselbaar en niet erg inspirerend. Met het schrijven van een verhaal kon er context gegeven worden aan de kale feiten en kon er een inspirerend geheel van worden gemaakt.

Vervolgens was het de vraag of het verhaal van de overkoepelende stichting, of de verhalen van ROC Tilburg en MBC verteld moesten worden. *Bex*communicatie* adviseerde het verhaal van ROC Tilburg centraal te stellen. Dit omdat de medewerkers van ROC Tilburg zich uiteindelijk eerder met de scholengemeenschap zelf, dan met de koepel zullen identificeren. Omdat op dat moment nog niet duidelijk was wat er met MBC ging gebeuren (deze school zat midden in een aantal turbulente ontwikkelingen), werd deze buiten beschouwing gelaten.

Over de doelstellingen voor het verhaal van ROC Tilburg staat in de casebeschrijving van *Bex*communicatie* het volgende:

> *"Er lag bij ROC Tilburg in feite een roep om binding en verbinding. Om een gezamenlijke zoektocht aan te gaan naar wat de negentien[4] zelfstandige scholen bindt. Om voor eens en voor altijd een eenduidig verhaal van de organisatie te creëren, waarin alle medewerkers zich herkennen en kunnen vinden.*
> *Er lag nog een andere roep van binding en verbinding: om het eerdergenoemde missie- en visiedocument communicatief te vertalen binnen het verhaal van de organisatie. Inspirerend, laagdrempelig, betrouwbaar en met veel ruimte voor een eigen, persoonlijke invulling. Zodat het verhaal tussen de oren komt van medewerkers. Echt gaat leven. Zodat medewerkers het in- en extern uitdragen, en ze de dialoog aangaan. Het uiteindelijke doel is om het ROC-verhaal door te laten sijpelen in de organisatie en in de regio."*
> (De Jong & Van Berkel, 2009: 3)

De precieze doelstellingen op het gebied van kennis, houding en gedrag werden door *Bex*communicatie*, de afdeling Marketing & Communicatie en de organisatieadviseur van Onderwijsgroep Tilburg als volgt geformuleerd:

[4] Aan de start van het traject waren er nog negentien scholen, nu zijn er dat achttien

- Kennis: medewerkers kennen de missie en visie van ROC Tilburg en ze kennen het verhaal van de organisatie;
- Houding: medewerkers zijn enthousiast over het verhaal van ROC Tilburg;
- Gedrag: medewerkers vertellen het verhaal (boeiend) door, zowel intern als extern.

Er is gekozen voor het schrijven van een corporate story door *Bex*communicatie* die eind augustus 2008 gelanceerd zou worden rondom de naamsverandering (ROC Midden-Brabant werd ROC Tilburg, Stichting Educatie en Beroepsonderwijs) en de vernieuwde huisstijl van de school.

Om te garanderen dat het verhaal ging leven en om te voorkomen dat het traject werd gezien als een 'speeltje' van Marketing & Communicatie, zijn het College van Bestuur, de intern organisatieadviseur en alle schooldirecteuren van ROC Tilburg betrokken bij het gehele traject. De Jong van *Bex*communicatie* gaf in het gesprek dat ik met haar had aan dat het voor zo'n traject erg belangrijk is deze 'sponsors op hoog niveau' te hebben. Het was volgens haar cruciaal dat het een organisatiebreed traject werd, dat werd gedragen en getrokken op het hoogste niveau. Ook geeft ze aan dat je niet van medewerkers kunt verwachten dat zij trots zijn op de organisatie en de onderliggende waarden uitdragen als het management en de directie niet het goede voorbeeld geven, inspirerend zijn en de medewerkers hierin faciliteren. Daarom kregen zij de rol van verhalenvertellers, en moesten zij later de 'katalysatoren' worden om de waarden tot leven te wekken.

3.1.3 Het schrijven van het verhaal

Het verhaal is ingezet in de drie fasen, die ook terug te zien zijn in het boek van Schutte & Hendriks (2007): verwoorden, vertellen en (levend houden/)verankeren. In het gesprek dat ik in maart 2009 had met Van Berkel, de schrijver van het verhaal, zijn we ingegaan op de stappen die hij heeft ondernomen om het verhaal te schrijven.

Om zich in te lezen in de organisatie deed hij ten eerste een uitgebreide desk-research op basis van talrijke schriftelijke communicatie-uitingen zoals jaarverslagen, de hergeformuleerde visie & missie, de bestuurlijke agenda en een boek over 100 jaar beroepsonderwijs in Midden-Brabant. Daaruit haalde hij een aantal focuspunten voor de interviews, die hij vervolgens had met ruim tien sleutelpersonen binnen en buiten ROC Tilburg: leden van het College van Bestuur Onderwijsgroep Tilburg, leden van de algemene directie ROC Tilburg, een schooldirecteur, docenten, studenten en een vertegenwoordiger van een stagebedrijf. De interviews waren zeer persoonlijk van aard en bestonden uit vragen als 'wat spreekt je aan in je werk?', 'wat maakt je trots?', 'hoe zie jij ROC Tilburg over vijf jaar?', 'wat is je passie voor onderwijs?' etc. Van Berkel vertelt dat in die gesprekken vooral naar voren kwam dat iedereen eigenlijk ontzettend trots is op wat er allemaal bereikt wordt op de scholen, maar dat die trots bijna niet wordt gedeeld met de buitenwereld.

Op die manier gaven de interviews een persoonlijke kleuring aan de informatie uit de deskresearch en een beeld van wat de verschillende ROC scholen bindt. Daarmee kreeg het geraamte van de corporate story langzaam vorm. De schrijver koos ervoor om dat geraamte te baseren op de trits 'verleden, heden en toekomst'. Het begin van het verhaal gaat in op de ontstaansgeschiedenis en de maatschappelijke opdracht die het ROC al ruim 100 jaar heeft. In het middenstuk staat de manier waarop ROC in het heden op moderne wijze invulling geeft aan die opdracht centraal: de passie en creativiteit van studenten en docenten, de samenwerking met het bedrijfsleven en de focus op onderwijsvernieuwing. Het verhaal eindigt met de belofte en ambities voor de toekomst. De trots die in de interviews naar voren kwam, is de belangrijkste eindwaarde geworden in het verhaal: heb het lef om te vertellen waar je trots op bent.

De schrijffase verwoord Van Berkel als een proces van knippen, plakken en schaven aan het verhaal. Toen de eerste 'story-outline' klaar was, is die voorgelegd aan hoofd Marketing & Communicatie en de intern

organisatieadviseur van ROC Tilburg. Op basis van hun feedback is het verhaal verder bijgeschaafd tot de uiteindelijke versie van *Tilburgs Trots*.

Tussendoor is er ook nog een managementconferentie van ROC Tilburg geweest, waarbij *Bex*communicatie* een schrijfsessie hield. Daar kreeg het managementteam een aantal opdrachtjes, zoals het schrijven van een 'trots statement'. Eén van de directeuren pakte dit zo creatief aan dat hij daarover een gedicht schreef. Zo ontstond het idee om door het verhaal heen gedichten op te nemen, rondom het thema trots. Op die manier sijpelt die trotsheid volgens de schrijver extra door het verhaal heen en wordt bovendien al een eerste stap gemaakt met het vertellen waar je trots op bent.

3.1.4 Het vertellen en verankeren van het verhaal

Bij de lancering eind augustus 2008 vertelde de voorzitter van het College van Bestuur het verhaal bij de openingsspeech van het schooljaar. Vervolgens kregen alle directeuren de opdracht om het verhaal binnen hun school te vertellen. Daarbij kregen ze de vrijheid het verhaal toe te spitsen op de speerpunten van hun eigen school. Eén verplichting was er wel: ze moesten de corporate story boeiend en inspirerend vertellen. Daartoe hebben ze eind mei 2008 allemaal een vertelworkshop gevolgd.

> *"Om de verhalenvertellers te trainen in het voordragen, organiseerden wij vlak vóór de zomervakantie de vertelworkshop 'De kracht van verhalen vertellen'. Uiteraard was niet iedereen een geboren verteller. Sommige mensen moesten een drempel over om boeiend te durven vertellen, al zaten er ook echte natuurtalenten tussen. Het effect was verrassend. Terwijl de workshop slechts een dagdeel duurde, maakten de deelnemers in die korte tijd toch een omschakeling van instrumenteel meedelen naar inspirerend vertellen. Wij lieten de deelnemers vooral oefenen, feedback geven op elkaar, oefenen en nog eens oefenen."* (De Jong & Van Berkel, 2009: 5)

Tussen november 2008 en januari 2009 heeft De Jong met alle directeuren adviesgesprekken gevoerd over het levend houden en verankeren van het verhaal. Daaruit bleek dat een aantal directeuren hier al actief mee bezig was. Ze zijn met name met het thema 'trots' aan de slag gegaan. Ze willen dat thema laten doorsijpelen in alles wat ze doen. Voorbeelden die daarbij al genoemd werden zijn het fungeren als trotse gastheer voor activiteiten en workshops in het veld, 'trots' hanteren als thema bij de interne organisatieparade, aandacht voor het thema in nieuwsbrieven en actief de publiciteit zoeken met projecten waar ze trots op zijn. Ook wordt het verhaal op sommige scholen al verankerd door 'trots' een vast onderdeel van persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) gesprekken te laten zijn, het te verwerken in teamactiviteiten of het als basis te nemen voor speeches bij diploma-uitreikingen.

3.2 De corporate story: 'Tilburgs Trots'

In deze paragraaf staat in het teken van de corporate story *Tilburgs Trots*. Het verhaal is opgebouwd uit vijf hoofdstukjes: 'Onze wieg', 'Onze opdracht', 'Ons speelveld', 'Onze inzet' en 'Onze belofte'. In het eerste hoofdstuk wordt ingegaan op het verleden van de school, in hoofdstuk 2 t/m 4 staat het heden centraal en hoofdstuk 5 sluit af met de ambities voor de toekomst. Door het verhaal heen zijn vier gedichten opgenomen, steeds tussen de hoofdstukken in. In totaal bestaat het verhaal (exclusief gedichten) uit 1.917 woorden. In het verhaal is sprake van een 'wij-perspectief', wat ook al terug te zien is in de titels van de hoofdstukjes. Als verteller van het verhaal zou dus iedereen van de organisatie aangewezen kunnen worden. Het verhaal is

uitgegeven in de vorm van een boekje. Voor de lay-out is gebruik gemaakt van de vernieuwde huisstijl van ROC Tilburg, waarin de kleur roze dominant is. De voorkant van het boekje is roze en in zilveren letters staat daarop de titel van het boekje. Ook staan alle titels en de gedichten tussendoor in het roze afgedrukt.

In de volgende deelparagrafen zal ik analyseren welke eigenschappen van corporate stories zijn terug te zien[5] en op welke manier het verhaal is opgebouwd[6]. In bijlage I is de uiteindelijke versie van de tekst terug te vinden.

3.2.1 Een échte corporate story?

Op basis van de definitie van een Sustainable Corporate Story van Van Riel (2003) valt *Tilburgs Trots* te beschouwen als een corporate story. Het verhaal is geschreven om de visie en missie van ROC Tilburg te verwoorden in de vorm van een verhaal. Daarmee is het een beschrijving van de kernpunten (de essentie) van de onderneming. In het verhaal wordt context gegeven aan deze visie en missie. Aan de hand van voorbeelden en verdere uitleg wordt vooral ingegaan op *hoe* daaraan invulling wordt gegeven. Daarmee komt een aantal onderliggende waarden naar voren. Wel valt op dat het aanzienlijk langer is dan de plusminus 400 tot 600 woorden die Van Riel bij een Sustainable Corporate Story noemt. Het is daarmee dus een vrij lang corporate verhaal.

Van Riel noemt een aantal redenen voor de groeiende bereidheid tot openheid van zaken. In het geval van *Tilburgs Trots* lijkt de voornaamste reden te zijn het aandragen van een identificatieobject voor de interne doelgroepen. Het verhaal heeft de medewerkers enthousiast moeten maken over die missie en visie, zodat ze zich ermee kunnen identificeren, daarover de dialoog aangaan en dit vervolgens ook zelf gaan uitdragen (intern en extern).

Van Riel geeft aan dat het niet noodzakelijk is dat het verhaal op papier wordt gezet, maar dat het vooral belangrijk is dat mensen de hoofdtonen van de partituur van het verhaal leren en accepteren. In het geval van *Tilburgs Trots* is er wél voor gekozen het verhaal te publiceren in de vorm van een boekje dat aan alle medewerkers is uitgereikt. De vorm heeft het meest weg van een biografie van de organisatie: het is een beschrijving van de organisatie op basis van het verleden en het heden, maar ook met het oog op de toekomst.

Wat betreft de vier inhoudelijke eisen voor een corporate story die Van Riel noemt, kan ik als onderzoeker van buitenaf op voorhand slechts ten dele nagaan of daaraan voldaan is. De eerste eis is dat het verhaal in de ogen van alle stakeholders relevant is. Daarover kan ik concluderen dat het in de ogen van de bij het project betrokken stakeholders relevant werd geacht dit verhaal te lanceren. Deze groep bestaat dan uit het College van Bestuur, het hoofd Marketing & Communicatie en de interne organisatieadviseur die allen goedkeuring voor de start van het traject en de inhoud van het verhaal hebben gegeven. Ook valt daarmee al te zeggen dat zij het waarschijnlijk een realistische weergave van de kernpunten van de onderneming vonden, de tweede inhoudelijke eis van Van Riel. De derde eis heeft betrekking op het tot stand komen van het verhaal. Uit het gesprek met de schrijver van *Tilburgs Trots* is gebleken dat hij interviews heeft afgenomen met vertegenwoordigers van alle groepen stakeholders voor ROC Tilburg. De laatste eis heeft betrekking op de duurzaamheid van het verhaal. Die duurzaamheid zou bevorderd moeten worden doordat er rekening is gehouden met de mogelijk tegengestelde belangen van verschillende stakeholders. Ook hier geldt dat de schrijver dit heeft gewaarborgd door de persoonlijke verhalen van een aantal vertegenwoordigers te verzamelen voordat hij ging schrijven aan het verhaal.

[5] Zie paragraaf 2.2.8, figuur 2.4: D

[6] Zie paragraaf 2.1.4, figuur 2.3: C

3.2.2 De opbouw van 'Tilburgs Trots'

In voorgaande deelparagraaf is gebleken dat 'Tilburgs Trots' in mijn ogen grotendeels voldoet aan de definitie van een corporate story zoals deze in de literatuurstudie naar voren is gekomen. Nu zal ik ingaan op de vraag hoe het verhaal is opgebouwd.

Het eerste kenmerk van Abma heeft betrekking op de eindwaarde die er altijd in een verhaal moet zitten. Deze eindwaarde is in *Tilburgs Trots* terug te vinden in het laatste hoofdstuk, waarin de belofte voor de toekomst centraal staat. In de laatste alinea's van dat hoofdstuk staat het volgende:

> *"Wij blijven pro-actief inspelen op de veranderende samenleving. Met daadkracht en lef. Door hardop te vertellen over de prachtige dingen die wij doen. Door onze trots over studenten en prestaties krachtig uit te spreken. Door onszelf nadrukkelijk te laten zien. Het vertellen van dit verhaal in de eigen organisatie en in de regio is de eerste stap.*
> *Dat wij daadkrachtig zijn, bewijzen wij elke dag. Met vernieuwend onderwijs. Dankzij die daadkracht gaan wij grote uitdagingen aan. Het vormt de ziel van ROC Tilburg. Tilburgs Trots."*

De eindwaarde van het verhaal heeft op basis van deze tekst vooral betrekking op de daadkracht en het 'trots zijn' van de medewerkers van ROC Tilburg op alles wat ze met elkaar, met de studenten en met het werkveld bereiken. Belangrijkste boodschap met betrekking tot die trotsheid is dat deze uitgedragen moet worden.

Laten we nu eens kijken welke gebeurtenissen geselecteerd zijn in het verhaal, op welke manier ze geordend zijn en of ze die eindwaarde van het verhaal ondersteunen. Het verhaal opent met een citaat dat werd uitgesproken door de toenmalige burgemeester van Tilburg tijdens de officiële opening van de Ambachts- en Industrieschool (de formele start van beroepsonderwijs in Midden-Brabant ruim een eeuw geleden):

> *"Eindelijk is de langverwachte dag aangebroken."*

Het citaat suggereert dat er met de opening van de school 'eindelijk' aan een belangrijke behoefte invulling werd gegeven. Dit wordt ondersteund in de volgende paragraaf door de beschrijving van 'decennia van discussie' die aan de opening vooraf gingen. Uiteindelijk erkende de Tilburgse gemeenteraad 'de dringende behoefte aan een Ambachts- en Industrieschool voor Tilburg en omstreken met een breed maatschappelijk draagvlak'. In de daarop volgende paragrafen wordt een beeld geschetst van hoe de school er bij de start uitzag en hoe de persoonlijke ontplooiing van studenten en de aansluiting bij het bedrijfsleven de afgelopen honderd jaar steeds meer centraal kwam te staan.

De eerste zin van het tweede hoofdstuk geeft aan dat het verhaal zich verplaatst naar het heden:

> *"Ruim honderd jaar na de start ziet het beroepsonderwijs in Midden-Brabant er heel anders uit."*

Ingegaan wordt op ROC Tilburg er nu uitziet: de scholen, de opleidingen, het aantal studenten en de overkoepelende Onderwijsgroep Tilburg. Maar, zo wordt vervolgens aangegeven, de maatschappelijke opdracht van ROC Tilburg is eigenlijk onveranderd ten opzichte van die van honderd jaar geleden. Hiermee wordt dus een verband gelegd met de beschrijving van het verleden: de school heeft zich de afgelopen jaren weliswaar enorm ontwikkeld (tot 'koploper in beroepsonderwijs en volwasseneneducatie'), maar de missie is dezelfde als destijds. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt al kort ingegaan op hoe men die missie nu vervult: door te blijven vernieuwen en te blijven samenwerken met het bedrijfsleven.

In het derde hoofdstuk blijven we in het heden. Ingegaan wordt op hoe de omgeving, het speelveld waarin ROC Tilburg opereert, eruit ziet. De eerste paragraaf opent direct met de stelling dat ROC Tilburg de

ruggengraat is van de regionale economie: studenten kom je overal tegen en als vijfde werkgever in omvang is ROC Tilburg cruciaal voor de economische ontwikkeling van de omgeving. Daarmee komt ook het bestaansrecht van de organisatie naar voren:

"Sluiten wij onze deuren, dan heeft de lokale arbeidsmarkt een probleem."

Maar meteen wordt de lezer 'gerustgesteld': dat zal niet gebeuren, want ROC Tilburg voert zijn maatschappelijke opdracht met liefde en plezier uit. In de daaropvolgende paragrafen wordt de aard van het speelveld omschreven: ROC Tilburg zelf als 'spiegel van de samenleving' en als 'eenheid in verscheidenheid', het bedrijfsleven waarmee nauw wordt samengewerkt en de studenten, waarvoor ROC Tilburg 'zijn nek uitsteekt'. Beschreven wordt dat die studenten erg zichtbaar zijn (met daarbij een paragraaf vol voorbeelden), veel voor elkaar krijgen en zich verbonden voelen met hun scholen. Eigenlijk maken zij samen met ROC Tilburg het beroepsonderwijs:

"De sfeer van samen dingen creëren, heerst hier sterk."

Het hoofdstuk sluit af met een alinea waarin gesteld wordt dat iedere student (van niveau 1 tot niveau 4) welkom is op de school, dat ROC Tilburg wel een tegenprestatie verwacht maar ook zo realistisch is om te beseffen dat er grenzen zitten aan wat iedere individuele student kan bereiken.

Het vierde hoofdstuk, nog steeds in het heden, gaat over de manier waarop binnen ROC Tilburg dingen aangepakt worden. Daarbij is veel aandacht voor competentiegericht leren. ROC Tilburg gelooft heilig in deze 'innovatieve onderwijsvorm' (alinea 1), want dat sluit naadloos aan bij de arbeidsmarkt (alinea 2), het geeft studenten inzicht in zichzelf (alinea 3), het is iets waarmee studenten zich staande kunnen houden in de harde beroepspraktijk (alinea 4). Conclusie: dankzij de focus op competentiegericht leren realiseert ROC Tilburg de aansluiting op de beroepspraktijk en daarmee is het onderwijs marktrelevant voor alle branches (alinea 5). In de resterende alinea's van dit hoofdstuk wordt aangegeven dat ROC Tilburg zich onderscheidt in de manier waarop men zaken aanpakt. Genoemd wordt de samenwerking met de externe partners en de prestaties van onderwijsgevenden. Kernwoorden die daarvoor genoemd worden zijn: fenomenaal, expertise, 'houden van', passie, betrokkenheid, flexibel, mensenkennis, innovatief, inventief, creatief en improvisatietalent. Slotconclusie is:

"Dankzij hun gedrevenheid leveren ze een essentiële bijdrage aan ons goed, gedegen en ondernemen onderwijs."

Daarmee wordt dus een terugkoppeling gemaakt naar hetgeen ROC Tilburg in de afgelopen 100 jaar is geworden en op die manier een link gelegd naar de rol die de medewerkers daarin spelen.

Het laatste hoofdstuk opent met:

"Al ruim honderd jaar leiden wij jongeren en volwassenen op voor een beroep. Wij leren ze stevig en bewust in het leven te staan. Samen dragen wij ROC Tilburg. Het is ons fundament voor de toekomst."

Hier verplaatst het verhaal zich naar de toekomst, maar wel met een verwijzing naar het verleden en het heden. Op die manier wordt het verband daartussen expliciet gesuggereerd. Het hoofdstuk noemt vervolgens de ambities voor de toekomst en sluit af met de eerder geciteerde alinea's waarin de eindwaarde van het verhaal naar voren komt.

Op basis van het voorgaande kan ik stellen dat de gebeurtenissen die in het verhaal worden besproken de eindwaarde grotendeels ondersteunen. Hoewel er - als je het letterlijk over 'gebeurtenissen' hebt - eigenlijk maar één echte gebeurtenis inzit waarmee het verhaal opent, wordt er in de rest van het verhaal wel met verschillende onderwerpen, beschrijvingen en voorbeelden een beeld geschetst van waar die trots vandaan komt. Ook de titel van het verhaal en de gedichten die er in zitten verwijzen duidelijk naar deze eindwaarde. Verder is 'trots' is een heel positief begrip en daarom is het niet vreemd dat de geselecteerde 'gebeurtenissen' allemaal een heel positief beeld geven van de organisatie ROC Tilburg. Het frame op de werkelijkheid dat het verhaal presenteert is daarmee erg positief van aard.

Als ik het verhaal in grote lijnen weergeef begint het verhaal met de manier waarop de organisatie is ontstaan, bestaat het middenstuk uit wat de organisatie verworden is met daarbij aandacht voor de visie en missie, het speelveld en de manier waarop dingen aangepakt worden, en eindigt het verhaal met een conclusie dat ROC Tilburg eigenlijk heel trots is op dit alles en dat dit uitgesproken en uitgedragen moet gaan worden in de toekomst. De triadische structuur is daarmee terug te zien en tussen de hoofdstukken zitten verbanden die soms expliciet en soms impliciet tot stand komen. Er is op die manier een zekere ommekeer (Schutte & Hendriks) in het verhaal als het heden en verleden worden verbonden aan de toekomst. De ommekeer zit hem dan op het moment dat blijkt dat er eigenlijk heel veel zaken zijn waarover mensen 'verwonderd' en 'trots' zijn, maar dit nu ook eens verteld mag (of moet) gaan worden. Dit kan ook als het plot van het verhaal beschouwd worden, het is de consequentie wat betreft de huidige situatie.

Abma noemt bij haar eigenschappen ook de karakters die in 'goede' verhalen een stabiele en continue identiteit moeten hebben. In feite staat er in het verhaal één karakter centraal: de organisatie ROC Tilburg. Het verhaal bespreekt de ontwikkeling van dit 'karakter' en relaties worden gelegd tussen het heden, het verleden en de toekomst. Daarin komt naar voren dat ondanks alle ontwikkelingen die de organisatie heeft doorgemaakt, de kernopdracht nog steeds dezelfde is. Hoewel de gedaante van ROC Tilburg wel degelijk is veranderd, is de kernidentiteit dus wel stabiel en continue te noemen. Twee andere soorten karakters die in het verhaal op meerdere momenten worden genoemd zijn de docenten en studenten van ROC Tilburg. Deze maken in het verhaal zelf niet echt een ontwikkeling door, er wordt meer beschreven welke eigenschappen ze hebben.

In de literatuurstudie is ook het actantenmodel van Greimas naar voren gekomen, met daarin de basisonderdelen die in ieder verhaal terug te zien zouden moeten zijn. Wat opvalt aan dit verhaal is dat het niet zozeer een 'klassiek' verhaal is, met een (symbolische) held op zoek naar de 'heilige graal', met op zijn pad de nodige hulp en tegenslag. Maar als we wat abstracter denken zijn ook in dit verhaal de actanten terug te zien. In het verhaal is ROC Tilburg in feite het subject, de organisatie is als het ware de 'hoofdpersoon' in het verhaal. ROC Tilburg heeft als belangrijkste streven het op trotse wijze vervullen van zijn maatschappelijke opdracht: opleiden tot goed burgerschap. Dat is daarmee in dit verhaal het object.

De begunstiger is de actant die alles in gang zet, die ROC Tilburg als het ware op pad stuurt om zijn doel te vervullen. In dit verhaal kan daarvoor in letterlijke zin de gemeenteraad van Tilburg ten tijde van de oprichting van de school worden aangewezen. Maar als we wat abstracter denken kan als begunstiger ook de 'behoefte van de maatschappij' worden aangewezen. Vanuit die behoefte ontstond uiteindelijk goedkeuring voor de start en ook vandaag de dag beschouwt ROC Tilburg zich nog steeds als een maatschappelijke onderneming. De volgende vraag is wie er allemaal profijt hebben van het doel dat door ROC Tilburg wordt nagestreefd: wie zijn in dit verhaal begunstigden. In brede zin kan daar ook weer de maatschappij worden genoemd, specifieker zijn dat vooral de studenten die zich kunnen ontwikkelen en de regionale economie waarvan ROC Tilburg volgens dit verhaal de 'ruggengraat' is.

In het verhaal zijn er een aantal helpers terug te zien. Zo worden de gedreven docenten die werkzaam zijn bij de onderwijsinstelling expliciet genoemd. Maar ook de daadkracht en lef, en de andere kernwaarden van de organisatie, bieden een helpende hand in het verwezenlijken van het doel. Opvallend is dat er in het verhaal niet echt tegenstanders zijn terug te vinden. Het frame op de werkelijkheid is zoals gezegd erg positief en er lijken weinig strubbelingen te zijn. Toch zouden als tegenstanders de veeleisende doelgroep en de snel ontwikkelende omgeving aangewezen kunnen worden. Dat maakt dat het doel van ROC Tilburg soms best moeilijk na te streven is: studenten kunnen veeleisend zijn en ook de aansluiting bij het werkveld is lastig vanwege het hoge tempo waarin deze zich blijft ontwikkelen. Maar deze tegenstanders komen op basis van de tekst dus niet zo expliciet naar voren. In figuur 3.2 staan de actanten weergegeven.

Subject	Object
- ROC Tilburg	- Trots vervullen van maatschappelijke opdracht
Begunstiger	**Begunstigde**
- Maatschappij	- Maatschappij: • Studenten • Regionale economie
Helper	**Tegenstander**
- Gedreven docenten - Daadkracht en lef	- Veeleisendheid omgeving

Figuur 3.2: Actantenmodel 'Tilburgs Trots'

3.3 Resumerend

In dit hoofdstuk ben ik ingegaan op de tweede deelvraag van het onderzoek. Op die manier heb ik de context van mijn onderzoek in kaart gebracht. Hiervan is een beknopt overzicht terug te vinden in bijlage II. In de eerste paragraaf heb ik de achtergronden van het corporate story traject en de totstandkoming van het verhaal in beeld gebracht. Daaruit is gebleken dat voornaamste doelstelling achter het schrijven van het verhaal het tussen de oren krijgen van de herijkte visie en missie van ROC Tilburg was. Het verhaal zelf was daarvoor geen doel op zich, maar een middel om mensen enthousiast te krijgen en de dialoog op gang te brengen. Voor het schrijven van het verhaal zijn vertegenwoordigers van de relevant geachte doelgroepen geïnterviewd. Na de lancering is aandacht geweest voor het doorvertellen en verankeren van het verhaal: leidinggevenden kregen vooraf vertelworkshops en er waren adviesgesprekken.

In het tweede deel van het hoofdstuk is naar voren gekomen dat op voorhand gezegd kan worden dat het verhaal voldoet aan de eigenschappen van corporate stories voldoet. Voor een aantal inhoudelijke eisen moet dat verder blijken uit de interviews van de casestudie. Daarnaast bleek uit mijn analyse van de opbouw van het verhaal dat wordt toegewerkt naar de eindwaarde 'trots zijn en trots uitdragen'. Hoewel het verhaal niet zozeer een 'klassieke' vorm heeft met een duidelijke held en streven, bleek dat de actanten van Greimas in dit verhaal ook terug te zien zijn. Opvallend daarbij is dat alleen de tegenstanders van het subject 'ROC Tilburg' niet te duidelijk in beeld gebracht zijn. Ook valt op dat het verhaal relatief lang is en alles uitvoerig wordt beschreven. Er zit dus wel een verhalende lijn in, maar op veel punten wordt weer verder ingehaakt en

aangevuld op zaken die eerder al omschreven zijn. De lijn die in het verhaal bewandeld wordt richting het eindpunt is daardoor soms minder duidelijk aanwezig.

De beschreven context en de analyse dienen als startpunt voor de casestudie (deelvraag 3). Daarbij is het 'verhaal' dat ik in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk heb verteld over de achtergronden van het corporate story traject, in feite het verhaal van de makers van *Tilburgs Trots*. De roep om binding er verbinding binnen ROC Tilburg is er een die afkomstig was van het College van Bestuur en de afdeling Marketing & Communicatie van onderwijsgroep Tilburg, die vervolgens geïnterpreteerd werd door de betrokkenen van *Bex*communicatie*. In de casestudie zal nu moeten blijken welk perspectief in de verhalen van andere stakeholders naar voren komt.

4. Casestudie:
Verhalen uit de praktijk

Dit hoofdstuk staat in het teken van mijn casestudie binnen twee scholen van ROC Tilburg. In de eerste paragraaf ga ik in op de onderzoeksmethoden die ik voor deze casestudie gehanteerd heb. In de tweede paragraaf presenteer ik de onderzoeksresultaten aan de hand van drie verhalen per school.

4.1 Onderzoeksmethoden: casestudie

Voor mijn casestudie heb ik in totaal tien individuele interviews afgenomen binnen twee scholen van ROC Tilburg. Bij school 1 heb ik interviews afgenomen met de directeur en met vijf medewerkers (waarvan vier mannen en een vrouw), bij de school 2 met de directrice en drie medewerkers (allen vrouwen). Alle medewerkers die ik gesproken heb, hebben een coördinerende taak binnen de teams waarin zij opereren. De interviews met de directeuren vonden plaats op hun eigen kantoor, de interviews met de medewerkers in daarvoor gereserveerde overlegruimtes op de locatie waar hun scholen gevestigd zijn. De interviews duurden gemiddeld drie kwartier tot een uur. Alle interviews zijn digitaal opgenomen.

4.1.1 Narratieve interviews

In het eerste deel van de literatuurstudie ben ik op basis van publicaties uit de narratieve organisatiebenadering dieper ingegaan op de manier waarop ik organisaties zie en benader in dit onderzoek. Ik heb voor de casestudie daarom gebruik gemaakt van narratieve interviews, op basis van de uitgangspunten die Søderberg in haar artikel 'Narrative interviewing and narrative analyses in a study of cross-border merger' (2006) beschrijft. De centrale aanname voor deze onderzoekmethode is dat de sociale realiteit niet los van discours benaderd of begrepen kan worden: tekst en spraak zijn geen afspiegeling van de realiteit, maar construeren de realiteit (Søderberg, 2006: 4). Deze constructies kunnen gestalte krijgen in de vorm van een narratief:

> *"Narratives are important tools in constructing an organization, and individual and collective narratives about key actors and critical events compete in defining the organization and making sense of the challenges faced in organization change processes."* (Søderberg, 2006: 1)

Hier geldt het interpretatieve uitgangspunt, waarbij niet wordt gefocust op het achterhalen van universele wetmatigheden, maar op het beschrijven van de 'meerstemmigheid' in organisaties waarmee werkelijkheden worden geconstrueerd:

> *"Narrative interviews offer access to the plurivocal organizational world. A narrative analysis focuses on interviewees' story-work and how it constitutes organizational reality."* (Søderberg, 2006: 1)

Søderberg noemt een aantal bouwstenen die geïnterviewden in hun verhaal kunnen gebruiken: gebeurtenissen, actoren, tijd en plaats. Een 'narrator' (verteller) organiseert deze bouwstenen tot een narratief, tot een verhaal:

> *"Narrative is a retrospective interpretation. A narrative always has an identifiable voice reflecting the specific point of view from which the narrator views a selected number of events. This retrospective interpretation involves a temporal arrangement of the events. The narrator thus prioritizes and orders the events and places them in a particular context in order to suggest connections between the events and provide causal explanations."* (Søderberg: 2006: 2)

Daarmee is het narratief dus een interpretatie van gebeurtenissen achteraf, een projectie op de werkelijkheid vanuit het gezichtspunt van de verteller.

In de narratieve interviews die ik heb afgenomen was mijn doel om de participanten hun persoonlijke verhaal met betrekking tot de gebeurtenissen rond de verschijning en verankering van de corporate story te laten vertellen. Aan het begin van ieder interview heb ik mezelf voorgesteld en verteld over de achtergronden en hoofdvraag van mijn onderzoek. Ook ben ik ingegaan op het type interview dat ik voor dit onderzoek hanteer: dat de interviews zeer verkennend van aard zijn en dat hun eigen beleving van gebeurtenissen centraal staat. Daarna stelde ik steeds als eerst de vraag of ze wat over hun eigen achtergronden en de organisatie waarin ze werkzaam zijn kunnen vertellen. In de interviews heb ik geprobeerd een situatie te creëren waarin de geïnterviewde zich aangesproken voelt zijn verhaal te vertellen. Bovendien heb ik er tijdens het interview op gelet om mijn eigen interpretaties terug te koppelen naar de geïnterviewde, om zo goed mogelijk te controleren of deze juist waren.

Omdat dit type interviews heel erg open van aard is heb ik zo min mogelijk proberen te sturen in de verhalen die op tafel kwamen. Søderberg geeft aan dat het erg belangrijk is om als onderzoeker op de hoogte te zijn van de context waarin ze plaatsvinden (2006: 5). In hoofdstuk 3 heb ik deze context in kaart gebracht. Het overzicht met de achtergronden, gebeurtenissen, actoren en de eigenschappen van het verhaal zelf (bijlage II) heb ik gedurende de interviews naast me gehad. Op die manier kon ik de geïnterviewden - als dat nodig was - ook 'bouwstenen' aandragen voor hun verhaal. De uitdaging was echter ook, om zonder al te veel te sturen, in de relatief korte tijd die er was, zoveel mogelijk relevante informatie met betrekking tot de onderzoeksvragen te verzamelen. Ik heb daarom vooraf een aantal open vragen opgesteld, op basis van literatuurstudie en de contextbeschrijving. Daarbij gaat het om vragen met betrekking tot de achtergronden van het traject, de kennismaking met het verhaal, de inhoud en de vorm van het verhaal en wat er vervolgens mee gebeurd is. Op die manier had ik gedurende de interviews een houvast en kon ik wat gerichter zoeken naar de processen van verankering die in de literatuurstudie naar voren zijn gekomen. De (hulp)vragenlijsten zijn terug te vinden in de derde bijlage van dit onderzoeksverslag.

4.1.2 Selectie en analyse van de verhalen

Nadat de interviews waren afgenomen heb ik ze allemaal teruggeluisterd en voor mezelf uitgewerkt op papier. Ik heb ervoor gekozen om voor de resultaatbeschrijving en de analyse die daarop volgt per school drie verhalen te selecteren: het verhaal van de directeur en twee verhalen van medewerkers. Ondanks dat er bij de eerste school meer interviews zijn afgenomen, vind ik het belangrijk om beide scholen in deze casestudie gelijkwaardig te belichten. Daarnaast gebruik ik voor de beschrijving steeds het gehele verhaal van ieder interview, omdat in de literatuurstudie juist naar voren is gekomen dat in een verhaal gebeurtenissen worden geselecteerd, geordend en gerelateerd tot *één geheel*. De ene gebeurtenis is in een verhaal niet los te zien van de andere.

De selectie van de verhalen is uiteindelijk voortgekomen uit een eerste globale analyse van mijn kant. Ik heb de verhalen per school naast elkaar gelegd en gekeken welke overkoepelende zaken daarin zijn terug te vinden. Op basis van het framework uit de literatuurstudie heb ik vervolgens een eerste globaal onderzoek

gedaan, naar wat er van de beschreven processen van verankering is terug te zien. Na deze eerste verkenningen koos ik ervoor om per school de meest uiteenlopende verhalen verder te analyseren. Mijn argument daarvoor is om - ondanks het beperkt aantal interviews - toch een zo breed mogelijk beeld te geven.

Voor de definitieve analyse van de verhalen (hoofdstuk 5) maak ik - in navolging van Søderberg – ten eerste gebruik van het actantenmodel van Greimas dat in het eerste deel van de literatuurstudie is beschreven. Ik kies voor dit model, omdat het me in staat stelt de verhalen te deconstrueren en te analyseren hoe de geïnterviewden de uitdagingen in het traject aangaan en beleven: welke rol geven ze zichzelf, welke rol speelt krijgt de corporate story in hun verhaal, en welke andere personen of abstracties komen in de verhalen naar voren als begunstiger, begunstigde, subject, object, helpers en tegenstanders? Vooral ook die laatste twee actanten zijn interessant gezien de hoofdvraag van mijn onderzoek: welke helpers spelen een bevorderende rol, en welke tegenstanders een belemmerende rol in de verhalen. Ook is met dit model goed terug te zien welke verschillen en overeenkomsten er zijn tussen de diverse verhalen.

Nadat ik de verhalen heb gedeconstrueerd, is de tweede stap in de analyse voor iedere school een overkoepelende koppeling aan deel twee van het framework uit de literatuurstudie. Op basis van de verhalen en actanten kan ik onderzoeken of en op welke manier de processen van verankering zijn terug te zien.

4.2 Onderzoeksresultaten

In deze paragraaf bespreek ik de resultaten van de casestudie op basis van zes verhalen. Hieronder volgt een beknopt verslag, waarbij ik gebruik maak van de relevante citaten. Ik zal in mijn bespreking beginnen met school 1, gevolgd door de verhalen van school 2.

4.2.1 Verhalen school 1

In deze beschrijving begin ik met het verhaal van de directeur. Vervolgens bespreek ik de verhalen van twee medewerkers.

Verhaal 1: Directeur

Het verhaal begint met een beschrijving van zijn school. Hij vertelt dat het een school uit de financieel-economische hoek is. Hij noemt het een school met een heel degelijke traditie, maar ook met een relatief hoge gemiddelde leeftijd van hoogopgeleide docenten. Hij geeft aan dat het voor mij belangrijk is om goed in de gaten te houden dat het binnen zijn school gaat om cognitieve opleidingen.

Citaat 1.1

"We hebben hier administratieve en juridische opleidingen, dat betekent dat ik in de financieel-economische hoek zit maar dat moet je heel breed zien. (…) In totaal praat je, als je de contractactiviteiten - want dat doe ik er ook nog bij - erbij pakt, over ruim 700 'koppen', zeggen we dan altijd. Fulltime leerlingen zijn er natuurlijk minder, dat verschil begrijp je wel. (…) Het is een school met een heel degelijke traditie om het zo maar even te verwoorden. Een sterk vergrijsde school - en dat bedoel ik niet negatief - maar het is wel zo. De gemiddelde leeftijd is hoog, een van de hoogste binnen alle scholen van het ROC. En dus bijna allemaal erg cognitieve opleidingen, dus nauwelijks ambachtelijke opleidingen, dat moet je ook goed in de gaten houden. Dus in ieder geval van oudsher toch redelijk veel hoogopgeleide docenten, veel in de economische hoek."

Nadat hij deze achtergronden van zijn school beschreven heeft, maakt hij de overgang naar het organisatieverhaal, dat hij zelf verwoordt als 'die mooie nieuwe campagne'. Het is volgens hem een goede zaak dat er een wat positievere insteek komt, dat mensen trots worden, omdat het onderwijs ook wel een beetje een klaagcultuur kan zijn.

Citaat 1.2

"Als ik dan naar die mooie nieuwe campagne ga, en ik zie dat ik dat moet uitdragen, dan vind ik dat op zich goed, ik vind het goed dat je trotsheid, in dit geval op je leerlingen en op je school uitdraagt, omdat het onderwijs toch ook wel een beetje een klaagcultuur is. De Nederlander sowieso wel, maar zeker in het onderwijs. Nou ik zit zelf al heel lang in het onderwijs, dus ik weet het wel een beetje, dat is ook zo: die klaagcultuur herken ik wel, hoewel die wel minder wordt. Maar dat komt ook wel omdat de autonomie van de docenten wat afneemt: vroeger was een docent echt koning in zijn les in en zijn lokaal en nu hebben we meer teams die een bepaalde kant op willen."

Dat 'trotse' wordt volgens hem op zijn school niet zozeer geuit, maar dat hoeft niet te betekenen dat men niet trots is. Hij is van mening dat zijn docenten zo goed als altijd het beste voor hebben met de leerlingen en dat vindt hij een belangrijk punt.

Over de start van de campagne geeft hij aan dat hij van begin af aan al kritisch is geweest over de vorm die is gekozen: met een te hoog 'hallelujakarakter'. Volgens hem werkt dat binnen de cultuur van zijn school averechts, waardoor het voor hem lastig is dat uit te moeten dragen. Met name de gedichten die in het boekje staan zullen volgens hem niet goed vallen op zijn school.

Citaat 1.3

"Maar dan wordt zo een campagne gestart en dan weet ik, het 'hallelujakarakter' is hoog. En dat heb ik ook van begin af aan gezegd, als kritische noot heel duidelijk aangegeven: jongens zorg voor een niet te hoog hallelujakarakter want dat werkt averechts. Zeker hier op school waar ook een andere cultuur heerst. (…) Bij DGO zul je denk ik een ander geluid horen. Maar dat is voor jou heel interessant om dat verschil te constateren. Hier zit je bij mensen die daar sowieso al een beetje aarzelend en twijfelend op reageren, zo van moet dat nou allemaal die 'tralala', die flauwekul. Ik heb gezegd, jongen pas op hè, er staan ook gedichten in en die vallen hier niet altijd goed."

Hij vertelt over de opdracht die hij als directeur kreeg om het te gaan presenteren. Daarbij geeft hij aan dat hij zich inhoudelijk wel kan vinden in wat er in het boekje staat, maar dat hij het uitdragen daarvan vervolgens wel op zijn eigen manier doet. En dat is de manier waarvan hij denkt dat die het meest succesvol is. In citaat 1.4 beschrijft hij dat. Hij geeft daarbij aan dat de opdracht ook was om dat op zijn eigen manier te vertellen, maar dat hij ook geen andere opdracht had geaccepteerd.

Citaat 1.4

"Uiteraard heb ik dat boekje uitgedeeld, maar ik heb ook dat hallelujakarakter - wat er gewoon inzit - benoemd en gerelativeerd, want dat moet je wel doen. Dat krijg ik toch meteen terug, dus dat kan ik maar beter zeggen dan. Vervolgens heb ik gewoon verteld dat ik trots ben op wie wij zijn en wat we doen. En dat licht ik dan toe. Dat spreekt veel meer aan, als ik dat vanuit mijn eigen hart vertel, op de toon die hier past en ook gewaardeerd wordt, dan dat ik voor ga lezen uit een boekje en het verhaal van een ander ga vertellen.
Dat ik trots ben op hen, dat ik er heilig van overtuigd ben dat ze hun werk goed doen. Dat is denk ik essentieel, dat mensen horen dat hun leidinggevende achter hun werk staat. Want in het onderwijs heeft weleens een ander beeld geheerst, namelijk dat docenten het niet goed doen. En die doen het wel goed. (…) En je kunt de vorm wel relativeren, maar de inhoud heb ik niet gerelativeerd."

Vervolgens vertelt hij over de manier waarop hij op de hoogte werd gebracht van dit traject. Dat gebeurde pas kort te voren. Hij geeft ook aan dat hij, maar ook de andere directeuren, daar geen inspraak in hebben gehad. Hij vertelt over de trainingssessie van *Bex*communicatie*, dat ze wat voor moesten dragen en dat ze daar een aantal tips bij kregen. Hij vond dat prima: alles wat hij ervan op kan steken is mooi meegenomen. Overigens geeft hij ook aan dat er geen tips bij zaten die hij zich nog herinnert: 'Aardig om te doen, maar het had van mij niet gehoeven'. Maar er was geen enkel moment waarop kritisch kon worden gekeken, of waarop invloed uitgeoefend kon worden op de inhoud en de vorm. Daarbij geeft hij ook aan dat hij daar verder niet van wakker ligt, maar dat hij het zelf wel anders had gedaan, met minder 'halleluja', wat realistischer. Hij geeft aan dat hij wel begrijpt dat het College van Bestuur een overkoepelend verhaal wilde schrijven voor de scholen, en dat hij het daar inhoudelijk wel mee eens is. Hij zou zelf alleen een andere vorm hebben gekozen. Daarbij vermeldt hij dat hij van zijn personeel overigens weinig kritiek heeft gehoord. Dat hij had gedacht dat ze wel dubbel zouden liggen van het lachen, maar dat ze positief reageerden: 'Ja, dat viel me alles mee'.

Vervolgens vroeg ik verder door op de beweegredenen van het College van Bestuur om zo een boekje te schrijven. Hij geeft daarover aan dat ze volgens hem twee dingen vinden. Ten eerste dat veel medewerkers onvoldoende trots zijn op wat zij doen en ten tweede dat ze in de publiciteit wat meer over willen komen als zijnde trots op wat de organisatie doet. Dat het op die manier van bovenaf wordt opgelegd vind hij niet erg en ook wel goed. Hij benadrukt nogmaals dat zijn kritiek niet om de inhoud gaat, maar om de vorm. Hij begrijpt echter dat áls je besluit een overkoepelend verhaal te maken dat je dan her en der een veer moet laten. Hij denkt dat het boekje met de huidige vorm aan de andere kant van het 'spectrum' binnen ROC beter valt.

Citaat 1.5

"Kijk, als je het hele ROC bekijkt - voor jouw beeldvorming - dan zit aan de ene kant van het spectrum economie en techniek, met een beetje een vergelijkbare, wat zakelijkere cultuur, en aan de andere kant DGO en educatie met, en dat bedoel ik niet negatief, een wat minder zakelijke cultuur. Daar valt zo een boekje veel beter dan bij ons."

Over wat hij daarna met het verhaal en met het thema trots heeft gedaan, vertelt hij dat hij het niet meer zo expliciet heeft besproken. Wel geeft hij aan dat hij binnen de actuele thema's rondom rendementsverbetering en vermindering van uitval in het onderwijs vindt dat daar vaak in het nieuws berichten over komen die het beeld geven dat docenten het niet goed zouden doen. Terwijl hij vindt dat zijn docenten het wel goed doen. Hij gebruikt als metafoor dat ze geen 'koekjesfabriek' zijn. Hij probeert in de werksituatie vaker te benadrukken dat hij vindt dat docenten hun werk wel degelijk goed doen. Hij vindt het essentieel om dat als leidinggevende te zeggen.

Citaat 1.6

"Kijk, we zijn geen koekjesfabriek zeg ik altijd maar. Waarbij als je aan de suikerknop draait de koekjes zoeter worden. Was het maar zo simpel, maar zo simpel is het bij ons niet. Je hebt met mensen te maken en die zijn verschillend. Het ene jaar kan het rendement hoger zijn, maar het is niet zo dat dat altijd aan de docent ligt. Zo ligt het ook niet altijd aan de docent als het rendement lager is. Je kunt niet alles beïnvloeden: de maakbaarheid van de leerling is, zo heb ik wel gemerkt, beperkt. (…) En dan betoog ik dus dat die docent zijn werk wel degelijk goed doet en ik vind dat je dat moet zeggen. En dat is de kern van de zaak."

Bij het begrip 'trots' geeft hij wel wat kanttekeningen. Trots moet er niet toe leiden dat mensen achterover

gaan leunen. Hij vindt het belangrijk dat er altijd wordt gekeken naar wat er nog beter kan. En te actief de dialoog opzoeken over trots zijn komt volgens hem al snel heel gemaakt over. Trots moet ook een beetje vanzelf komen.

Citaat 1.7

"Je moet het zo organiseren, dat je vanzelf trots wordt. Dat is eigenlijk de goede methode. Je moet niet voortdurend zeggen dat je trots bent, want dat is gemaakt. Je moet het eigenlijk zo goed doen, de resultaten moeten van dien aard zijn, dat je trots wordt. (…) Daarover steeds het dialoog zoeken is heel gemaakt, dan weet ik zeker dat ik afgeschoten wordt. Trots moet je worden en dat moet je niet aangepraat worden. (…) Als je structureel ziet dat je resultaten beter worden, dan heb je toch reden om trots te zijn. Maar ook anders, want je moet me goed begrijpen, ook al neemt het rendement niet toe, kan je trots toch toenemen. Als je het gevoel hebt dat je opleiding beter wordt - en ik denk dus dat docenten dat gevoel wel hebben - dan neemt ook je trots toe."

Hij noemt het 'wij-gevoel' voor heel ROC-Tilburg iets wat heel moeilijk te realiseren zal zijn. Hij koppelt dat aan de onderwijssetting, maar denkt dat dat sowieso het geval is met mensen die hoger opgeleid zijn, omdat dan ook de autonomie toeneemt. Hij vergelijkt het met de problemen in ziekenhuizen, de moeilijkheden met het afstemmen op elkaar. Het collectieve gevoel probeert hij tot stand te brengen door meer in kleine teams te werken en zijn medewerkers te betrekken bij de ontwikkeling van onderwijs door hen daarin verantwoordelijkheid te geven.

Op het einde van het gesprek geeft hij aan dat een traject als dit effectiever zou zijn als er een betere afstemming op de doelgroep zou plaatsvinden.

Citaat 1.8

"Het zal duidelijk zijn dat ik vind dat je, bij een dergelijke ik noem het maar even campagne, beter stil moet staan bij het verschil tussen de culturen op de verschillende scholen. Want die zijn er die verschillen, dat zal iedereen bevestigen. En daarop de vorm moet afstemmen. Dat is nu een beetje gebeurd met die trainingen, waarin is gezegd dat je het verhaal op jouw manier moet vertellen. (…) Maar je zou in ieder geval eens kunnen kijken naar de afstemming van vorm op doelgroep. Maar dat gaat misschien wel in tegen 'één verhaal, één vorm', want als je rekening houdt met culturen en doelgroepen krijg je verschillen."

Hij vertelt dat er in zijn beleving is doorgeslagen op uniformiteit in de vorm. Met de inhoud, de 'partituur' is hij het wel eens. Hij hoopt ook wel dat de mensen wat minder klagerig worden en dat bespeurt hij ook wel. Hij vindt dat een goede zaak. Maar of het verhaal daar aan bijgedragen heeft is voor hem moeilijk in te schatten. Hij staat er in ieder geval niet vaak expliciet bij stil.

Verhaal 2: Medewerker

Het verhaal van deze medewerker begint met een omschrijving van zijn eigen functie binnen de school: hij is docent en tevens opleidingscoördinator. Hij is al geruime tijd werkzaam in deze organisatie en heeft dus al het een en ander gezien en meegemaakt binnen de school. In zijn beschrijving van ROC Tilburg als organisatie gaat hij in op het belangrijkste verschil in de populatie docenten die er werkzaam zijn: het verschil in visie op onderwijs tussen twee type docenten. Dit verschil vloeit volgens hem voort uit de fusie met de streekscholen midden jaren '90.

Citaat 2.1

"Die fusie is heel moeilijk geweest en de restanten merk je tot op de dag van vandaag met name op het gebied van visie op onderwijs en op leerlingen. We hebben een populatie van docenten die oorspronkelijk uit verschillende bloedgroepen kwamen, maar ook vanuit verschillende intellectuele houdingen. Er zijn hier docenten, daar rekening ik mezelf ook toe, die het onderwijs vanuit de kwaliteit en de niveaubewaking benaderen en de leerling die zich daar maar aan moet optrekken. En er lopen hier docenten rond die de mening huldigen 'ik moet buigen naar de leerling': de leerling is zwak en komt een hoop te kort en ik ga die helpen. En die twee lopen hier doorheen, binnen deze school en binnen de teams."

Een ander belangrijk kenmerk van ROC Tilburg dat hij noemt, is dat er relatief veel vrijheid wordt gegeven aan de mensen, maar dat dat ook gepaard gaat met 'een ongelooflijke' inefficiëntie: er is volgens hem weinig kostenbesef.

Als ik hem vraag wat hij weet over het boekje *Tilburgs Trots*, vertelt hij dat hij het niet precies kent, maar wel ongeveer weet wat erin staat. Hij verwijst naar een ander vergelijkbaar document 'Aan de voet van de regenboog' dat een paar jaar daarvoor verscheen. Dat grijpt hij aan om te vertellen dat hij van zulke zweverige termen altijd een wee gevoel krijgt in zijn maag: hij is iemand die met twee benen op de grond staat, zakelijk en efficiënt is. Er staan heel veel verheven doelen in, maar die staan haaks op de praktijk.

Citaat 2.2

"Uit dat visiedocument blijkt niet zoveel realiteitsbesef. De realiteit is vaak harder. Ik vind dat het management wat meer oog moet hebben voor de vraag of hun zienswijze wel past bij de mensen, of dat ze daar toch wat in aan moeten passen."

Hij zag het boekje *Tilburgs Trots* voor het eerst bij de feestelijke opening eind augustus. De voorzitter van College van Bestuur vertelde het verhaal toen. Maar hij had daarbij sterk het gevoel dat het niet zijn eigen verhaal was: de onderwijsvisie die in *Tilburgs Trots* naar voren komt is volgens hem door iemand anders uitgewerkt. En dat maakt het niet erg sterk.

Citaat 2.3

"Niet zijn verhaal, niet zijn boodschap. En als meerdere mensen dat waarnemen, dat maakt het niet sterk, die visie. Als je daar weggaat moet je eigenlijk zeggen van potverdorie, dat was een mooi verhaal. Daar kan ik weer mee vooruit."

Hij vertelt dat hij overigens sowieso niet zo is van de 'afdeling wazige, hoogdravende, visionaire verhalen: prachtige visies, maar de praktijk is weerbarstiger'. Hij geeft nogmaals aan dat hij al wat langer meedraait in de organisatie en doet daarover de uitspraak: 'De weg naar de hel is geplaveid met goede bedoelingen'.

Omdat hij de inhoud van het boekje zelf niet precies kent neemt hij het erbij. Hij pakt er een aantal thema's uit om te illustreren dat deze haaks staan op de praktijk. Hij beargumenteert dat dat opnieuw te maken heeft met die andere manier van benaderen van onderwijs. Vervolgens vertelt hij dat hij zich door de toon van het verhaal en de vorm waarin het is gebracht niet aangesproken voelt.

Citaat 2.4

"Die gedichten, dat vind ik van een weeïgheid. Los van de kleur, bij de helft van de scholen past dit totaal niet. En dan hebben we het dus meer over de toon denk ik hè. Je zou een hele inhoudelijke analyse kunnen houden, over wat ze nou willen met het onderwijs. Maar de toon waarop je iets verpakt, communicatie. Je kunt op twee manieren bier verkopen, op twee manieren iets duidelijk maken. Gewoon heel zakelijk van we gaan dit en dat doen, of met

heel veel omhaal van woorden, wollig. En uiteindelijk, dat irriteert heel veel mensen, dat weet ik. (…) Kijk, het is allemaal niet zo moeilijk, wij moeten gewoon op alle niveaus leerlingen opleiden zodat het bedrijfsleven ermee verder kan. Hoe? Nou dan gaan we een curriculum maken. Niet de leerling centraal stellen. De economische crisis biedt ook kansen: bedrijven zeggen we gaan met de beste mensen verder. Daar moet ik aan werken, dat mijn leerlingen de beste zijn van Nederland."

Hij verwijst naar zijn directeur, in wie hij zich herkent: 'ook zo een analyticus'. Maar bij een deel van de scholen valt het volgens hem wel goed, met name bij de opleidingen waar de leerling wat meer centraal staat dan de inhoud van de leerstof. Daar zit volgens hem ook het knelpunt: alle niveaus van het MBO onder een dak. Hij geeft aan dat er bij de lagere niveaus een andere sfeer heerst dan bij de hogere niveaus. Als daar een scheiding in zou worden aangebracht, kun je ze volgens hem ook op een verschillende manier bedienen.

Citaat 2.5

"Dat is eigenlijk wat in de laatste 25 jaar ons parten is gaan spelen. Die twee marktniches moeten uit elkaar, waardoor je gedwongen bent ze in je communicatie ook verschillend te bedienen. (…) Het is bij allebei een andere sfeer en je doet er het lagere niveau niet mee te kort. Nee sterker nog, je kunt ze misschien wel beter bedienen. Wij hebben hier het ideaal we doen alles bij elkaar. Een catastrofale misrekening geweest."

Hij gaat verder in op de inhoud van het boekje en concludeert dat het een te rooskleurig beeld geeft van de actuele situatie.

Citaat 2.6

"Dat gat tussen die visie en de werkelijkheid is te groot. Ik weet dat de mensen het goed bedoelen, maar het pakt ongelukkig uit binnen dit type scholen."

Hij vervolgt dat hij het jammer vindt dat er is besloten om zo veel geld te besteden aan een nieuwe naam en een nieuw logo. Hij plaatst het boekje in de lijn die de nieuwe leiding volgens hem heeft uitgezet om zijn 'handtekening' te zetten: eerst was er de reorganisatie en toen verscheen het boekje. Maar hij vindt de wollige en zweverige taal van dit boekje misschien nog wel erger, dan die van 'Aan de voet van de regenboog'. Toch relativeert hij door te stellen dat hij het nut van zo een boekje ook wel snapt: er moet iets zijn waar je op terug kunt vallen. Alleen past dit verhaal in zijn beleving te weinig bij de voorzitter van College van Bestuur. Hij benadrukt nogmaals dat hij niet het gevoel heeft dat dit echt zijn eigen verhaal is. Hij vertelt dat hij zich kan voorstellen dat het voor zijn eigen directeur ook lastig is om dit te internaliseren in de school.

Citaat 2.7

"Dat stuit hem ook tegen de borst, daar is hij te analytisch voor, te nuchter. Ja, hoe langer we erover praten denk ik dat we moeten concluderen dat deze vorm plus een deel van de inhoud niet past bij de mensen die hier werken."

Over de eindboodschap van het boekje, het 'trots zijn', geeft hij aan dat goede wijn geen krans behoeft: "als je voortdurend moet zeggen 'kijk eens hoe goed wij het doen', doen we het dan goed?". Hij benadrukt dat de mensen binnen deze school over het algemeen wat zakelijker zijn, het realisme wat meer overheerst, en dat hij verwacht dat het bijvoorbeeld bij DGO heel anders ontvangen zal worden. Dat verschil wordt volgens hem ook altijd duidelijk zichtbaar wanneer er overplaatsingen zijn tussen afdelingen en er mensen met heel verschillende visies bij elkaar komen. Als mensen iets moeten doen wat niet bij hun visie

past worden ze doodongelukkig, zo zegt hij. Hij vindt het belangrijk dat er een lijn wordt uitgezet, die duidelijk maakt hoe ze dingen gaan aanpakken. Zijn directeur zou zich daarbij wat hem betreft wat zichtbaarder mogen opstellen. Maar daarin zijn ze ook nog zoekende: enerzijds is het uitvoeren van onderwijs nu een teamaangelegenheid, maar anderzijds moeten de teams het ook zo uitvoeren dat het binnen de onderwijsvisie van het ROC past. Die transfer van visie op hoog niveau naar teamniveau heeft nog niet plaatsgevonden.

Citaat 2.8

"Het dialoog over visie is er niet structureel. We hebben dat boekje en dan moeten we kijken wat we daarmee gaan doen binnen ons team. Dan gaan we er een paar elementen uithalen, waar wij iets mee gaan doen. Die dialoog over het boekje is hier niet gebeurd, de transfer van visie op hoog niveau naar teamniveau."

Hij besluit met aan te geven dat ze dat boekje er eigenlijk gewoon eens met het team en de directeur bij hadden moeten pakken, om te kijken hoe ze dat naar hun werkzaamheden kunnen vertalen. Hij concludeert dat de vorm die is gekozen voor het boekje ervoor zorgt dat het sneller wordt weggelegd.

Verhaal 3: Medewerker

Het derde verhaal begint met de achtergronden van deze medewerkster. Ze is ruim 10 jaar werkzaam bij ROC Tilburg, en heeft naast het geven van lessen een coördinerende taak in haar team. ROC Tilburg beschrijft ze als een erg ontwikkelende organisatie: er komen van buitenaf voortdurend nieuwe ontwikkelingen op je af en je probeert steeds je koers daarin te varen om ervoor te zorgen dat het uiteindelijke doel waarvoor je werkt gehaald kan worden, namelijk leerlingen laten diplomeren.

Citaat 3.1

"Daar moet je dan weer in mee, anders mag je niet diplomeren. En dat is uiteindelijk ons doel, om studenten die binnenkomen een diploma te bezorgen en het liefst zo goed mogelijk. Dat is ons streven, om ze mee te nemen naar het eind. Ondertussen zijn er wel veel beren op de weg, maar het doel is om ze uiteindelijk te laten diplomeren. Ons doel vind ik ook sociaal: dat leerlingen weer verder kunnen in hun loopbaan."

In de nieuwe managementstructuur zet het College van Bestuur de grote lijnen uit en die gaan vervolgens via de directeur naar haar geleding. Vóór de reorganisatie zat daar nog een laag tussen.

Over haar kennismaking met het boekje Tilburgs Trots vertelt ze dat haar directeur het aan het begin van het schooljaar gepresenteerd heeft. Daarbij vertelde hij iets over de achtergronden van het verhaal en ging hij er op in dat hij trots was op deze school. Wat er precies werd verteld over de bedoeling van het boekje is ze vergeten. Als kernboodschap haalt ze vooral het trots zijn eruit en ze denkt ook dat dat goed is.

Citaat 3.2

"Ik denk dat het heel goed is om trots te zijn op wat je doet. Als dat zo is dan ga je er ook voor en probeer je het zo goed mogelijk te doen. Daar gaat het om, je wilt je organisatie toch draaiende houden, en als je trots bent zit je daarbij lekker in je vel."

Ze bekent vervolgens wel dat ze het boekje niet echt gelezen heeft. Dat is er in de hectiek niet van gekomen. Ze beschrijft hoe ze als het ware hollend de deur binnen komt en hollend weer vertrekt. Op het

moment dat het gepresenteerd werd was er wel even aandacht voor, maar vervolgens is iedereen weer doorgegaan. Ze heeft niet de tijd gevonden om er echt even voor te gaan zitten.

'Trots' is verder niet iets wat ze in haar dagelijkse werkzaamheden vaak hoort. Alleen op momenten dat er echt iets georganiseerd wordt, zoals bij de organisatieparade. Dat zijn dan wel momenten dat je er even bij stilstaat. En voor de organisatie is het ook goed als je lekker in je vel zit, als je trots bent. Dan ben je ook het visitekaartje. En de ene dag gaat dat beter dan de andere dag, maar dat is volgens haar bij iedere organisatie en overal zo. Ze heeft niet het idee dat er in het onderwijs meer geklaagd wordt dan bij andere bedrijven.

Citaat 3.3

"Of dat nou specifiek onderwijseigen is, ik denk het niet. Ik denk dat er overal wordt gemopperd als dingen niet open zoals je zou willen, dan ga je mopperen. Dat doet toch iedereen."

Met de visie en richting die in het boekje naar voren komt wordt eigenlijk niet zoveel gedaan volgens haar. Dat komt voornamelijk doordat iedereen met de waan van de dag leeft.

Citaat 3.4

"Ik denk dat er eerlijk gezegd niet zoveel mee wordt gedaan. Wat wij doen, doen we omdat we dat moeten doen. Je leeft eigenlijk een beetje in de waan van de dag. Je hebt een lesrooster en draait je lessen. Daar draag je een behoorlijke portie kennis over en vervolgens staan er nog veel andere dingen op je agenda. Of er nu zo een boekje onder zit of niet, daarvoor deed ik het met hetzelfde enthousiasme als nu.

Op de vraag of er weleens diversiteit of onduidelijkheid optreedt in de richting die zij en de mensen om haar heen op willen, antwoordt ze dat er veel met elkaar overlegd wordt om daarover beslissingen te nemen. Teams krijgen zelf de ruimte om invulling te geven aan de werkzaamheden, maar dat moet wel gebeuren binnen de kaders die daarvoor bestaan. Die kaders kunnen dan wel eens verhinderen dat die invulling plaatsvindt op een manier die vanuit jouw visie het beste is.

Citaat 3.5

"Hier wordt wel het nodige vergaderd en met elkaar gesproken. Dan komt er op een gegeven moment iets uit. De directeur zit daar niet altijd bij, maar er wordt ook wel steeds meer in de teams teruggelegd. Je krijgt ruimte om er zelf invulling aan te geven, maar wel binnen de kaders waarmee je dat moet doen. (…) Je kunt wel een hele leuke visie hebben, maar als je daar het dubbele aan tijd voor nodig hebt wordt het onder het tapijt geveegd. Je moet het toch doen met de middelen die je hebt."

Maar daar word je ook wel creatief van. Ze heeft het idee dat ze door haar coördinerende rol makkelijker dingen terug naar 'boven' kan leggen.

Ik vraag haar naar een ander thema rond het verhaal, namelijk die gemeenschappelijkheid in wat ROC Tilburg als geheel doet. Ze geeft aan dat het doel in hoofdlijnen bij iedereen die ze ontmoet toch wel hetzelfde is en dat ze elkaar daar ook in stimuleren.

Citaat 3.6

"Nou ik ontmoet nog wel eens andere mensen, maar die hebben ook allemaal als doel die studenten van a naar b te brengen. En als dat niet lukt wil iedereen die leerling toch wel op de goede plek proberen te krijgen. Je wilt het toch allemaal zo goed mogelijk doen. Ik denk dat wij wel in een organisatie met veel perfectionisten werken en dat stimuleert elkaar toch ook wel."

Na deze uitspraken refereer ik weer aan het 'trots zijn', om af en toe ook stil te staan bij de goede dingen die je doet. Ze vertelt dat ze het eigenlijk jammer vindt dat dat er in de hectiek soms bij inschiet.

Citaat 3.7

"Dat vind ik weleens jammer. Volgens mij zijn we hier heel goed bezig, alleen moet het vaak net weer een beetje zus of zo, waardoor mensen weer gaan wankelen. Daardoor besef je soms niet dat je op de goede weg zit en dat demotiveert dan. (…) En hoe langer je hier werkt, hoe meer veranderingen je hebt meegemaakt en op een gegeven moment gaat dat ten koste van de flexibiliteit waarmee mensen tegen die veranderingen aankijken. (…) Maar dat zijn ook factoren die buiten de organisatie liggen, daar kunnen we niet zo veel aan doen. (…) En we zijn toch erg betrokken allemaal en er zou dus vaker bij stilgestaan mogen worden."

Soms ligt er volgens haar te veel de nadruk op wat er beter kan. Ze maakt de vergelijking met hoe een coach mensen motiveert: dat is vaak door meer aandacht te besteden aan wat goed gaat. Om de boodschap van zo een boekje toch meer onder de aandacht te krijgen moeten er volgens haar zinvolle momenten voor vrijgemaakt worden.

Citaat 3.8

"Ja dan zul je er op een of andere manier zinvolle momenten voor vrij moeten maken, waarin er aandacht wordt besteed aan zaken die ook belangrijk zijn. Anders leeft iedereen gewoon door in de waan van de dag en verdwijnt het in de kast. Het zal best met een doel geschreven zijn, maar als je er vervolgens niets mee doet… En ik denk dat je met onderwijsmensen wel een kritisch publiek hebt, dus dan moet je het goed organiseren, anders komen ze de volgende keer niet meer. (…) En als het een boodschap is die het College van Bestuur belangrijk vindt kunnen ze daar ook zelf meer aan bijdragen. Want je moet een boodschap van jezelf niet laten verkondigen door anderen, dan komt het niet over zoals het bedoeld is."

Maar ze snapt ook dat het voor haar directeur moeilijk is, omdat het wel een boodschap is die hij krijgt opgelegd en waarvan hij weet dat die voor de cultuur van zijn school wellicht niet zo passend is. Ook zij noemt in dat verband het probleem met de uniformiteit en dat het in een 'softere' omgeving zoals bij DGO waarschijnlijk beter zal vallen, dan in de zakelijke cultuur van deze school.

Citaat 3.9

"Wij vinden al gauw dingen zweverig hier en dan hoeft het niet meer. Dat is het lastige met alle verschillende disciplines die rondlopen bij het ROC. (…) Daarom is het denk ik heel lastig om het bij uniforme bijeenkomsten goed weg te zetten. Met zo een diverse groep collega's met wie je dat doet, die er allemaal iets mee moeten doen en het moet wel wat opleveren voor je, in wat voor zin dan ook. Bij de parade hadden ze dat overigens wel goed gedaan, omdat er binnen het thema workshops waren waar je zelf uit kon kiezen. (…) Maar als je het echt goed wil verankeren moet je dat misschien wel kleiner aanpakken en het vertalen naar meerdere doelgroepen."

Ze sluit haar verhaal af door te vertellen dat ze het al met al eigenlijk toch wel zonde vindt dat er zo weinig met het boekje is gebeurd.

Citaat 3.10

"Ik denk dat het hier bij 9 van de 10 mensen in de kast terecht is gekomen. En dat is toch zonde, want het is een mooi gebonden boekje. Ze hebben zorg aan de presentatie besteed. (…) De lengte van het verhaal maakt het wat onaantrekkelijk om het helemaal te lezen. In dit soort boekjes verwacht ik kleine tekstjes, net zoals die gedichtjes. Hoewel ik me ook kan voorstellen dat mijn collega's daar weer anders over denken. Maar ik denk dat het nog teveel

in de lucht is blijven hangen."

Daarom denkt ze dat het binnen haar school niet oplevert, wat het zou kunnen/moeten opleveren. Maar wie weet gaat dat nog komen, wellicht aan de hand van mijn onderzoek zo geeft ze aan.

4.2.2 Verhalen school 2

Ook voor deze school begin ik met het verhaal van de directrice, gevolgd door de verhalen van twee medewerkers.

Verhaal 4: Directeur

Aan het begin van het interview vertelt de directrice over haar school en haar eigen rol. De school wordt geleid door twee directrices, omdat de school binnen de besturingsfilosofie eigenlijk te groot is. Ze geeft al meteen aan dat er binnen de opleidingen een hele nauwe samenwerking met het werkveld is. In haar rol als directrice stuurt ze het personeel rechtstreeks aan. Dat betreft ongeveer 100 medewerkers. Daarbij gaat het er volgens haar vooral om mensen te motiveren en zich te laten ontwikkelen. Daarnaast is een belangrijk aandachtspunt dat de opleidingen ook aansluiting houden bij de ontwikkelingen in het werkveld. Tot slot noemt ze het 'financieel geneuzel' dat er bij hoort.

Citaat 4.1

"Je hebt hier 100 mensen die we rechtstreeks aansturen. Die mensen moet je motiveren, laten ontwikkelen, aangesloten houden bij het werkveld. Daar zorg je niet voor, maar dat faciliteer je. Faciliteren dat mensen op een goede manier kunnen werken, ook als er problemen zijn. Onderwijsontwikkeling is een grote post voor ons, zorgen dat we up-to-date zijn, samen met de opleidingsontwerpers. Contacten met het werkveld onderhouden we daarom heel nauw. Kijken naar wat is nu de ontwikkeling, niet alleen nu maar ook in de toekomst, hoe ontwikkelen de beroepen zich. (…) En hoe verhoudt zich dat tot de opleidingen, wat moeten wij aanpassen in ons curriculum om de zorgverlener daarop voor te bereiden. (…) En heel veel financieel geneuzel hè, begrotingen en dat soort dingen."

Vervolgens vertelt ze over de aanleiding voor het verschijnen van het ROC verhaal. Als directe aanleiding noemt ze de naamsverandering. Zij vindt dat dat ook een ideaal moment is om de identiteit van de organisatie weer eens onder de loep te nemen. Daaraan voegt ze toe dat er volgens haar een chronisch 'calimero-effect' was.

Citaat 4.2

"Zo een naamsverandering is een heel goed middel om de identiteit weer eens onder de loep te nemen, van wie zijn wij nu eigenlijk. Het was ook nooit echt duidelijk wat onze visie en missie was, er waren weinig gemeenschappelijke waardes en omdat we in de besturingsfilosofie naar kleinere scholen zijn gegaan moet je voor iets gemeenschappelijks staan. We willen die kleinschaligheid voor onze studenten, maar eigenlijk ook voor onze medewerkers. (…) En, maar dat is mijn persoonlijke opvatting, wij leden echt aan een chronisch 'calimero-effect': iedereen was beter behalve wij, ja dat is bij uitstek iets om bij een nieuwe naam aandacht aan te besteden. (…) Dus de besturingsfilosofie was een aanleiding, onze naamsbekendheid en dan is de 'corperate identity' aanhangen aan zo een nieuwe naam een ideaal moment om die koers weer gemeenschappelijk uit te zetten."

Ze vertelt dat er heel vaak naar andere scholen gekeken wordt, die op positieve wijze in de publiciteit

komen. Dat het helemaal niet in de cultuur van haar school zat om zelf hard van de daken te schreeuwen hoeveel goede dingen de school doet. Ze is van mening dat als je dat wel wilt doen, je dan moet kijken naar wat de school eigenlijk allemaal biedt in de regio en daar actief over te communiceren naar buiten toe.

Op de vraag voor wie het verhaal voornamelijk bedoeld is, vertelt ze dat ze weet dat het vooral voor de interne medewerkers bestemd was. Maar zelf heeft ze het ook goed kunnen gebruiken in haar contacten naar buiten toe.

Citaat 4.3

"Dus ik heb het ook als een relatiegeschenk gebruikt. Want we kunnen wel intern tegen iedereen vertellen dit zijn we, maar het is wel de bedoeling dat we dezelfde boodschap ook extern uit gaan dragen. (…) Dus ik vind het persoonlijk een intern en extern verhaal."

Ze werd als directrice in het voorjaar van 2008 voor het eerst op de hoogte gebracht van het traject. Er werd toen nog heel geheimzinnig gedaan over de nieuwe naam en kleurstelling. Dat kreeg zij ook pas op het laatste moment te horen. Ze beschrijft dat alles goed voorbereid was en in een hoog tempo is gegaan. Er waren bijeenkomsten met het bestuur en alle directeuren over het verhaal en de manier waarop ze het moesten implementeren. Onderdeel van die bijeenkomsten waren ook een 'vertelworkshop' en een schrijfsessie van *Bex*communicatie*. Ze vertelt ook over een collega-directeur die daar een heel mooi gedicht schreef, dat is opgenomen in het boekje (ze heeft dit gedicht in een grote lijst op haar kamer staan). Ook weet ze dat er andere directeuren gevraagd zijn mee te werken aan het verhaal. Zijzelf niet. Over de vertelworkshop vertelt ze dat het allemaal niet zo haar ding was.

Citaat 4.4

"Dat verhalen vertellen, ik vond de theorie van hoe je overkomt enzo allemaal prima. Maar dan moest je echt een voordracht gaan houden en dat is ook niet mijn ding, dat ging helemaal niet. Ik kan best een verhaal vertellen, maar dan moet ik ook wel een boodschap hebben. Nu moesten we gewoon een verhaal of gedicht van stencils voordragen, of zelf iets verzinnen. Ja dat is allemaal zo gekunsteld, dat is ook het nadeel van zoiets. (…) Ik snapte het doel, dat je een keer goed gemonitord wordt van waar moet je op letten, hoe kom je over, wat doe je met je publiek, wat zijn dan je krachten en hoe moet je dat verder uitbuiten, maar dat kwam niet zo tot zijn recht in die workshop."

Toen ze het verhaal voor het eerst las vond ze het heel uitvoerig, maar wel goed. Ze beschrijft wel dat het in eerste instantie onduidelijkheid was voor haar en haar collega-directeuren hoe letterlijk ze het verhaal moesten gaan vertellen.

Citaat 4.5

"Wat een beetje onduidelijk was, is dat zo een verhaal is natuurlijk een ondersteuning van je eigen verhaal. Het moet in lijnen wel overeenkomen, maar het hoeft natuurlijk niet letterlijk hetzelfde te zijn. En er was even commotie van jeetje, moeten we dit nu gaan vertellen? Want dat komt natuurlijk helemaal niet over. Maar ik denk dat dat ook wel een beetje het gebrek aan kennis was dat we zelf hadden over het neerzetten van een corporate identity."

Ze vertelt dat ze op haar school al voor het verhaal bezig waren met het neerzetten van die identiteit, met de verankering in het werkveld en dat ze heel goede zaken deden die explicieter naar buiten gebracht moesten worden. Die lijn hebben ze vervolgens doorgetrokken en daarin vond ze het boekje en de naamsverandering een heel goede ondersteuning. De titel vindt ze erg goed en ook de inhoud. Daar moest nog wel een eigen 'schwung' aan gegeven worden, maar die ruimte zat er zeker in. Ze vindt het een perfect

boekje om aan mensen van buiten de opleiding te laten zien wie ze zijn, hoe ze gegroeid zijn en waar ze voor staan. In citaat 4.6 is terug te lezen wat ze over de identiteit van haar school vertelt.

Citaat 4.6

"Ja dit zijn we, in die zin dat wij ons proberen te profileren in het kader van 'wij zijn trots'. Wij verwachten van onze medewerkers dat ze onderdeel zijn van de organisatie en niet alleen van een team of voor die ene student, nee ze zijn onderdeel van ROC Tilburg. En daar zijn zij medeverantwoordelijk voor, voor die organisatie en voor die naam. En dat draag je met trots naar buiten, want we doen het goed. En soms moeten we zaken ook wel bijstellen, maar we zijn ook zelfkritische, reflecterende mensen. En er is met ons te praten, wij willen aansluiting bij het werkveld, wij willen kwalitatieve mensen opleiden. Maar wel voor het werkveld, dus het werkveld moet ook meegenomen worden. Dat kunnen wij niet zelf bepalen. Wij zeggen we zijn hofleverancier van zorginstellingen hier in de regio, maar doen dat samen met die zorginstellingen."

Ze geeft aan dat de corporate story haar heeft geholpen om verder te focussen. Zij ziet het in die zin dus als een ondersteuning van haar eigen verhaal.

Op bijeenkomsten met het werkveld werd het boekje heel positief ontvangen. Vervolgens verwijst ze ook naar het openingsverhaal dat de voorzitter van College van Bestuur tijdens de lancering hield. Daarin schetste hij volgens haar op duidelijke wijze de gezamenlijke identiteit en gaf hij aan dat van de medewerkers verwacht wordt dat zij zich daarin kunnen vinden. Dat hij anders vindt dat ze niet meer in deze organisatie passen. Ze noemt dit 'nogal wat' voor een onderwijsinstelling, maar uiteindelijk wel prettig voor de medewerkers.

Citaat 4.7

"Wat ik heel sterk vond in het verhaal van Vincent Braam is dat die wel heel letterlijk heeft gezegd van dit zijn wij en als je je daar niet in kan vinden is dat prima, maar dan zijn we niet meer jouw werkgever. En om dat heel expliciet te zeggen in een onderwijsinstelling, dat is nogal wat. Maar het geeft wel heel duidelijk richting en mensen vinden dat uiteindelijk ook prettig, want die willen graag tot iets behoren wat er ook toedoet, wat ook herkenbaar is. En als je voorheen bij het ROC werkte was dat veel minder herkenbaar. Dan had je fijne collega's en dat was het. Dan kwam je lesgeven en ging je weer naar buiten."

Volgens haar kun je geen gezamenlijkheid creëren als je geen gezamenlijk doel hebt.

Citaat 4.8

"Je kunt geen gezamenlijkheid creëren als je geen gezamenlijk doel hebt. Natuurlijk kunnen die doelen per school verschillen, maar op hoofdlijnen kunnen ze nooit verschillen. Iedereen geeft daar zijn eigen schwung aan en dat is goed. Die ruimte was er ook en moet er ook zijn, wij zijn toch een heel andere school dan bijvoorbeeld een technische opleiding. Maar we volgen wel de richting die uiteindelijk in dat boekje beschreven staat. Die waarden moet uiteindelijk iedereen kunnen onderschrijven."

Daarom vindt ze ook dat het nog verder zou moeten worden doorgevoerd in het personeelsbeleid. Daar zijn echt nog een aantal slagen te maken. Ze kunnen veel gerichter mensen aannemen die passen bij die identiteit, als ze duidelijk kunnen aangeven wat er van nieuwe medewerkers verwacht wordt.

De reacties van haar medewerkers op het verhaal waren meestal positief. Ze begrepen dat ze die trotsheid meer uit moeten dragen. Er waren ook geluiden over bescheidenheid te horen, sommige medewerkers vroegen zich af of het goed is om dit nu van de daken te gaan schreeuwen. Maar dat probeert ze als directeur toch te stimuleren. Bijvoorbeeld door alle successen die worden behaald te vieren, zonder

oog te verliezen voor dingen die beter kunnen. Bij trots hoort volgens haar ook dat je kritisch blijft op jezelf en dat je blijft werken aan de dingen die nog niet zo goed gaan. Voor sommige medewerkers is die koers nu ook wel voelbaar anders en dat vinden ze af en toe wel moeilijk.

Citaat 4.9

"Ja, door mensen daar toch wel op te blijven attenderen en in de persoonlijke ontwikkelingsgesprekken komt dat toch wel steeds terug. Daar zetten we dan ook verbeteracties op voor docenten als ze niet de koers varen die wij graag willen zien. Maar wel open en eerlijk. En ik heb ook wel eens meegemaakt dat iemand zei 'ja maar daar ga ik niet meer in mee'. En dat is ook prima, dat vind ik een heel moedige keuze en dan gaan mensen weg."

Ze geeft aan dat ze haar mensen niet wil bekeren, maar dat een werkgever wel mag aangeven wat die van zijn medewerkers verlangt. Het is ieders vrije keus daarin mee te gaan of niet. En als zij daar niet in mee kunnen, moeten ze toch een andere werkgever zoeken. Wel zegt dat dit misschien wat zwaar klinkt, want dat de meeste mensen daar in de praktijk gewoon goed in mee gaan. Er zijn meer momenten om te vieren, dan dat er gesprekken zijn met mensen die niet meewillen.

Vervolgens vertelt ze met een aantal voorbeelden hoe zij en haar collega dat gevoel van trots en die identiteit proberen vorm te geven binnen de school. Daarbij noemt ze het aannamebeleid en de POP-gesprekken, waarin ze die thema's terug laat komen. Maar ook bijvoorbeeld de nieuwjaarsborrel, die in het teken stond van de trotse samenwerking met het werkveld. Daar werden alle eigen mensen en de mensen van het werkveld uitgenodigd, onder de slogan 'samen leren, samen werken, samen presteren'. Daar waren ook allemaal roze attributen waarmee mensen op de foto konden (die later werd nagestuurd). En zo probeert ze in ieder contact naar buiten toe te laten doorklinken waar ze trots op is. Dat haar school een partner is die er toe doet. Ook noemt ze de SEB-parade, waar medewerkers in workshops konden laten zien waar ze trots op zijn.

Bij haar medewerkers neemt ze ook al veranderingen waar. Zo vertelt ze dat ze het altijd wel te horen krijgt als een medewerker zich negatief heeft uitgelaten. Die kan ze daar dan ook op aanspreken. Binnenskamers moet wel alles gezegd kunnen worden. Ze besluit haar verhaal met de conclusie dat alle ondersteunende materialen van dit traject haar hebben geholpen om haar eigen verhaal beter te vertellen. En dat ook haar eigen trots en haar eigen normen en waarden daarbij geholpen hebben, want die liggen dicht bij die van de organisatie. Ze noemt het daarom ook een koers die voor haar als 'natuurlijk' voelt. Ze is daarom heel positief over de invoering van de corporate identity, maar beseft ook dat het nog een aantal jaren zal duren voordat die helemaal is doorgevoerd.

Citaat 4.10

"Ik ben heel positief over de invoering van die corporate identity en ik weet wel dat het gewoon een aantal jaren gaat duren, dat doe je niet in zes weken. Je moet dat structureel terug laten komen, daar structureel mee bezig zijn. Daar past dit ook in de missie en de visie die we hebben, het helpt ons focussen."

Verhaal 5: Medewerker

Aan het begin van dit gesprek vertelt de medewerkster over haar eigen achtergronden. Ze werkt sinds 2001 bij ROC Tilburg en had eerder een leidinggevende functie in de zorg. Daarvoor heeft ze ook een aantal managementcursussen gevolgd. Ze heeft interesse in het onderwerp van mijn onderzoek. Ze beschrijft

zichzelf als iemand die de laatste jaren erg heeft geleerd om zich pro-actief op te stellen. Binnen de school heeft ze een coördinerende functie. Daarnaast geeft ze nog een beperkt aantal lessen. Ze vertelt dat de leidinggevenden van haar school de laatste twee jaar heel duidelijk communiceren over de ideeën die het College van Bestuur heeft. Zij noemt hen de schakel tussen het beleid wat boven wordt uitgestippeld en de medewerkers. Ook stimuleren ze haar als medewerker sterk om daar zelf vorm aan te geven.

Citaat 5.1

"De directie heeft heel duidelijke ideeën en dat is heel duidelijk gecommuniceerd. Ze stimuleren je om dat zelf vorm te geven, mee te denken en geven je daar ook ruimte in. Je merkt ook dat de directie duidelijk bezig is het beleid van ROC - wat daarboven allemaal gebeurt - door te communiceren naar de medewerker. Dan zie je dat het beleid wat boven uitgezet wordt ook doordruppelt naar de werkvloer. Dan kun je het er niet mee eens zijn, maar heb je ook ruime om mee te denken. Ze zijn dus een belangrijke schakel."

Wel denkt ze dat zij door haar coördinerende taak meer betrokken is dan bijvoorbeeld de docenten (ze zit 'dichter bij het vuur'). Zij beschouwt het als een goede ontwikkeling dat de directie een keer per periode een centrale vergadering houdt, waar iedereen op de hoogte wordt gehouden van actuele zaken en waar iedereen ook zelf punten aan kan dragen. Vooral die structuur vindt ze de afgelopen jaren erg veranderd. Het baart haar wel zorgen dat er veel hoge managementposities zijn, terwijl er zoveel tekorten zijn op de werkvloer. Zelf neemt ze ook initiatief om leden van het College van Bestuur uit te nodigen in vergaderingen, zodat ze hen ook haar eigen verhaal kan vertellen. Daar wordt dan meestal niet echt iets mee gedaan, maar dan is ze wel haar verhaal kwijt. Voor haar gevoel is er vanuit het College wel meer oog gekomen voor de medewerkers.

Citaat 5.2

"Je ziet wel dat ze oog hebben voor de medewerkers. Er zijn ook diners met het College van Bestuur waar medewerkers uitgenodigd worden en daar komen ook dit soort dingen aan bod. Wat vind je van ons, hoe vind je het op school, hoe vind je onze betrokkenheid. Nou goed, daar is dus wel het een en ander in veranderd. Aan de andere kant vind ik het ook wel heel ver weg blijven nog steeds. Als die schakel van onze directie er niet was hoor je heel weinig terug."

Ze beschrijft dat ze heel graag mee wil denken vanuit de teams: zij staan immers op de werkvloer, zij doen het allemaal. Maar waar dat niet kan is ze ook wel zo nuchter om dan maar te proberen het zo goed mogelijk in te vullen. Het initiatief hangt in ieder geval heel erg van de persoon af, het wordt te weinig gestimuleerd door het College.

Sinds twee jaar merkt ze dat haar eigen directie steeds meer ook de positieve kant van zaken belicht, iets wat ze fijn vindt.

Citaat 5.3

"En ik merk dat wel dat de directie de afgelopen twee jaar ook wel heel vaak de positieve kant belicht, daar beginnen ze mee. Natuurlijk komen ze ook op de pijnpunten uit, dat moet ook, maar je moet ook vasthouden aan een stukje positieve waardering voor collega's en voor veranderingen. Daar voel ik me heel prettig bij."

Dat brengt het gesprek op het boekje, dat vlak nadat de scholen eigen directeuren kregen is verschenen, om zo de nieuwe visie te introduceren. Ze noemt een aantal uitspraken uit het boekje die ze heel pakkend en goed vindt. Ze heeft daar bijvoorbeeld bij de open dag gebruik van gemaakt. Het gedicht over de 'SuperROC'er' geeft een beeld waarvan ze zegt 'daar doe ik het voor'. Toch denkt ze dat veel mensen om

haar heen nog moeite hebben om precies aan te geven waar ze trots op zijn.

Citaat 5.4

"Wij zijn ook trots op onze studenten en daar doe je het voor. Als ik kijk naar de andere docenten, ja niet iedereen is trots, maar vorige maand hadden we de parade gehad en daar was ook het thema 'trots'. Daar was de vraag waar ben je nou echt trots op en dan zie je dat heel veel mensen toch moeite hebben om daar antwoord op te geven. (…) Ja en dat is toch de rode draad in dit boekje, om trots te zijn op alles wat je doet, op je studenten, op je collega's, op elkaar, op alles wat daar mee te maken heeft."

Ze vertelt dat er ook echt wel zaken zijn waar ze niet trots op is. Dat heeft met name te maken met het functioneren van de Shared Service Centers, die sinds de reorganisatie gecentraliseerd zijn. Het is voor haar dan lastig om die te zien als onderdelen van haar eigen organisatie waar ze trots op wil zijn. Maar dat gevoel van trots stimuleert haar ook om de dingen die niet goed gaan wel aan te pakken, en aan de kaak te stellen bij haar directie. Het boekje daagt haar daarin uit en dat is een goede zaak.

De visie die in het boekje wordt beschreven ziet zij als een beeld waar de school nog naar toe moet groeien. Een moeilijk spanningsveld wat ze daarbij beschrijft is enerzijds de gezamenlijkheid en het solidariteitsprincipe (er moet ook gedacht worden aan afdelingen waar het moeilijk gaat) en anderzijds de kwaliteit van het onderwijs die je wilt behouden en die ook in het boekje wordt beschreven. De verschuivingen in personeel die soms vanuit solidariteit plaatsvinden, komen die kwaliteit niet altijd ten goede: het blijven steeds oplossingen voor de korte termijn. Er is wel geprobeerd om het boekje vanuit de medewerkers te schrijven, maar er staan toch ook wel dingen in die in haar ogen haaks staan op de praktijk. Wat ze fijn vindt is dat zij, onder andere met het boekje, maar ook via media als intranet, steeds meer duidelijkheid krijgt over wat nu de visie is. Zo wordt duidelijk waar die visie vandaan komt. In de overlegstructuur wordt daar veel naar teruggekoppeld en dat stimuleert haar eigen initiatief en betrokkenheid.

Citaat 5.5

"Dus het is ook wel een doorlopende lijn, het is niet zomaar een los verhaal wat ergens hangt. Het wordt teruggebracht naar de werkvloer. Daar en daar zijn we mee bezig en dat komt daar vandaan en dat zie je dus ook terug op intranet. Dan weet ik ook waar ik het terug kan vinden als ik daar nieuwsgierig naar ben. (…) En zij [de directie van de eigen school] doen dat heel regelmatig door daarop terug te pakken. (…) Dat eigen initiatief wordt ook gestimuleerd door de vergaderstructuur die ze kiezen. Alle coördinatoren hebben hun eigen stukje, maar ook hun eigen overleg met de directie. Zaken waar ik mee bezig ben worden dan in dat overleg besproken, en andere zaken in een ander overleg. En in die overlegsituaties komen steeds weer zaken terug die van bovenaf bekend zijn gemaakt, aangegeven zijn en waar wij en zij tegenaan lopen. Daar wordt over gecommuniceerd. (…) Dan krijg je die stimulans en heb ik ook niet het idee dat ik echt onder hun sta, dan sta je meer naast elkaar en krijg je die gelijkwaardigheid."

Zij voelt zich serieus genomen in haar taak, en ondanks de tijd die het soms kost levert het wel veel op. In de vergaderingen komen de thema's als trots en de manier waarop ze daar zelf invulling aan wil geven dan ook terug.

Citaat 5.6

"En mijn directeur heeft dan ook wel makkelijk de neiging om die link te leggen, van wij halen dat daar vandaan, wij willen met zijn allen trots zijn dus dan moeten we daarover ook wel in gesprek blijven met elkaar. Dan voel je je gehoord. Je kunt het niet altijd oplossen of naar je zin zetten, je kunt niet verwachten dat jouw idee altijd

gehonoreerd wordt, maar er wordt wel naar je geluisterd. En ik vind dat de directie dat heel goed wegzet."

Ze geeft aan dat er binnen haar school en binnen haar team nog wel eens diversiteit heerst wat betreft de richting die mensen op willen. Vooral bij de medewerkers die al wat langer meegaan ervaart ze soms dat er teveel gefocust wordt op zaken die niet goed gaan. Ook zelf doet ze dat wel eens, maar ze probeert toch te benadrukken wat wél kan en 'dan zien we wel welke beren er op de weg voorbij komen'. Zij is van mening dat er veel goede dingen gebeuren. De houding van haar directrices ervaart ze daarbij als heel prettig: bereid om te luisteren, maar ook om kaders aan te geven en knopen door te hakken. De directie bewaakt de lijn goed en dat zorgt voor meer eenheid binnen de school.

Citaat 5.7

"Die lijn zetten ze wel steeds duidelijker weg. Ze luisteren wel, maar geven ook steeds aan wat ze van collega's verwachten. En op visiegebied, als het gaat om klagen enzo, dan zeggen ze wel 'laten we stoppen met dat negatieve en het proberen zo goed mogelijk weg te zetten'. En ik merk in mijn team dat het bij een aantal mensen effect heeft. Zeker ook in de centrale bijeenkomsten. (…) Ze weten toch wel als ze klagen wordt dat meegenomen, maar ze berusten makkelijker in het gegeven dat de situatie dan eenmaal zo is. En dat creëert ook meer eenheid, dat het gezamenlijk gedragen wordt. We zitten allemaal in hetzelfde schuitje, we zitten er allemaal voor dit [wijst naar het boekje] en ieder op zijn eigen manier, maar we hebben allemaal hetzelfde doel en dat is goed onderwijs. (…) Nou dat zijn eigenlijk speerpunten van de visie en het beleid, die zo dan worden teruggepakt."

Andere momenten - buiten de overlegsituaties – waarin de zaken uit het boekje terug kwamen zijn de nieuwjaarsreceptie en de bijeenkomsten met het werkveld. In die bijeenkomsten wordt gesproken over wat goed gaat maar wordt ook de vraag gesteld wat nog beter kan. Zo komt volgens haar ook de binding met het werkveld tot stand: door aandacht te hebben voor zaken die voor elk van beide partijen belangrijk zijn.

Wat betreft het uiteindelijke doel dat het College van Bestuur met het boekje beoogt, denkt ze dat ze hebben willen proberen de medewerkers mee te krijgen in de visie die ze hebben. De vorm die gekozen is, heeft voor haar gewerkt.

Citaat 5.8

"Het staat hier natuurlijk heel simpel in beschreven, als je in het grote beleidsstuk kijkt is dat veel meer vakinhoudelijk. Dit is voor iedereen leesbaar en je geeft toch aan waar je naar toe wilt. Ook een van de kaarten die er bij zaten heb ik bijvoorbeeld naar een student gestuurd, nadat hij een moeilijke prestatie had geleverd. Om dat zo uit te dragen, ik denk dat dat wel het grote doel was van het College en de directie: om te laten zien dat ze trots zijn op wat er gebeurt op de werkvloer. Maar dat ze ook duidelijk een missie hebben waar ze naar toe willen. (…) En zo een boekje helpt daar wel voor, het maakt de mensen wakker en houdt ze bij de les: daar zijn we mee bezig en daar moeten we naar toe. Het heeft mij zeker enthousiast gemaakt."

Wel denkt ze dat er nog winst te behalen is bij de docenten, omdat die vaak primair bezig zijn met het onderwijs. Het zou voor hen nog meer inzichtelijk gemaakt moeten worden en zij zouden er meer bij betrokken moeten worden. Informeren en betrekken had ook voor haar een positieve uitwerking. Op die manier kun je beter honoreren wat nu precies hun taak en hun plek is in deze organisatie.

Verhaal 6: Medewerker

In dit gesprek vertelt deze medewerkster eerst over haar eigen achtergronden en rol binnen ROC Tilburg. Ze zit al sinds 1975 in het onderwijs en is met de fusie van het MBO bij ROC Tilburg terecht gekomen. Daar heeft ze nu een coördinerende taak binnen haar team. Over de aansturing binnen haar school vertelt ze dat er sinds de reorganisatie meer scholen zijn gekomen met een aantal teams, waarbij het de bedoeling was dat directeuren meer naar binnen gericht zijn en veel directer contact hebben met de teams. Bij haar school zijn het twee directeuren geworden vanwege de omvang, en ze denkt dat ze daarbij een goede taakverdeling hebben gevonden: ze vullen elkaar goed aan. Het geven van onderwijs doet ze nog steeds met veel plezier en enthousiasme. Ze heeft nog steeds oog voor de positieve kanten van alle veranderingen die op hen af blijven komen. Maar ook de andere kanten ziet ze: het getob en de stress om steeds meer met de ontwikkelingen mee te gaan.

Citaat 6.1

"Waar ik nog steeds enthousiast over ben en probeer aan bij te dragen, is dat wij mensen leveren die inhoudelijk een bijdrage kunnen leveren aan de gezondheidszorg. Dus dat we die zorg op een hoger pijl proberen te brengen door kwalitatief goede studenten af te leveren. En dat motiveert me nog steeds om het met enthousiasme te doen. We zien aan de ene kant de ontzettende schaalvergroting in de gezondheidzorg en dan blijft het de kunst om de studenten dusdanig te motiveren dat ze ook hun individualiteit in die grote organisaties kunnen laten zien. (…) Maar de andere kanten zie ik ook hoor, voor medewerkers zijn die ontwikkelingen lang niet altijd leuk. Sommigen stressen daar enorm van, dat kun je bijna niet van iedereen vragen. (…) Maar voor mezelf haal ik er voldoende uitdagingen uit."

En toen verscheen dit boekje, met de naamswijziging. Ze vertelt dat ze het een erg leuk boekje vindt en dat het eigenlijk de eerste keer is dat in de organisatie aandacht besteed wordt aan dit soort dingen. Ze vraagt zich wel af of de vorm bij mannen ook zo goed zal zijn gevallen.

Citaat 6.2

"Ja, ik vind het een schitterend boekje, ik vind het echt heel erg leuk. Het is denk ik ook voor het eerst dat we dit soort dingen onder de aandacht brengen binnen de organisatie. Zo van goh, er moet ook meer naar buiten gedragen worden en ik denk dat we er eigenlijk nog te weinig mee doen. Ik denk dat het een goede start is geweest met de nieuwe naam en huisstijl. En ik zie dat ze dat vanuit de organisatie ook echt proberen vast te houden, bijvoorbeeld met de organisatieparade. (…) Het boekje spreekt mij wel aan, maar ik kan me voorstellen dat een heleboel mannen het vreselijk vinden. Waarschijnlijk valt het daar wat minder kan ik me voorstellen. Ik vind het een heel leuk boekje, maar ook wel een meidenboekje, vooral vanwege de kleur."

De startbijeenkomst vond ze aardig en daar haalde ze vooral uit dat ze een 'entiteit' moesten zijn met de organisatie: om meer als een geheel naar buiten te treden. Toch heeft ze bij de naamstelling ook haar twijfels.

Citaat 6.3

"Wat me er met name van is blijven hangen is dat we een entiteit moeten zijn met de organisatie. Midden-Brabant is toch wat vaag, dus Tilburg. Maar of dat nou zo krachtig was vraag ik me af. (…) Ik kan me ook voorstellen dat het je beperking wordt en er zijn ook scholen in Waalwijk en in Oisterwijk, waarvan ik me kan voorstellen dat die zich tekort voelen gedaan."

Uit het verhaal noemt ze vervolgens een aantal thema's, waarbij ze vooral het trots zijn op studenten

belangrijk vindt.

Citaat 6.4

"Het feit dat we trots mogen zijn op onze studenten en de uitdaging voor ons daarbij. (…) De basis van de maatschappij zijn toch de mbo-ers en daar mogen we trots op zijn. Het is ook een groep die zichzelf niet zo benadrukt, ik bedoel het zijn nou niet bepaald studenten die snel op de barricade staan. Dus het is goed om dat zo eens op papier te zetten."

Het idee dat zo een visie door het College van Bestuur wordt neergezet vindt ze dus goed, maar mooier zou zijn als het meer van onderaf zou komen. Ze vertelt dat die dialoog ook wel steeds meer wordt nagestreefd.

Citaat 6.5

"Nou mooier zou zijn als het meer van onderaf komt. Want er wordt natuurlijk erg veel van bovenaf gedaan en ik denk dat het mooiste zou zijn als het in samenspraak gaat. Dat dialoog proberen ze wel na te streven. Een heel goed initiatief is bijvoorbeeld dat ze gaan eten met een aantal afgevaardigden van de school, dus op zich is er wel ruimte om gehoord te worden. En ik denk dat daar wel resultaat in is: het wordt gewaardeerd. Misschien moet het nog wat tijd hebben voor mensen ook echt het gevoel krijgen dat er iets met hun opmerkingen gebeurt."

Op de vraag of het positieve beeld van ROC overeenkomt met haar beeld van de organisatie, vertelt ze dat ze wel ervaart dat de moppercultuur wat is afgenomen. Of het boekje daar de reden van is weet ze niet, want het zou ook kunnen komen door de verantwoordelijkheid die iedereen binnen haar school steeds meer krijgt. De term 'trots' is in ieder geval iets wat ze zelf goed kan verbinden met haar eigen werkzaamheden, waarbij ze ervaart dat ze samen met collega's toch veel voor elkaar krijgt bij de studenten. Wel vindt ze dat er eigenlijk nog te weinig mee wordt gedaan, er zou vaker bij stilgestaan kunnen worden.

Citaat 6.6

"We staan echt nog te weinig stil bij 'trots'. Als ik de besprekingen in de teams over de studenten zie dan focussen we toch vooral op de studenten die het moeilijk hebben. Eigenlijk krijgen de uitblinkers te weinig aandacht. Dus dat is eigenlijk niet helemaal in overeenkomst met wat er in het boekje staat, dat zou beter kunnen. (…) Een concreet voorbeeld: dan komt er binnen ons team de vraag van hebben wij nog een uitblinker bij onze studenten en dat weet dan eigenlijk niemand. Dus daar moet het nog plaatsvinden, die doorsijpeling naar het team gebeurt nog te weinig. (…) Ik denk dat je praktisch gezien kunt zeggen dat iedere leerling besproken moet worden. Maar goed, dat is ook met tijd niet altijd haalbaar. Maar toch, wat vaker stilstaan bij wat doen we hier nou met de organisatie. Het brengt me op een leuk idee."

Terwijl ze daarover vertelt schiet haar een leuk idee te binnen wat ze kunnen uitvoeren met de teams. Ze vindt het belangrijk dat het trots zijn ook meer gaat landen bij de groep studenten. Ze ziet nog te weinig, dat de studenten trots zijn op wat ze bereiken. Volgens haar zou er nog meer met het boekje gedaan kunnen worden, door trots ook meer vanuit de inhoud te benaderen: wat betekent het nu eigenlijk voor haar en haar collega's, hoe kunnen ze daar vorm aan geven. 'Trots' moet meer zijn dan alleen een slogan.

Citaat 6.7

"Ja ik merk het af en toe bij de slogan, dan komt die wel weer ergens terug. En dan vraag ik me soms af, welke inhoud heeft dat nou. Het moet meer echt vanuit de inhoud en niet alleen omdat we een slogan moeten hebben. Dus dat we ook meer kijken van hoe gaan we daar nou uitdagingen mee aan. Maar daarin zijn we ook afhankelijk van de toestemming die we krijgen. Dat zit toch vaak meer op de beheersbaarheid en niet op de inhoudelijkheid. (…) Daardoor missen we soms mooie kansen om dat trots zijn mee uit te dragen."

Het thema contacten met de werkvelden en de verankering in de regio ziet ze binnen haar school goed terug. Een aantal jaar geleden is de functie van branchecoördinator in het leven geroepen, en dat is daarvoor een heel goede stap geweest.

Bij haar collega's is het boekje ook wel goed gevallen, denkt ze. Maar sommigen vragen zich ook af of hier nu zoveel geld voor moet worden uitgetrokken. Zij snapt dat dat lastig is voor mensen die lesgeven, en als zij om geld vragen nogal eens nul op rekest krijgen. Van de andere kant snapt ze ook dat het voor een organisatie belangrijk is dit soort dingen naar buiten te brengen en dat daar dan geld in geïnvesteerd moet worden. Maar voor dat beeld naar buiten zouden volgens haar bepaalde zaken meer vanuit de inhoud van die thema's tot stand moeten komen, in plaats van dat de thema's er maar een beetje bij worden gehaald.

Citaat 6.8

"Ik vind bijvoorbeeld dat het bij die bijeenkomsten met het werkveld meer is van we betrekken de werkvelden en dan halen we er een thema bij, dan dat het andersom is: we kiezen eerst een thema en betrekken vervolgens het werkveld. (…) Uiteindelijk komt dan die trots wel aan bod, maar het zou meer vanuit daar moeten beginnen. Dan draag je het meer uit."

Ze denkt dat op die manier iedereen meer gestimuleerd wordt om die verbinding met de visie in het boekje te maken.

Binnen haar eigen team ervaart ze veel eensgezindheid en veel dialoog over de richting die ze opgaan. Maar bij andere teams ziet ze dat het ook wel anders kan gaan. Op de vraag of er naar haar idee mensen zijn die niet mee kunnen of willen in die visie geeft ze aan dat ze soms nog wel mensen ziet die te veel de vuile was buiten hangen. Ze ziet dat de directeuren daar wel van alles aan doen (en dat daar de afgelopen tijd ook al veel in veranderd is), maar dat ze bij mensen met een vast contract soms ook wel een beetje machteloos staan. Daarin mist ze nog wel wat meer power vanuit de algemene directie. Het mag van haar wel wat bedrijfsmatiger. Het verhaal is geschreven, maar is nog niet af.

Citaat 6.9

"Misschien ontbreekt het dan wel aan power in de algemene directie, van geef maar een zak met geld. De schade is nu groter dan een zak met geld. Dat zou wat mij betreft wat meer bedrijfsmatig kunnen. Ik mis daar het laatste stukje daadkracht: te voorzichtig, te terughoudend. (…) De eerste stap is dus wel gezet, maar het verhaal is nog niet af."

Om het verhaal dan af te maken geeft ze aan dat het goed is geweest dat dit project van bovenaf de organisatie in is gekomen, maar dat het nu tijd is om met vertrouwen de veranderingen van onderaf te laten ontstaan.

Citaat 6.10

"Nu moet je kijken is wat we gedropt hebben stevig genoeg en durven we weer los te laten en ook de veranderingen en diversiteit van onderaf weer toe te laten. Want we moeten niet te veel een eenheidsworst worden: de school voor DGO is totaal weer iets anders dan andere scholen. En een totaal andere populatie. En dan denk ik van er wordt nu heel erg gestreefd naar eenheid, maar durf ook geleidelijk weer lost te laten en die diversiteit toe te laten. (…) Die ruimte van het verhaal moet er zijn en dat mag meer gestimuleerd en gehonoreerd worden. "

Binnen haar eigen school merkt ze dat die ruimte er steeds meer komt, met name ook door de teamstructuur: de autonomie is beduidend minder, ze overleggen meer, stemmen meer af. En dat is hierin

een goede ontwikkeling. Maar om echt een gezamenlijk gevoel van trots te creëren, ervaart ze nu de behoefte daar zelf initiatieven in te kunnen nemen. Ze vindt het belangrijk dat de initiatieven die door de medewerkers worden aangedragen serieus bekeken worden. Dat ze worden beoordeeld op hun inhoudelijke betekenis en haalbaarheid. Als die initiatieven er dan komen is dat iets om als organisatie trots op te zijn.

5. Casestudie:
Analyse van de verhalen

Nu de resultaten van de casestudie zijn beschreven, volgt in dit hoofdstuk mijn analyse van deze geselecteerde verhalen. Dat doe ik voor iedere school in twee stappen. Eerst zal ik de verhalen één voor één deconstrueren door te onderzoeken welke actanten er in zijn terug te zien. Daarmee geef ik de verhaalstructuren - eerste deel framework[7] - dus vanuit mijn eigen interpretaties weer. Vervolgens leg ik het tweede deel van het framework[8] op de verhalen van elk van beide scholen. Vanuit dat referentiekader analyseer ik per school de processen van verankering. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk vindt de gehele analyse plaats voor school 1, in de tweede paragraaf voor school 2. De derde paragraaf sluit dit hoofdstuk af met een slotconclusie op basis van beide analyses.

5.1 Analyse verhalen school 1

5.1.1 Actantenmodellen

Verhaal 1

In dit verhaal is de directeur zelf en zijn leidinggeven het subject. Centraal staat de manier waarop hij gehandeld heeft in het traject: de keuzes die hij heeft gemaakt bij het uitdragen van het verhaal *Tilburgs Trots*. Dit uitdragen van wat hij zelf 'die mooie nieuwe campagne' noemt is daarmee ook het object dat hij in zijn verhaal nastreeft. Hij koppelt het uitdragen van trotsheid aan het verminderen van de klaagcultuur, die volgens hem van oudsher bij het onderwijs hoort. Als aanstuurder van dit geheel, de begunstiger, komt in zijn verhaal de leiding van ROC Tilburg, het College van Bestuur, naar voren. Zo wordt ook duidelijk dat hij zijn taak ervaart als iets dat hem van bovenaf is opgelegd: '*en ik zie dat ik dat moet uitdragen*' (citaat 1.2). Daarbij geeft hij overigens wel aan dat hij dat niet als bezwaarlijk heeft ervaren. De begunstigers zijn in dit verhaal zijn eigen medewerkers: op hen heeft het object betrekking, bij hen moet die trotsheid tot stand komen.

Op zijn pad komt hij in het verhaal een aantal tegenstanders tegen. De belangrijkste tegenstander is de vorm die is gekozen om de boodschap over te dragen: het hoge hallelujakarakter dat er in het boekje zit. Deze vorm werkt op zijn school, bij zijn type medewerkers averechts. Sterker nog, het werkt tegen (zie citaat 1.3). De uniformiteit die is gekozen om één verhaal voor alle scholen van ROC Tilburg te maken, roept deze tegenstander in het leven. Een andere tegenstander in zijn verhaal is de autonome, hoogopgeleide docent, die zich moeilijk iets laat aanpraten. Helper is in dit verhaal de ruimte die hij kreeg - en anders zelf had genomen – om het verhaal op passende wijze in zijn school uit te dragen. Die passende wijze is volgens hem het relativeren van de vorm (niet de inhoud). Het is volgens hem belangrijk om als leidinggevende tegen medewerkers te vertellen dat ze het goed doen, maar daarover actief de dialoog zoeken zal bij zijn medewerkers 'gemaakt' overkomen (zie citaat 1.6). Trots is niet iets dat je aangepraat moet worden, het moet meer vanzelf tot stand komen.

[7] Zie paragraaf 2.1.4, figuur 2.3

[8] Zie paragraaf 2.2.8, figuur 2.4

Wat in het actantenmodel van dit verhaal is terug te zien, is dat er een belangrijke relatie zit tussen het subject en de tegenstanders. Zijn manier van handelen wordt veelal verklaard door het benoemen van de belangrijkste tegenstanders die omzeild moeten worden. De vorm van het verhaal is daarbij de meest nadrukkelijke, maar daar liggen een aantal onderliggende aannamen over het type medewerker van zijn school en de manier waarop zij die vorm recipiëren aan ten grondslag.

Subject	Object
- Hijzelf en zijn leidinggeven	- Uitdragen nieuwe campagne - Verminderen klaagcultuur (trots)
Begunstiger	**Begunstigde**
- College van Bestuur	- Zijn medewerkers
Helper	**Tegenstander**
- Ruimte voor eigen, passende invulling	- Vorm: hoge hallelujakarakter - Streven naar uniformiteit binnen ROC - Autonome docent - 'Gemaakt' dialoog

Figuur 5.1: Actanten verhaal 1

Verhaal 2

Het subject in dit verhaal is geen persoon, maar een 'abstracte instantie', namelijk de onderwijsvisie (van ROC Tilburg). Het is deze onderwijsvisie die hier centraal staat en met een bepaalde opdracht tot leven is geroepen. Het verhaal van deze medewerker gaat in feite over de aard van dit subject en de manier waarop deze zijn doel zou moeten nastreven. Dat doel, en dus object, van deze visie is in dit verhaal het neerzetten van een eenduidige en realistische lijn voor het onderwijs binnen ROC Tilburg, met daarover een heldere en zakelijke communicatie. Begunstiger is daarbij opnieuw de leiding van ROC Tilburg, het College van Bestuur, dat als taak heeft die visie neer te zetten. In dit verhaal is de begunstiger van het doel dat wordt nagestreefd, het zakelijke en realistische type medewerker dat de verteller zelf ook is. Hij plaatst zichzelf dus in feite als begunstigde in dit verhaal. Tegelijkertijd legt hij ook een heel expliciet verband tussen zichzelf en zijn directeur als zijnde hetzelfde type 'analytisch' persoon. Op basis van deze typering kan dus ook de directeur onder de begunstigden worden gerekend.

Het bereiken van het object wordt bemoeilijkt door een aantal tegenstanders. Ten eerste de fusie van midden jaren '90 die ervoor zorgde dat de populatie docenten binnen de school uit verschillende bloedgroepen afkomstig is (citaat 2.1 en 2.5). Voor de verteller lijkt het belang van deze tegenstander in dit verhaal groot: hij vertelt dit direct aan het begin en het is daarmee als het ware het vertrekpunt van zijn verhaal. Een andere belangrijke tegenstander is de vorm en toon die er in het boekje *Tilburgs Trots* zijn gebruikt (citaat 2.4). Deze tegenstander heeft rechtstreeks betrekking op de begunstigden uit dit verhaal. Andere tegenstanders die naar voren komen zijn verheven doelen (die haaks staan op de praktijk) en door anderen geconstrueerde verhalen (zie citaat 2.3). Die laatste tegenstander heeft weer een directe link met de begunstiger. Een helper komt er in dit verhaal niet heel expliciet aan bod, maar ik plaats daar toch de directeur. Deze helper weet wél welke toon er gepast is binnen deze school, maar heeft ook nog zijn 'tekortkomingen': hij zou zich zichtbaarder op moeten stellen en meer de dialoog moeten zoeken (citaat 2.8). Opvallend aan dit verhaal is dat de helper, de

directeur, indirect met dezelfde tegenstanders te maken krijgt, als de directeur zelf als subject in zijn eigen verhaal aanwijst. Hier ligt dus een overlap tussen verhaal 1 en 2.

Subject	Object
- Onderwijsvisie (van ROC Tilburg)	- Eenduidige, realistische lijn - Heldere en zakelijke communicatie
Begunstiger	**Begunstigde**
- College van Bestuur	- Zijn type medewerkers (incl. directeur)
Helper	**Tegenstander**
- Directeur met gepaste stijl	- Fusie midden jaren '90 - Door andere geconstrueerde verhalen - Vorm en toon in *Tilburgs Trots* - Verheven doelen

Figuur 5.2: Actanten verhaal 2

Verhaal 3

In het verhaal van deze medewerkster zie ik als subject zijzelf en haar collega's. In het verhaal staan de werkzaamheden die zij binnen hun school verrichten centraal. Het eerste doel dat ze daarbij in haar verhaal noemt is het bezorgen van een diploma aan studenten. Maar later in het verhaal komt er ook een ander doel naar voren, namelijk positieve bezinning op het werkproces (zie vooral citaat 3.2 en 3.6). Voor het gehele verhaal zie ik dit doel als object. Het eerste doel komt alsnog indirect terug bij de studenten als begunstigden: het werk van de docenten die trots zijn en ervoor gaan, leveren hen een diploma op. Maar ook ROC Tilburg is een begunstigde van het doel dat wordt nagestreefd: trotse docenten 'als het visitekaartje van de organisatie'. De begunstiger, die het geheel op gang brengt, zie ik in dit verhaal breed: namelijk de maatschappij. Dat komt ook terug in het sociale aspect van de werkzaamheden dat deze medewerkster in citaat 3.1 noemt.

In dit verhaal is een sterke dynamiek zichtbaar tussen de helpers en de tegenstanders. Ten eerste komt *Tilburgs Trots* naar voren als potentiële helper. Opvallend is dat de verteller van dit verhaal het boekje niet heeft gelezen, maar dat gedurende het gesprek steeds meer naar voren komt dat het jammer is dat er eigenlijk zo weinig met het verhaal is gedaan. Maar er zijn een aantal tegenstanders, die deze helper dwarsbomen. Dat zijn ten eerste de beperkende kaders (citaat 3.4), ten tweede de boodschapper die zijn verhaal door anderen laat verkondigen (citaat 3.7) en ten derde de cultuur op deze school (citaat 3.8). Een potentiële helper daarvoor is de directeur, van wie opnieuw wordt gezegd dat die de taal van zijn medewerkers kent. Een andere helper die naar voren komt zijn markeringsmomenten. Momenten waarop even stil gestaan kan worden bij het feit dat er goed werk wordt geleverd. Er zit wel een voorwaarde aan deze helper vast: namelijk dat het zinvolle momenten zijn, die ook echt iets opleveren voor het subject (dat ook als kritisch publiek wordt gekarakteriseerd, citaat 3.7). Tegenover deze helper staat als tegenstander de opeenvolging van veranderingen die op het subject af blijven komen. Daardoor blijven mensen in de waan van de dag en gaat bij de mensen die al veel veranderingen hebben meegemaakt de rek eruit. De laatste helper is het perfectionisme dat er in de organisatie heerst: dat stimuleert de medewerkers onderling om het goed te doen. Maar deze helper heeft in dit verhaal een schizofreen karakter: het blijkt ook een tegenstander. Het perfectionisme zorgt er in dit verhaal namelijk voor dat de nadruk altijd ligt op wat er beter kan en dat verhindert de positieve bezinning.

Subject	Object
- Zijzelf en haar collega's	- Positieve bezinning op proces
Begunstiger	**Begunstigde**
- Maatschappij	- Student - ROC als organisatie
Helper	**Tegenstander**
- *Tilburgs Trots* - Directeur - Zinvolle markeringsmomenten - Perfectionisme	- Beperkende kaders - Door anderen geconstrueerde verhalen - Cultuurverschillen - Opeenvolging opgelegde veranderingen - Perfectionisme

Figuur 5.3: Actanten verhaal 3

5.1.2 Koppeling aan framework

Inhoudelijke eisen

Het eerste issue uit het framework heeft betrekking op de inhoudelijke eisen waaraan in de ogen van alle stakeholders voldaan moet worden bij een corporate story. De eerste eis heeft betrekking op de *relevantie* van het verhaal. De directeur geeft aan dat hij zich, als subject in zijn eigen verhaal, kan vinden in de doelstelling van het verhaal. Die benoemt hij hoofdzakelijk als het verminderen van de klaagcultuur in het onderwijs. Hij onderschrijft die klaagcultuur en daarmee lijkt het verhaal in zijn ogen dus relevant. De medewerkers van deze school hadden het boekje voor het interview niet gelezen. Uit het verhaal van de eerste medewerker (verhaal 2) blijkt echter wel dat een goede onderwijsvisie, het subject van zijn verhaal, in zijn ogen wel heel erg belangrijk is. Het verschijnen van zo een visie op papier lijkt hij dus relevant te vinden voor de organisatie. Hij geeft ook aan dat er met het boekje, ondanks de vorm en toon, meer gedaan had kunnen worden door het samen met zijn team te vertalen naar hun eigen onderwijs. Bij de andere medewerker (verhaal 3) komt in eerste instantie naar voren dat de visie in het boekje in haar beleving niet zo relevant is. Een visie is leuk, maar je moet het toch doen met de middelen die je hebt. Hoe meer we echter over de inhoud praten, hoe meer ze de relevantie van de inhoud van het boekje lijkt in te zien: het zou moeten helpen in de positieve bezinning op het werkproces dat bij haar object is.

De tweede vraag is of het verhaal in de ogen van alle stakeholders realistisch is. De directeur geeft aan dat er op zijn school misschien wel docenten zijn die trots zijn, maar dat ze dat zeker niet zo uiten. Verder komt er in de verhalen van deze school vooral naar voren dat de toon en de vorm die er voor het verhaal gekozen is, voor deze school en het type medewerkers dat daar werkt niet realistisch is. De directeur geeft zelf al expliciet aan dat hij het realistischer had aangepakt, met een minder hoog hallelujakarakter, met minder 'tralala'. Ook de medewerkers vertellen allebei dat het binnen de cultuur van deze school niet zo goed past. Van de gedichten krijgt de medewerker uit verhaal 2, waarin hij begunstigde is van een realistische onderwijsvisie, zelfs een 'wee gevoel' in zijn maag. Bovendien loopt hij een aantal inhoudelijke doelen uit het boekje langs, die volgens hem haak staan op de praktijk. De andere medewerker geeft ook aan dat die positieve visie op het onderwijs wel goed is, maar dat de waan van de dag toch vaak anders is. Conclusie: niet realistisch.

In de bespreking van de eerste twee eisen komt ook al het een en ander naar voren over de mate waarin het verhaal *responsive* en *sustainable* is. De directeur geeft aan dat hij zelf pas betrokken is op het moment dat het verhaal al klaar was (dus niet responsive). Hij heeft dus geen invloed uit kunnen oefenen op de inhoud ervan. Daardoor is er in zijn ogen geen rekening gehouden met de tegengestelde belangen van de verschillende typen medewerkers van de scholen van ROC Tilburg (dus niet sustainable). Het verhaal lijkt vooral afgestemd op de scholen en typen medewerkers van de andere kant van het spectrum, waarvan ook verwacht wordt dat ik daar als onderzoeker een ander geluid zal horen. Dit wordt ook in de verhalen van de medewerkers genoemd. In verhaal 3 komt naar voren dat deze persoon inziet dat het lastig is met zo een diverse groep aan docenten markeringsmomenten in te bouwen die voor iedereen zinvol zijn. Het verhaal is met de huidige vorm en toon in de beleving van deze geïnterviewden dus niet duurzaam voor het gehele ROC en de tegengestelde belangen van de interne stakeholders.

Verankering: voorwaarde en pijlers

De voorwaarde die in de literatuurstudie naar voren kwam voor verankering is dat het een authentiek verhaal is. In het beeld dat in de verhalen van deze school naar voren komt is niet aan deze voorwaarde voldaan. Dat heeft zowel betrekking op de mate waarin geïnterviewden vinden dat het verhaal past bij de organisatie en hun school, als bij de mensen die het verhaal verteld hebben. Opnieuw speelt de vorm daarin de hoofdrol. Met betrekking tot de organisatie en deze school kwam al naar voren dat de geïnterviewden het geen realistische weergave van de werkelijkheid vinden. Het past in hun beleving dus niet bij het denken en doen van hun school en slechts bij een deel van de gehele organisatie. Maar ook over de vertellers van het verhaal, ten eerste de voorzitter van het College van Bestuur en ten tweede de eigen directeur, komt in de verhalen naar voren dat het niet echt *hun* verhaal is. Beide medewerkers geven aan dat zij het hebben beleefd als een verhaal dat door anderen is geconstrueerd. De eerste medewerker noemde dit vooral met betrekking tot de voorzitter van het College van Bestuur, met als gevolg dat het verhaal dat hij hield bij de lancering niet erg sterk overkwam op de medewerkers. Maar ook de directeur werd in de verhalen van beide medewerkers ‘opgezadeld’ met een verhaal dat niet bij hem past.

Met betrekking tot de eerste pijler, het commitment van leidinggevenden als *Chief Storytellers* van het verhaal, kan ik op basis van het verhaal van de directeur concluderen dat hij niet echt ‘geraakt’ is in het voortraject. Hoewel hij zelf aangeeft het met de inhoud van het boekje wel eens te zijn, schemert door dat hij het uitdragen van de het verhaal ziet als iets dat hem van bovenaf is opgelegd. In zijn verhaal is het College van Bestuur de enige begunstiger. Hij geeft wel aan dat hij dat niet erg vindt en die opdracht ook op zijn manier uitvoert, maar met betrekking tot het rechtstreekse commitment aan het verhaal lijkt er in dit geval sprake van *compliance*. Er zijn veel stappen nodig geweest, om het verhaal passend te vertalen naar zijn eigen school en vervolgens lijkt er, behalve het uitspreken van waardering voor wat zijn medewerkers doen, niet veel te zijn gebeurd met het verhaal. Uit hetgeen hij vertelt over de vertelworkshop in het voortraject, blijkt ook dat deze methode niet zo bij zijn eigen stijl past, het is allemaal te gemaakt. Een van de medewerkers vertelt ook dat de vorm die gekozen is zo ver van de stijl van de directeur vandaan staat, dat dit voor hem moeilijk te internaliseren is en het boekje waarschijnlijk maar snel heeft weggelegd.

Bij de tweede pijler, het in co-creatie vormgeven aan de corporate story, is het opvallend dat het uitgangspunt van de beperkte maakbaarheid van de werkelijkheid van anderen in het verhaal van de directeur heel sterk naar voren komt. Dit koppelt hij vooral aan de autonomie van de professionals die er binnen zijn organisatie werkzaam zijn. Dat hij dat type medewerker niet te veel inhoudelijk aan moet sturen, maar vrijheid moet bieden. Daarom zoekt hij het in zijn manier van leidinggeven vooral in het creëren van de juiste

randvoorwaarden. Vanuit die gedachte komt in zijn verhaal naar voren dat 'trots' iets is, wat heel moeilijk door hem tot stand te brengen is. Het moet vanzelf komen. Dat maakt het uitvoeren van de opdracht die hij ervaart dus heel lastig. De methode die hij daarvoor hanteert is vaker hard op zeggen dat hij vindt dat zijn medewerkers goed werk verrichten. Maar de dialoogplatformen die in de literatuurstudie genoemd worden, komen op deze school in directe relatie met de corporate story niet van de grond. De directeur geeft aan dat wanneer hij daarover te actief de dialoog zoekt, alles heel gemaakt overkomt. Het initiatief dat hij neemt naar aanleiding van *Tilburgs Trots* is dus vrij zuinig.

Toch zijn er in de verhalen van de medewerkers wel dialoogplatformen terug te zien met betrekking tot de werkzaamheden die zij verrichten. Daar lijken de thema's uit de corporate story echter niet of nauwelijks in terug te komen. In ieder geval niet expliciet, met een verwijzing naar het boekje. Mijn indruk is dat de vorm daarin opnieuw een belemmerende rol heeft gespeeld. Wat betreft het thema trots vertelt de directeur dat hij ook zijn twijfels heeft over dit begrip: het moet er niet toe leiden dat mensen achterover gaan leunen. En ook een van de medewerkers zegt over trots dat 'goede wijn geen krans behoeft'. Toch geeft deze medewerker als hij het boekje doorbladert aan, dat er wat hem betreft wel dialoog had moeten plaatsvinden over de andere inhoudelijke doelen en ambities. Volgens deze medewerker heeft de transfer van visie op hoog niveau naar visie op laag niveau niet plaatsgevonden sinds de verschijning van het boekje. In de dialoogplatformen, die in deze verhalen vooral in de vorm van teamoverleg zijn terug te zien, ligt daar dus nog een kans om gezamenlijk invulling en betekenis te geven aan de inhoudelijke partituur van de corporate story, zodat er meer betrokkenheid ontstaat.

In verhaal 3 komt wél nadrukkelijk de behoefte aan positieve bezinning op het werkproces naar voren. Zij geeft aan behoefte te hebben aan momenten van positieve bezinning. Die zouden het 'trots zijn' kunnen bevorderen. Voor het beeld dat deze medewerkster van dat soort momenten schetst, lijkt een teamoverleg niet de juiste vorm. Het gaat juist om momenten dat er even afstand genomen kan worden van de waan van de dag. Hier lijkt dus ook een kans te liggen. Maar die kans moet wel aan een belangrijke voorwaarde voldoen: namelijk dat de momenten zinvol zijn voor iedereen. De narratieve ruimte die in de literatuurstudie genoemd wordt moet daarvoor binnen de context van deze school aan strikte eisen voldoen: de nadruk wordt in alle verhalen gelegd op een zakelijke en efficiënte manier van communicatie.

Daarmee is een mooie brug gelegd naar de derde en laatste pijler van verankering: communicatie. Eerste punt van deze pijler is dat er consistent en consequent over de hoofdtonen van de corporate story wordt gecommuniceerd. Vanuit de interviews ontstaat bij mij een beeld dat dat binnen deze school niet of nauwelijks is gebeurd. De directeur heeft het bij de opening van het schooljaar op zijn manier verteld, maar verder bleek al bij de vorige pijler dat er niet veel met de thema's is gebeurd. Ook is opvallend dat van de vijf medewerkers die ik op deze school gesproken heb er slechts één was die het boekje had gelezen. Twee anderen hadden het niet gelezen en weer twee anderen kenden het boekje nog niet. Uiteraard is dat beeld in verband met het beperkte aantal medewerkers dat ik gesproken heb niet representatief, maar het springt wel in het oog. Ik vraag me daarom af of de aftrap er één was die om aandacht heeft gevraagd. Dat geldt dan dus ook voor de centrale aftrap van de voorzitter van het College van Bestuur. Organisatiebreed wordt er in de verhalen één moment genoemd waarin de corporate story was terug te zien, namelijk tijdens de organisatieparade. De medewerkster van verhaal drie vertelt daarover dat ze het daar goed hadden weggezet, omdat mensen konden kiezen uit een aantal workshops. Op die manier werd het zinvol en was er bovendien rekening gehouden met de diversiteit.

Het tweede punt van deze pijler heeft betrekking op het stimuleren van creativiteit, waarbij de corporate story niet moet worden opgelegd als een geheel van starre regels. Uit het verhaal van de directeur blijkt dat hij de ruimte kreeg om het verhaal op zijn manier uit te dragen. In die zin waren het dus geen starre regels.

Tegelijkertijd blijkt uit de verhalen afkomstig van deze school dat men hier niet zo een affiniteit heeft met creativiteit in de brede zin van het woord: er wordt een voorkeur uitgesproken voor heldere en zakelijke communicatie. Over de vorm is al veel naar voren gekomen, heel sterk blijkt dat in de beleving van de geïnterviewden geen vorm is gekozen die hen recht doet. Uit de verhalen kwam ook naar voren dat het belangrijk is de boodschap aan te passen aan de doelgroep. De directeur zelf zegt ook dat hij tijdens de opening van het schooljaar de vorm en toon van het boekje erg heeft gerelativeerd, om deze af te stemmen op zijn medewerkers. Je kunt je afvragen of het effect van die relativering niet onvermijdelijk een verzwakkend effect heeft op de inhoud.

Gemeenschappelijke visie

Om tot een gemeenschappelijke visie te komen is het volgens Senge belangrijk dat de leidinggevende zich committeert aan het bouwproces ervan. Het bestuur van deze scholengemeenschap heeft ervoor gekozen dit bouwproces te stimuleren met een corporate story. In de eerste verankeringspijler kwam al naar voren dat er bij de directeur geen commitment is ontstaan in directe relatie tot de corporate story. De vorm die aan de corporate story is gegeven en de manier waarop deze gebruikt zou moeten worden, sluit niet aan bij de stijl die deze directeur hanteert binnen zijn school. Daar vertelt hij eerlijk en open over: zowel in zijn verhaal naar mij, als in het verhaal dat hij aan het begin van het schooljaar aan zijn medewerkers heeft verteld. Wel schemert er tussen de regels door dat de inhoud van het boekje ook voor zijn school relevant zou kunnen zijn. Maar uit de verhalen van de medewerkers blijkt dat dit op de werkvloer nog niet geland is. De directeur van deze school kiest ervoor om over die visie niet actief de dialoog te zoeken. Hij is van mening dat een visie vanzelf moet ontstaan bij de medewerkers, zeker in het geval van professionals.

Die invulling is op zichzelf goed te rijmen met het proces dat Senge omschrijft voor het ontstaan van een gemeenschappelijke visie, maar belangrijk is wel dat er bij iedereen voldoende aandacht voor is. Wellicht is het binnen deze school niet nodig daar al te expliciet bij stil te staan, zo lang iedereen het gevoel heeft dat de werkzaamheden goed verlopen. Toch komt er in de verhalen van de medewerkers een ‘behoefte’ aan een gezamenlijk dialoog naar voren over de richting die de school vaart, mits dit op een zinvolle, en voor hen dus zakelijke manier gebeurt. De belemmerende factor tijd is daarbij terug te zien. Alle onderwijsontwikkelingen verhinderen het om naast de ‘waan van de dag’ ook stil te staan bij de gemeenschappelijke visie. Als daarvoor geen zinvolle momenten worden vrijgemaakt, gebeurt dat dus ook niet.

Ook een te grote diversiteit in persoonlijke visies komt in het tweede verhaal naar voren als belangrijke tegenstander voor het neerzetten van een goede, eenduidige gemeenschappelijke visie. In dat verhaal heeft dit aspect betrekking op zowel het gehele ROC, als op de eigen school. Wat ik in daarin goed terugzie, is dat iemand met een hele sterke persoonlijke visie ook veel belang hecht aan een gemeenschappelijke visie. Ondanks dat de corporate story volgens hem vol staat met verheven doelen die haaks staan op de praktijk, ligt er wel een opening om los van de toon die wordt gebruikt over de inhoud van het verhaal te praten. Om samen te zoeken naar punten die ze voor hun school wél kunnen gebruiken, op dezelfde manier als waarop ik dat eigenlijk doe met hem in het interview. Het belang van persoonlijke visies dat Senge noemt, is hier dus terug te zien. Ook in het verhaal van de andere medewerkster komt die diversiteit in cultuurverschillen als belemmerend naar voren in het neerzetten van een gemeenschappelijke visie voor alle scholen van ROC Tilburg.

De corporate story zelf heeft binnen deze school geen creatieve spanning tot stand gebracht. De vorm die is gekozen staat te ver weg van de realiteit die de directeur en medewerkers ervaren. Deze belemmering is zo groot geweest dat er voor de inhoud van de corporate story te weinig aandacht is ontstaan. Wat wel opvallend is, is dat tijdens het interview waarin ik de medewerkers uitnodigde hun verhaal te vertellen een creatieve spanning ontstond. Het daagt de medewerker uit verhaal 2 uit de inhoudelijke doelen die erin staan te

analyseren en te vertalen naar zijn eigen visie. Hij geeft daarover aan dat die dialoog eigenlijk ook binnen de onderwijsteams had plaats moeten vinden. De medewerkster van verhaal 3 geeft gedurende het gesprek aan dat ze die trotsheid en positieve bezinning op het werkproces toch wel heel belangrijk vindt. Vervolgens heeft ze constructieve ideeën over hoe dat zinvol zou kunnen worden vormgegeven.

De laatste belemmerende factor van Senge, het bekeren van mensen, is een thema dat in het verhaal van de directeur terugkomt. Een tegenstander in zijn opdracht de corporate story uit te dragen is juist het besef dat hij zijn mensen niet kan en wil bekeren. Dat doet hij dus ook niet. Hij geeft zijn medewerkers veel vrijheid en verantwoordelijkheid hun werkzaamheden zelf in te vullen. Deze belemmerende factor treedt daarom dus niet op bij deze school.

Schematisch overzicht

In figuur 5.4 is een schematisch overzicht te vinden van de resultaten van dit tweede deel van de analyse voor school 1.

Inhoudelijke eisen:	
1. Relevantie	Ja: met betrekking tot verschillende actantobjecten in verhalen.
2. Realistisch	Nee: inhoud & toon. Verheven doelen haaks op praktijk, inhoud past niet bij deze cultuur.
3. Responsive	Directeur overvallen met verhaal, niet betrokken bij vorm en inhoud
4. Sustainable	Niet voor de cultuur van deze school.
Verankering: Voorwaarde / pijlers	
1. Authentiek	Niet voor deze school, niet voor de vertellers
2. Commitment leidinggevende	Nee: *compliance*. Na lancering niet meer expliciet op teruggekomen.
3. Co-creatie	Uitgangspunt beperkte maakbaarheid aanwezig, mogelijkheden tot dialoogplatformen worden met betrekking tot corporate story nog niet benut.
4. Communicatie	Verhaal bij lancering op eigen manier verteld, daarna niet consistent en consequent. Medewerkers: alleen teruggezien bij parade. Vorm stimuleert creativiteit niet: behoefte aan zakelijke communicatie.
Gemeenschappelijke visie	
1. Commitment aan visie	Open en eerlijk: moet vanzelf groeien, geen actieve dialoog daarover. Sterke persoonlijke visies bij medewerkers, behoefte aan zinvolle en zakelijk dialoog
2. Belemmerende factoren	Tijd: waan van de dag Diversiteit: sterk uiteenlopende bloedgroepen in populatie docenten Gat tussen visie en realiteit: vorm van visie te ver van realiteit. Voor de inhoudelijke doelen liggen er kansen op creatieve spanning.

Figuur 5.4: Analyse school 1

5.2 Analyse verhalen school 2

5.2.1 Actantenmodellen

Verhaal 4

In het verhaal van de directrice is zijzelf en haar school het subject. In haar verhaal staat met name haar eigen handelen centraal, maar dit verwoordt ze heel vaak in termen als ‘onze school’ en ‘wij’. Op die manier lijkt dat soms bijna een eenheid in dit verhaal. Het doel dat zij en haar school hebben is het tot stand brengen van een corporate identity. Dat object is tweeledig: intern om gezamenlijkheid tot stand te brengen, extern om de identiteit van de school ook naar buiten toe uit te dragen (citaat 4.3). De begunstigden van dit doel zijn haar eigen medewerkers (gezamenlijkheid en trots), maar ook de school als geheel om op die manier meer zichtbaar

te worden voor de buitenwereld. Wat opvallend is, is dat deze directrice in haar verhaal zelf de begunstiger is. Nadrukkelijk komt naar voren dat het streven naar een corporate identity een lijn is die zij al voor de lancering van de nieuwe naam en de corporate story had ingezet. Onder dit primair verhaal loopt een secundair verhaal, met als begunstiger College van Bestuur en begunstigden alle scholen en medewerkers van ROC Tilburg.

Het College van Bestuur komt in het primaire verhaal meer naar voren als helper, dan als begunstiger. Hulp wordt geboden op een aantal manieren. Ten eerste met de naamsverandering, wat volgens de directrice een ideaal moment is om de gezamenlijke identiteit weer eens onder de loep te nemen (citaat 4.2). Daarbij hield de voorzitter van het College van Bestuur ook een sterk verhaal, waarmee het goede voorbeeld al werd gegeven (citaat 4.7). Ten tweede met het aandragen van het verhaal *Tilburgs Trots* en de ondersteunende materialen. Dat hielp om verder te focussen. Belangrijk was ook dat er ruimte was voor een eigen 'schwung' (citaat 4.8). Een andere helper in dit verhaal zijn de markeringsmomenten waarbij wordt stil gestaan bij de gezamenlijke identiteit. Voorbeelden daarvan zijn de organisatieparade voor heel ROC, maar ook de momenten die ze zelf in het leven roept (ze noemt het vieren van successen) en de nieuwjaarsreceptie met als thema trots.

Ook zijn er een aantal tegenstanders terug te zien in dit verhaal. Ten eerste het 'chronische calimero-effect' dat er op haar school heerst(e). Dat er te vaak wordt gekeken naar hoe goed andere scholen bezig zijn en te bescheiden wordt gedaan over het eigen functioneren. Een andere tegenstander is de onderwijscultuur in algemene zin, waarbij het niet gebruikelijk is om op bijna bedrijfsmatige manier hard te maken wat er op het gebied van gezamenlijke identiteit van de medewerker verwacht wordt: 'dat is nogal wat' voor een onderwijsinstelling (citaat 4.7). In haar visie zouden mensen die daar niet in mee kunnen daar hun conclusie uit moeten trekken. Daarnaast komt er minder nadrukkelijk nog een andere tegenstander naar voren, namelijk het gebrek aan kennis dat zijzelf in eerste instantie had over het neerzetten van een corporate identity (citaat 4.5). Deze tegenstander lijkt nu overwonnen. Een laatste tegenstander die ze noemt is tijdgebrek door de werkdruk. Zij beseft dat het verankeren van een corporate identity tijd en inzet vraagt (citaat 4.10).

Subject	Object
- Zijzelf en haar school	- Corporate identity: • Intern: gezamenlijkheid • Extern: herkenbaarheid
Begunstiger	**Begunstigde**
- Zijzelf - *College van Bestuur*	- Eigen school en medewerkers - *ROC als geheel*
Helper	**Tegenstander**
- College van Bestuur: • Naamsverandering • Corporate story en ondersteunende middelen - Markeringsmomenten	- 'Chronisch calimero-effect' - Onderwijscultuur - Eigen gebrek aan kennis corporate identity - Werkdruk: tijdgebrek

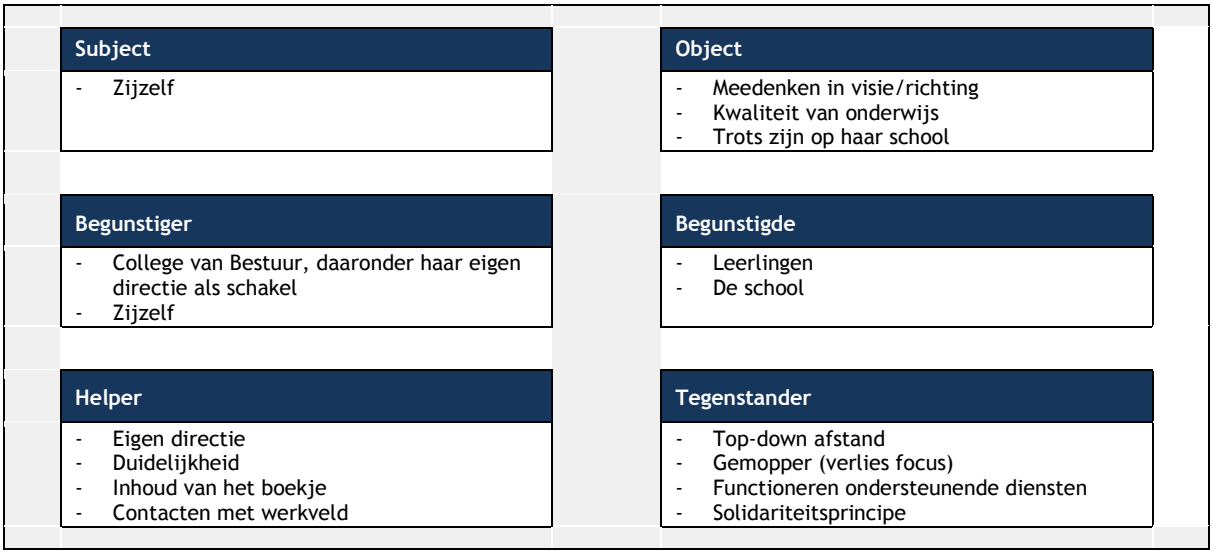
Figuur 5.5: Actanten verhaal 4

Verhaal 5

In dit verhaal is het subject deze medewerkster zelf. Centraal staan haar eigen werkzaamheden bij de school, de manier waarop dat gebeurt en wat daarbij belangrijke stimulansen zijn. Een belangrijk doel dat daarbij in dit verhaal naar voren komt is dat ze actief wil meedenken en vormgeven om de kwaliteit van het onderwijs

hoog te houden. Ze wil daar trots op kunnen zijn. De begunstiger van dit alles is op hoger niveau het College van Bestuur en op lager niveau haar eigen directie, die ze daarin als een belangrijke schakel beschouwt (citaat 5.1). Maar ook zelf is ze in dit verhaal begunstiger. Dat komt vooral doordat ze heeft geleerd pro-actief te zijn in haar werkzaamheden: het eigen initiatief in haar werkzaamheden komt veel naar voren. Daarin ligt ook een belangrijk verband met het doel dat ze nastreeft: het meedenken en vormgeven. De verantwoordelijkheid die ze zelf neemt en krijgt is daarbij een belangrijk thema in haar verhaal. De begunstigden van het streven zijn vooral de leerlingen (citaat 5.4), maar indirect ook de school, omdat ze zich inzet voor kwaliteit van het onderwijs.

In dit verhaal is een belangrijke helper haar eigen directie (zie vooral citaat 5.5 t/m 5.7). De twee directrices hebben de laatste twee jaar een lijn neergezet waarin ze heel duidelijk communiceren over het 'beleid van boven', het eigen initiatief van de medewerkers aanmoedigen, daar positieve waardering voor teruggeven en vooral ook luisteren. Dat motiveert. Een tweede helper, die daar deels mee samen hangt, is de duidelijkheid over de visie en de richting van de organisatie. Een derde helper is de inhoud van het boekje *Tilburgs Trots*. Eén van de gedichten schetst een beeld waarvan zijzelf zegt: 'daar doe je het voor'. De term 'trots' stimuleert haar heel erg in haar streven. Maar er zijn ook tegenstanders die dat streven belemmeren. Ten eerste de top-down afstand die nog wel erg groot blijft (citaat 5.2). Daarnaast is ook het 'gemopper' van collega's een tegenstander, waardoor het soms lastig is de focus te houden op wat er wél goed gaat. Een derde tegenstander is het functioneren van de overkoepelende facilitaire diensten van ROC Tilburg. In haar werkzaamheden ondervindt ze daar hinder van, dan is het moeilijk om trots te zijn en om die diensten als onderdeel van haar organisatie te beschouwen. De laatste tegenstander heeft ook met die gezamenlijkheid te maken, namelijk het solidariteitsprincipe met de zwakkere afdelingen. Dat zorgt er soms voor dat er alleen oplossingen voor de korte termijn zijn (verplaatsingen) en dat staat de kwaliteit van het onderwijs in de weg.



Figuur 5.6: Actanten verhaal 5

Verhaal 6

Het boekje *Tilburgs Trots* is in dit verhaal het subject. Het doel dat dit subject hier nastreeft is het bevorderen van 'trotsheid' binnen alle geledingen van de organisatie. De begunstigden van die trotsheid zijn ten eerste actoren in de interne organisatie: medewerkers, maar vooral ook studenten (citaat 6.4). Maar ook haar eigen directie, waarover wordt verteld wat zij nog meer met het verhaal zouden moeten doen (citaat 6.7 en 6.8). Ten tweede actoren buiten de organisatie (werkveld), omdat ook sterk naar voren komt dat die trotsheid op de

school naar buiten toe uitgedragen moet worden. De begunstiger die het subject in dit verhaal 'op pad stuurt' is de leiding van ROC Tilburg: het College van Bestuur. Als directe aanleiding voor het verschijnen van het boekje noemt de verteller de naamsverandering en de toespraak die de voorzitter van College van Bestuur daarbij hield (citaat 6.3). Ook komt deze begunstiger naar voren op het eind van het verhaal, waarin gezegd wordt dat het boekje weliswaar van bovenaf de organisatie in 'gedropt' is (citaat 6.10), maar dat het nu tijd is om het los te laten en de begunstigden daar iets mee te laten doen.

Er zijn een aantal helpers met betrekking tot het subject. Ten eerste de vorm die aan het subject is meegegeven. De verteller van dit verhaal, een van de begunstigden, geeft aan dat ze het een schitterend boekje vindt (citaat 6.2) en dat 'trots' een term is die ze goed met haar eigen werkzaamheden kan verbinden. Ten tweede de markeringsmomenten die worden gebruikt om de lijn die met het subject is uitgezet beter vast te houden. Een derde (potentiële) helper is het geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid aan de interne begunstigden om er nu zelf iets mee te gaan doen (citaat 6.10). Ten vierde de branchecoördinatoren die in het leven zijn geroepen om de externe begunstigden beter van dienst te kunnen zijn. Maar er zijn ook tegenstanders. Ten eerste het gevaar dat het boekje teveel verwordt tot een slogan en daardoor niet meer vanuit de inhoud wordt benaderd (citaat 6.7). Een andere tegenstander, die zich ook schaart onder de groep van begunstigden, zijn enkele collega's die toch nog teveel de vuile was buiten hangen. Hier zou de begunstiger daadkrachtiger tegen kunnen optreden. Een laatste (potentiële) tegenstander is een te sterke top-down structuur. Het gevaar van deze tegenstander is dat er geen mandaat wordt gegeven aan de begunstigden om het nu zelf vorm te geven en de organisatie daarmee te veel een eenheidsworst wordt. Deze tegenstander staat dus in rechtstreeks verband met de derde helper.

Subject	Object
- Boekje 'Tilburgs Trots'	- Trotsheid binnen alle geledingen (vooral ook bij studenten) - Eenheid naar buiten toe
Begunstiger	**Begunstigde**
- College van Bestuur	- Directie, docenten en studenten - Werkveld
Helper	**Tegenstander**
- Markeringsmomenten - Vorm boekje / term 'trots' - Vertrouwen en verantwoordelijkheid	- Lege communicatie (praten in slogans) - Collega's die vuile was buiten hangen - Te veel top-down aansturing

Figuur 5.7: Actanten verhaal 6

5.2.2 Koppeling aan framework

Inhoudelijke eisen

Uit de verhalen van deze school blijkt dat de corporate story als zeer relevant wordt ervaren. De directrice koppelt die relevantie aan de corporate identity, dat in haar verhaal als object naar voren komt. In de lijn die ze daarvoor uit heeft gezet, ziet zij het boekje als relevant hulpmiddel. Het verminderen van het calimero-effect binnen haar school is iets wat voor die relevantie ook nadrukkelijk in beeld komt. Bij de verhalen van de medewerkers komt het boekje met zijn inhoud en/of vorm ook naar voren als helper in het behalen van de genoemde objecten. Voor de ene medewerker heeft het object vooral betrekking op haar eigen

werkzaamheden als subject. Bij de andere medewerker is het boekje zelf subject, maar heeft de vorm en de term trots die daarin zit een stimulerende werking in het bewerkstelligen van trotsheid binnen alle geledingen van de organisatie. Wat opvalt, is dat in al deze verhalen ook de relevantie van het boekje genoemd wordt als het gaat om de doelen die er zijn met betrekking tot de zichtbaarheid van de school in de externe omgeving.

Wat betreft de vraag of het verhaal realistisch is, komen bij deze school positieve geluiden naar voren. Bij de directrice met name op het moment dat ze ingaat op de bescheidenheid die er binnen haar school vaak is en het besef dat er eigenlijk zo veel goeds gedaan wordt, maar dat daarover nooit zoveel geroepen wordt. Dit is precies wat ook in mijn analyse van de corporate story als belangrijkste ommekeer naar voren komt in het laatste hoofdstukje. Die boodschap uit *Tilburgs Trots* kan ze hier dus verbinden aan haar eigen realiteit. Ook de medewerkers vertellen dat het trots zijn voor hen erg belangrijk is en dat het iets is wat zij kunnen en willen verbinden met hun eigen realiteit (in het ene verhaal als subject en het andere verhaal als begunstigde). De kanttekening die daarbij in beide verhalen wordt gemaakt is dat het, door de diverse tegenstanders, nog niet altijd even goed lukt om trots te zijn en dat uit te dragen. In *Tilburgs Trots* wordt dus een beeld geschetst waar men verder naar toe wil groeien.

De directrice geeft in haar verhaal aan dat andere directeuren wel betrokken zijn bij het schrijven van het verhaal. In die zin is dat wat haar betreft dus *responsive*. Zij meldt niet dat ze daar zelf een rol in had moeten krijgen: de honneurs zijn goed waargenomen. Bovendien geeft ze aan dat het haar genoeg ruimte biedt voor een vertaling naar haar eigen verhaal binnen de school. In verhaal 6 komt sterk naar voren dat deze medewerker het verhaal ziet als een basisframe dat door het College van Bestuur (begunstiger) is ontwikkeld, en dat de medewerkers (begunstigden) dit frame nu verder moeten invullen.

Tot slot lijkt het verhaal in de beleving van deze geïnterviewden ook *sustainable*, in ieder geval voor hun eigen school. De directrice geeft expliciet aan dat er een lijn is ingezet voor de komende jaren, dat er niet te veel haast mee gemaakt moet worden. Er zijn voldoende aanknopingspunten voor de langere termijn. Wel kunnen vooral de medewerkers zich voorstellen dat de vorm die is gekozen, bij andere stakeholders wellicht minder goed zal vallen dan bij hen.

Verankering: voorwaarde en pijlers

Uit de verhalen, die bij deze school verteld worden, blijkt dat aan de voorwaarde van authenticiteit is voldaan. Dat geldt zowel voor de mate waarin de corporate story past bij de organisatie en de eigen school, als de mate waarin het past bij de vertellers ervan. De directrice geeft in haar verhaal aan dat de corporate story goed past in de lijn die ze ook daarvoor al aan het uitzetten was. Toch komt er in haar verhaal wel naar voren dat het neerzetten van zo'n eenduidige identiteit nogal wat is voor een onderwijsinstelling. Zij kan zich voorstellen dat het in de ogen van sommige medewerkers niet past bij een onderwijsinstelling. De corporate story bood haar voldoende ruimte voor haar eigen authentieke verhaal. De eigen draai die ze daaraan heeft gegeven lijkt te zijn gelukt: ook de medewerkers geven aan dat het boekje past bij hun school en hun 'eigen' verteller, de directrice. In verhaal 6 wordt wel een kanttekening gemaakt: de afdelingen in Waalwijk en Oisterwijk zullen de aanduiding 'Tilburg' wellicht minder passend vinden. Er is twijfel of de corporate story door andere scholen ook als authentiek zal worden ervaren.

De eerste pijler, commitment van leidinggevenden, scoort in de verhalen van de directrice en medewerkers hoog. In het actantenmodel van verhaal 4 was al te zien dat de directrice begunstiger is in haar eigen verhaal. Daarbij moet ik wel de kanttekening plaatsen dat in dat verhaal het object de corporate identity is. Het commitment met de corporarte story komt soepel tot stand, omdat ze in de corporate story de lijn herkent die ze eerder al had uitgezet. De directrice neemt dan ook gemakkelijk de rol van *Chief Storyteller*. In de verhalen van de medewerkers wordt dit bevestigd: ze beschrijven dat het een lijn is die steeds duidelijker wordt en

waar vaak op teruggepakt wordt. De corporate story wordt daarbij ingezet als hulpmiddel om steeds meer duidelijkheid over die identiteit en visie te krijgen.

De tweede pijler is co-creatie. Wat opvalt in de *discourse* van de directrice is dat ze vaak termen als 'implementeren' en 'hoe we dat wegzetten' gebruikt. Ook zegt ze dat medewerkers wel mee moeten in die lijn. Dat suggereert een implementatiestrategie, die haaks staat op de uitgangspunten van co-creatie (zie paragraaf 2.2.5). Toch lijkt er in de praktijk wel sprake van co-creatie. Dat gebeurt in dit geval wel binnen duidelijke randvoorwaarden die de directrice stelt. Zij neemt het initiatief, door het voorbeeld te geven en mensen aan te sporen die identiteit uit te dragen (zowel intern als extern). Uit de verhalen van medewerkers blijkt ook dat er veel waarde wordt gehecht aan eigen initiatief en dat er veel ruimte is voor een eigen invulling. Ook daar komen die randvoorwaarden waarbinnen de dialoog plaatsvindt terug. Men ervaart het als prettig dat de leidinggevenden enerzijds luisteren, maar anderzijds ook stelling nemen en knopen doorhakken.

Er worden in de verhalen een aantal platformen genoemd, waarop die dialoog zich afspeelt. Daartoe behoren de vergaderingen, waarvoor in de beleving van de medewerkers een goede structuur is gevonden. Daarnaast worden ook de diners die het College van Bestuur in het leven heeft geroepen genoemd. Wat ik in de beschrijvingen van dat soort momenten terugzie, is dat door die platformen de betrokkenheid van de medewerkers ook toeneemt. De betrokkenheid bij die visie is ook goed terug te zien in de manier waarop beide medewerkers over 'trots' praten. Dat is iets waar ze in hun verhaal echt voor willen gaan, ze vinden dat er nog te weinig mee gebeurt. Het stimuleert om ook zaken die minder goed gaan op te pakken en terug te leggen bij de directie. Dus zonder dat er in die momenten van dialoog expliciet wordt teruggepakt op het boekje komt daarin de 'partituur' van de achterliggende visie wel steeds terug. Deze interactie bevordert de co-creatie.

De narratieve ruimte krijgt in deze school zijn kansen. Ten eerste vertelt een van de medewerkers dat het fijn is dat ze haar verhaal kwijt kan bij de directrices, ondanks het feit dat er niet altijd iets mee gedaan wordt. Dat geldt ook voor de diners met het College van Bestuur. Op die manier helpt het vertellen haar dus, zonder dat het direct resultaat oplevert. Bij dat vertellen gaat het niet expliciet om de corporate story, maar wel om zaken die daarmee te maken hebben zoals haar eigen invulling van en ideeën over de onderwijsvisie. Een ander voorbeeld is de manier waarop er in het narratieve interview met de andere medewerkster door te vertellen ideeën ontstonden, waardoor ze het 'trots' ook meer bij studenten zichtbaar kan maken. Door te vertellen over zaken die je belangrijk vindt, ontstaan er dus weer nieuwe ideeën om de corporate story verder af te maken.

De laatste pijler is communicatie. Uit de vorige pijler bleek al dat er veel wordt gecommuniceerd met betrekking tot de corporate identity die de directrice nastreeft. Wat ook sterk terug komt in het verhaal van de directrice is dat ze structureel bezig zijn om die identiteit overal terug te laten komen en scherp te bewaken: die lijn is consistent. De corporate story is daarin een hulpmiddel, dat consequent gebruikt wordt. De directrice noemt het boekje als relatiegeschenk, maar ook als een mooi middel om nieuwe werknemers te laten zien wat er van ze verwacht wordt. Ook werden in alle verhalen de nieuwjaarsreceptie van de eigen school en de organisatieparade van heel ROC Tilburg in verband met het boekje genoemd. Wel geeft de directrice aan dat ze pas aan het begin staan van die lijn en deze nog veel verder moet worden doorgevoerd. Zij noemt daarbij zelf het aannamebeleid en de ontwikkelingsgesprekken met medewerkers. Ook een van de medewerkers geeft aan dat er nog te weinig mee gebeurt en dat ze nog niet consequent de inhoud van het boekje vasthouden. Als voorbeeld vertelde ze dat in teamvergaderingen vaak alleen stilgestaan wordt bij de probleemleerlingen en niet bij de uitblinkers. Binnen deze school zijn ze er, voor zover uit de verhalen blijkt, in geslaagd om aandacht voor het boekje te krijgen. Vervolgens wordt die aandacht vastgehouden, door vooral

te herhalen. Daarnaast wordt er op deze school succesvol gebruik gemaakt van externe vertellers: de branchecoördinatoren.

Uit wat medewerkers er zelf mee doen blijkt dat zij zich vanuit hun betrokkenheid bij de richting gestimuleerd voelen om zelf creatief met de corporate story om te gaan. Een hulpmiddel daarbij was voor een van de medewerkers de kaarten en gedichten die er bij het boekje zaten. De gedichten heeft ze tijdens de open dag opgehangen en een kaart heeft ze naar een van de leerlingen gestuurd die een moeilijk maar goed traject achter de rug had. Ook uit het verhaal van de andere medewerkster blijkt dat ze bezig is met het verzinnen van dingen, waardoor nog consequenter gecommuniceerd wordt over de hoofdtonen van het verhaal (bijvoorbeeld het idee wat haar al pratende te binnen schiet).

Gemeenschappelijke visie

In het kader van de gemeenschappelijke visie die Senge beschrijft komen in het framework een aantal aandachtspunten en belemmerende factoren naar voren. Het commitment van leidinggevenden aan visie speelt daar een belangrijke rol in. Hierover is al veel naar voren gekomen in de eerste verankeringspijler. In het verhaal van de directrice is goed terug te zien dat haar persoonlijke visie een belangrijke rol speelt in haar commitment aan de corporate story. Echt commitment kan volgens Senge ook alleen ontstaan als er sprake is van een persoonlijke visie. De manier waarop ze daarover communiceert beschrijft ze zelf als open en eerlijk. Ook uit de verhalen van de medewerkers blijkt dat. Die openheid komt terug in de manier waarop inzichtelijk wordt gemaakt waar de beslissingen die de directie neemt vandaan komen. Eerlijkheid is terug te zien in die zin dat er wel wordt gezegd dat mensen er in mee moeten. Duidelijkheid speelt hierin dus een bevorderende rol. Uit hetgeen verteld wordt op deze school lijkt het commitment van de medewerkers ook tot stand te zijn gekomen. Ze voelen zich erg betrokken bij de visie die in *Tilburgs Trots* naar voren komt.

In de verhalen zijn een aantal van de belemmerende factoren die Senge noemt terug te zien. Ten eerste een te hoge diversiteit in persoonlijke visies. Hoewel er uit de verhalen van deze medewerkers veel eensgezindheid blijkt over de visie en identiteit, worden als tegenstanders de mensen genoemd die daar niet in mee gaan en bijvoorbeeld blijven mopperen. Een van de medewerkers verliest daardoor soms haar eigen focus en de andere stelt dat daar ook harder tegen op getreden mag worden. Daarmee kom ik bij een andere belemmerende factor van Senge: het bekeren van mensen. Op grond van de verhalen van deze school komt hier een spanningsveld naar voren. Hoewel de communicatie met betrekking tot de gewenste visie open en eerlijk is en de directrice zelf ook aangeeft mensen niet te willen bekeren, is de visie wel verplichtend. Medewerkers die er niet in mee kunnen moeten hun conclusies trekken. Dit is niet in overeenstemming met het proces dat Senge beschrijft om te komen tot een gemeenschappelijke visie vanuit de persoonlijke visies van alle medewerkers. Maar medewerkers krijgen wel veel ruimte en verantwoordelijkheid om aan de partituur van de gewenste visie zelf invulling te geven. Een van de medewerkers vertelt ook dat er opgepast moet worden de visie te veel van bovenaf door te blijven drukken: medewerkers zijn nu zelf aan zet. Zoals gezegd vinden ze zelf ook dat er harder opgetreden mag worden tegen mensen die er niet in mee gaan. Hierin zit een tegenstrijdigheid: enerzijds ligt er de wens om de medewerkers nu weer zelf vertrouwen te geven om een eigen invulling aan de visie te geven, anderzijds de behoefte dat er vanuit de leiding harder opgetreden wordt tegen mensen die dat in hun optiek niet op de juiste manier doen. Het is belangrijk om in de gaten te houden dat dit een stelling is vanuit het perspectief van medewerkers die zelf zeggen dat de gewenste richting aansluit bij hun persoonlijke visie. Het verplichtende karakter werkt in de ogen van die medewerkers niet als belemmerend, maar eerder als bevorderend.

Door de werkdruk ontstaat er tijdgebrek en dat kan belemmerend werken. De gemeenschappelijke visie die in de corporate story beschreven wordt, kan niet binnen afzienbare tijd ontstaan. Ook de medewerkers

geven aan dat er door tijdgebrek eigenlijk nog te weinig mee wordt gedaan. In de corporate story staat een beeld beschreven waar zij de komende jaren naar toe willen groeien.

Een te groot gat tussen de visie en de realiteit lijkt er hier niet te zijn. Beide medewerkers geven aan dat trots iets is wat ze met hun eigen realiteit kunnen verbinden. Ook de directrice geeft aan dat de waarden uit het verhaal dichtbij haar persoonlijke waarden liggen. Bij het verhaal van een van de medewerkers komt goed terug hoe de richting van het verhaal bij haar een creatieve spanning bewerkstelligt. Ze erkent dat er punten zijn waarop ze lang niet zo trots is, maar geeft ook aan dat het beeld dat in het boekje beschreven wordt haar stimuleert om daarmee aan de slag te gaan. Ook de andere medewerkster vindt het een stimulerend geheel en geeft uit zichzelf aan dat er nog veel meer mee gedaan kan worden. Het beeld dat geschetst wordt, biedt voldoende aanknopingspunten met de realiteit.

Schematisch overzicht

In figuur 5.8 is een schematisch overzicht te vinden van de resultaten van dit tweede deel van de analyse voor school 2.

Inhoudelijke eisen:	
1. Relevantie	Zeer relevant, met betrekking tot de doelen die worden nagestreefd.
2. Realistisch	Ja: inhoud in overeenstemming met streven van de school.
3. Responsive	Directrice zelf niet betrokken, maar basisframe doet recht aan deze school.
4. Sustainable	Ja, verhaal biedt voldoende aanknopingspunten voor lange termijn.
Verankering: Voorwaarde / pijlers	
1. Authentiek	Ja, zowel bij school als bij vertellers.
2. Commitment leidinggevende	Ja, primair aan de eigen lijn, secundair aan de corporate story als helper.
3. Co-creatie	Dialoogplatformen, waarbinnen directrice richting geeft en randvoorwaarden bewaakt. Stimuleert betrokkenheid medewerkers.
4. Communicatie	Identiteit consistent uitgedragen. Corporate story consequent gebruikt, maar daar worden nog kansen ervaren. Vorm stimuleert de creativiteit van de medewerkers.
Gemeenschappelijke visie	
1. Commitment aan visie	Visie speelt een belangrijke rol. Communicatie open en eerlijk, levert duidelijkheid op. Medewerkers worden daarbij gestimuleerd hun verhaal te vertellen, draagt bij in hun commitment.
2. Belemmerende factoren	Tijd: tijdgebrek door werkdruk Diversiteit: vooral ‘dwarsliggers’ als belemmerend ervaren. Gat tussen visie realiteit: levert creatieve spanning op. Bekeren: goed midden ervaren tussen verplichtende randvoorwaarden en eigen invulling medewerkers.

Figuur 5.8: Analyse school 2

5.3 Slotconclusie analyse

Aan de hand van het actantenmodel en het framework uit de literatuurstudie heb ik in dit hoofdstuk de verhalen uit de onderzoeksresultaten geanalyseerd. Uit die analyse komt naar voren dat het corporate story traject van ROC Tilburg binnen twee verschillende scholen ook zeer verschillend is beleefd. Op grond van de analyse kan ik stellen dat het tot leven brengen en verankeren van de corporate story om uiteenlopende redenen bij school 2 beter van de grond is gekomen. De mate van commitment van de leidinggevende als *Chief Storyteller* is hierin van doorslaggevende rol gebleken: voor verankering lijkt dit een cruciale voorwaarde.

Bij beide scholen zijn een aantal verschillende, maar ook een aantal dezelfde bevorderende en belemmerende factoren naar voren gekomen. Ik heb de factoren die in de analyse naar voren zijn gekomen per school weergegeven in figuur 5.9 en 5.10 (zie volgende pagina's). Daarin heb ik de fasering van dit traject verwerkt, die in hoofdstuk 3 naar voren kwam. Op die manier maak ik inzichtelijk welke factoren in welke fase een rol hebben gespeeld.

- Fase 1: verwoorden. De start van het traject dat moet leiden tot commitment van de directeuren als *Chief storytellers.*
- Fase 2: vertellen/verankeren. Moet leiden tot commitment van de medewerkers.
- Fase 3: het levend *houden* en verder verankeren van de corporate story.

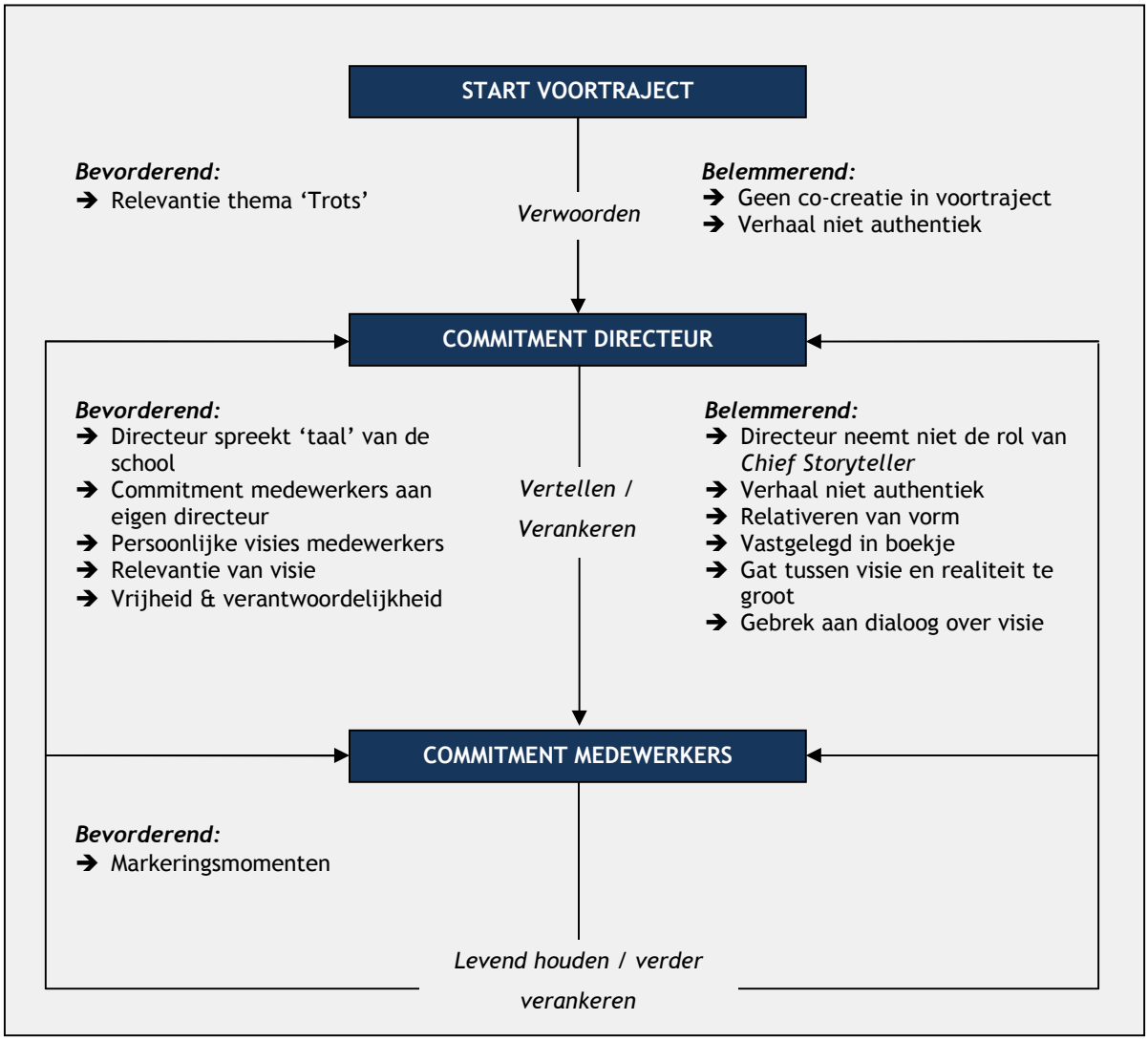
Het commitment van directeur en medewerkers heb ik in deze schema's dus niet als belemmerende of bevorderende factoren benaderd, maar als doelen op zich. Het beeld dat uit de analyse naar voren komt is dat dit cruciale voorwaarden zijn voor het slagen van het traject. Per school zal ik tot slot de belangrijkste factoren voor iedere fase bespreken.

School 1

Bij school 1 is gebleken dat het commitment van de directeur niet tot stand is gekomen. Belemmerende factoren zijn daarin ten eerste dat er in het voor traject *geen co-creatie* met betrekking tot de inhoud en vorm van het verhaal heeft plaatsgevonden. Het is een verhaal dat door anderen geconstrueerd werd en daarmee werd hij tijdens de eerste bijeenkomst overvallen. Ook bleek de vorm en inhoud die gekozen is daarbij in de ogen van de directeur *niet authentiek* te zijn voor deze school. Bevorderend is geweest dat de directeur de relevantie van 'trots' voor de onderwijscultuur erkent. Gevolg: compliance, geen commitment.

Voor de tweede fase zijn bevorderende factoren dat de directeur de *taal* spreekt van zijn school, het *commitment* van de medewerkers aan de eigen directeur (wordt als potentiële helper genoemd en er wordt bevestigd dat hij de taal van de medewerkers kent), de sterke *persoonlijke visies* van medewerkers (die commitment aan een gemeenschappelijke visie mogelijk maken), de *relevantie* van een gemeenschappelijke visie die medewerkers erkennen en de *vrijheid en verantwoordelijkheid* die medewerkers in hun werkzaamheden krijgen: hun stem telt in de richting die ze opgaan, een belangrijke voorwaarde voor co-creatie. Belemmerend voor deze fase is dat de directeur de rol van *Chief Storyteller* die de koers van de corporate story overal en altijd uitdraagt niet op zich heeft genomen. Daarnaast wordt het verhaal zoals in het boekje staat en zoals het verteld is, als *niet authentie*k ervaren. Ook heeft het noodzakelijke *relativeren van de toon* bijna onvermijdelijk de inhoud van het boekje gerelativeerd. Het feit dat het verhaal is *vastgelegd in een boekje* met een vorm en toon die niet als passend wordt ervaren, maakt dat het moeilijk is om er ver van die toon vandaan toch iets mee te doen. Ook werd de inhoud als niet realistisch beoordeeld: het *gat tussen visie en realiteit* is te groot. Als laatste belemmerende factor voor deze fase is het *gebrek aan dialoog over visie*: de transfer van visie op hoog niveau naar laag niveau heeft op basis van het boekje niet plaatsgevonden.

Voor de laatste fase, die op deze school nog niet van de grond is gekomen, wordt een bevorderende factor genoemd: *zinvolle markeringsmomenten*, zoals de organisatieparade.



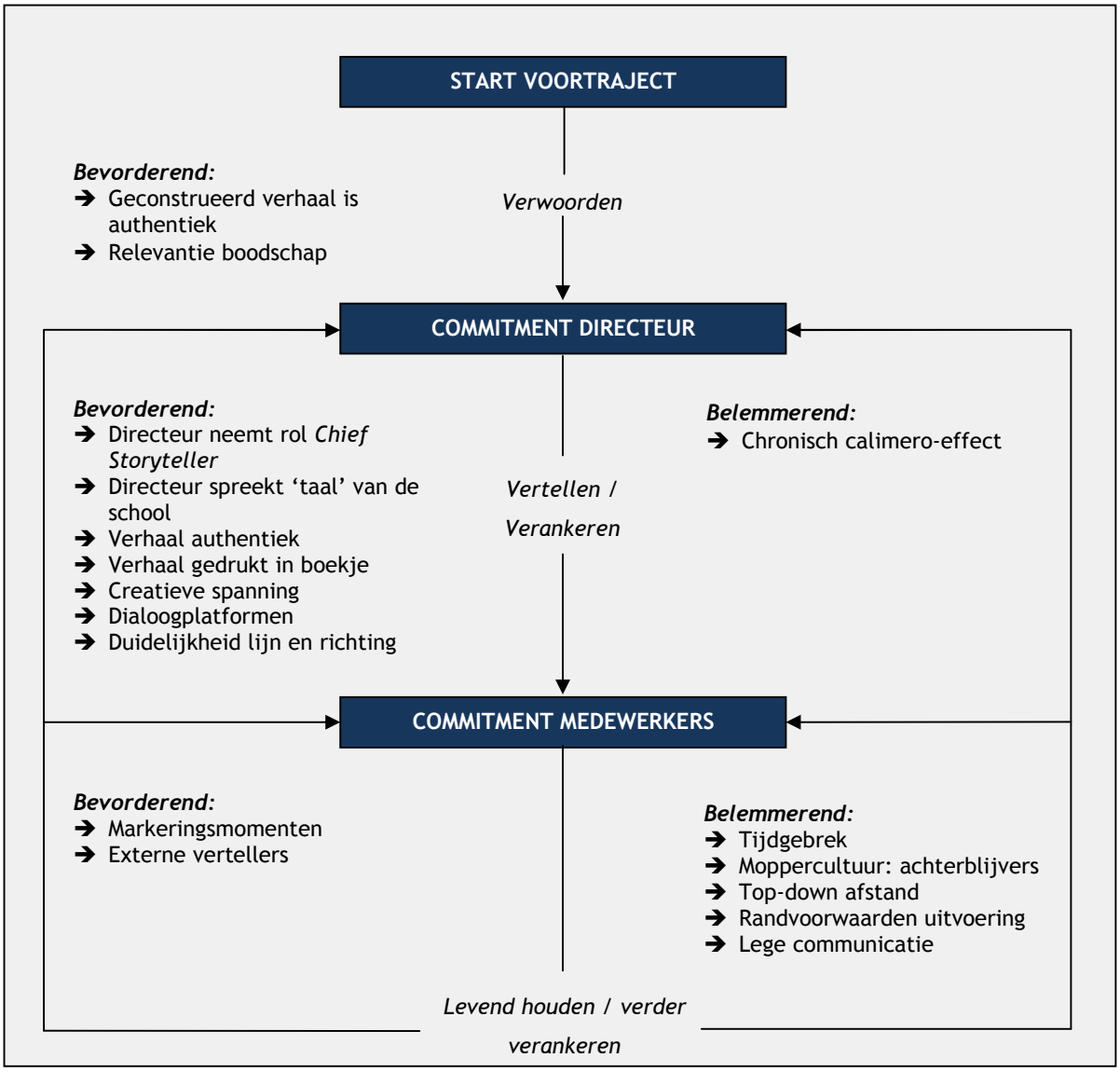
Figuur 5.9: Overzicht school 1

School 2

Voor het commitment van de directeur van school 2 blijkt het voortraject geslaagd. Bevorderend daarbij is dat het verhaal, zowel de vorm als de inhoud, in de ogen van de directeur past bij de school: het is *authentiek*. Daarnaast heeft ook de *relevantie van de boodschap* bevorderend gewerkt.

Ook de tweede stap blijkt bij deze school succesvol genomen. Alleen het *chronisch calimero-effect*, de onterechte bescheidenheid van de medewerkers, was daarin belemmerend. Bevorderend is dat de directrice de rol van *Chief Storyteller* heeft genomen, ze draagt de identiteit consistent en consequent uit binnen de school. Daarnaast spreekt ook deze directeur de *taal die past bij de school*: de manier waarop gecommuniceerd wordt, wordt als zeer prettig ervaren. Het verhaal zelf werd ook als *authentiek* ervaren: zowel wat betreft de organisatie, als wat betreft de vertellers en luisteraars. Dat het verhaal is *gedrukt in een boekje* met de gedichten erbij heeft hier ook bevorderend gewerkt: de vorm spreekt de medewerkers aan, en het boekje kan ook als relatiegeschenk gebruikt worden. Een andere bevorderende factor is de *creatieve spanning* die ontstaat bij de medewerkers tussen het streven (de visie) en de realiteit. Laatste bevorderende factor zijn de *dialoogplatformen*, waaraan de directeur richting en randvoorwaarden geeft en de medewerkers zelf invulling.

Voor de derde fase gelden de bevorderende factoren uit de tweede fase nog steeds, maar daar komen ook een tweetal nieuwe bij. Ten eerste de *markeringsmomenten* zoals de organisatieparade en de nieuwjaarsreceptie. Ten tweede de *externe vertellers* in de vorm van branchecoördinatoren, die het verhaal ook naar buiten toe kunnen uitdragen. Belemmerende factoren voor deze fase komen komen vooral uit de verhalen van de medewerkers. Ten eerste: onder invloed van de werkdruk is er *tijdgebrek* om structureel aandacht te besteden aan het verankeren van de corporate story. Ten tweede de *achterblijvers*: collega's die blijven mopperen zijn belemmerend voor de positieve focus van anderen. Ten derde de *top-down afstand*, die de medewerkers ondanks initiatieven blijven ervaren. Ten vierde de randvoorwaarden voor de uitvoering: in de verhalen blijkt dat het slechte functioneren van andere diensten het 'trots zijn' belemmert. Tot slot het gevaar van *lege communicatie*: als er te veel in slogans wordt gepraat in plaats van vanuit de inhoud.



Figuur 5.10: Overzicht school 2

6. Conclusie & Aanbevelingen

In dit hoofdstuk presenteer ik de conclusie van mijn onderzoek. Vervolgens formuleer ik enkele aanbevelingen.

6.1 Conclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek was:

> *Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren in de verankering van het organisatieverhaal 'Tilburgs Trots' binnen het ROC Tilburg?*

Om mijn hoofdvraag te beantwoorden heb ik in de inleiding een aantal deelvragen geformuleerd. De eerste deelvraag heb ik in hoofdstuk 2 aan de hand van een literatuurstudie beantwoord. De literatuurstudie heeft me een tweeledig framework opgeleverd. Ten eerste wat betreft de onderzoeksbenadering voor de casestudie: ik heb gekozen voor de narratieve onderzoeksbenadering. Ten tweede wat betreft de functies en eigenschappen van de corporate story en de processen van verankering: dat leverde me het referentiekader van waaruit ik de resultaten van de casestudie heb geanalyseerd. De tweede deelvraag heb ik in hoofdstuk 3 beantwoord door een beeld te schetsen van de context waarbinnen de casestudie plaatsvindt. De derde deelvraag en subvragen dienden als startpunt voor de casestudie, om met de geïnterviewden in te gaan op hun beleving van het traject. In hoofdstuk 4 heb ik die belevingen in de vorm van verhalen gepresenteerd, om deze in hoofdstuk 5 vervolgens te deconstrueren en te analyseren.

Uit de analyse kwamen voor beide scholen een aantal bevorderende en belemmerende factoren voor de verankering van *Tilburgs Trots* naar voren. Ik heb het traject gesplitst in drie fasen en bij elke fase een aantal belemmerende en bevorderende factoren aangegeven: zie figuur 5.9 voor school 1, en figuur 5.10 voor school 2. De verankering begint al in het voortraject, dat moet leiden tot het commitment van leidinggevenden aan de corporate story. Een belemmerende factor daarbij bleek een gebrek aan co-creatie bij het *verwoorden* van de corporate story. Een andere cruciale factor in deze fase is de mate waarin de directeuren het geschreven verhaal als authentiek ervaren: passend bij hun school, maar ook passend bij zichzelf als verteller. Hier kwam een duidelijk verschil tussen school 1 en school 2 aan het licht. Vooral door de vorm die is gekozen bleek het verhaal op school 1 geen inspirerend referentiekader dat een corporate story zou moeten zijn. Op school 2 was dat wel het geval.

De volgende fase, het *vertellen en verankeren* van het verhaal, moet leiden tot commitment bij de medewerkers. Een belangrijke bevorderende factor is dat de directeur de rol van *Chief Storyteller* op zich neemt en daarbij de 'taal' van de medewerkers spreekt. Alleen de taal van de medewerkers spreken bleek niet voldoende (zie resultaten school 1). De manier waarop de corporate story in een boekje was verwoord en vormgegeven bleek op de ene school bevorderend, maar op de andere school belemmerend te werken. De gekozen vorm wordt dus niet ROC-breed als authentiek ervaren. De heersende onderwijscultuur kwam op beide scholen ter sprake als een belemmerende factor. De autonome docent is niet gewend om op een meer bedrijfsmatige manier aan een gezamenlijke visie te werken, en hij is ook niet gewend om het 'trots zijn' hardop uit te spreken. Het goed functioneren van dialoogplatformen waarin elke betrokkene een stem krijgt om in co-creatie invulling te geven aan de corporate story is een bevorderende factor, zowel in de tweede als in de derde fase. Op de ene school functioneren die platformen naar tevredenheid, op de andere school liggen

daar nog kansen. Op school 2 toonde zich een inspirerende creatieve spanning tussen het streven dat in de corporate story wordt verwoord en de dagelijkse realiteit die directie en medewerkers ervaren. Op school 1 is mijns inziens dit gat te groot. Met name de vorm is daar debet aan.

Bevorderende factoren voor de derde fase, het *levend houden / verder verankeren*, bleken ook te zijn: markeringsmomenten en externe vertellers. Belemmerende factoren zijn tijdsdruk, lege communicatie (in de vorm van slogans) en het ontbreken van de juiste randvoorwaarden om de corporate story in de lespraktijk vorm te geven.

Ondanks het feit dat ik maar twee scholen onder de loep heb genomen en maar zes verhalen heb geanalyseerd, lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat de diversiteit van de scholen binnen ROC Tilburg onvoldoende tot zijn recht is gekomen in *Tilburgs Trots*.

6.2 Aanbevelingen

Na de presentatie van mijn onderzoeksresultaten en de daaraan gekoppelde conclusies wil ik in deze paragraaf een aantal aanbevelingen formuleren voor de specifieke casus. In de overzichten met bevorderende en belemmerende factoren is terug te zien in welke fasen van het traject de voornaamste knelpunten worden ervaren. Voor school 1 liggen die vooral in de eerste twee fasen, voor school 2 in de derde fase.

Een eerste aanbeveling heeft betrekking op de fase van *verwoorden* van de corporate story en de mensen die daarbij betrokken zijn. Het is in praktische zin wellicht niet haalbaar om het verhaal te schrijven in co-creatie met iedereen. Maar in de keuze van vertegenwoordigers van groepen stakeholders had beter ingespeeld kunnen worden op de grote diversiteit aan scholen en typen medewerkers van ROC Tilburg. Uit het onderzoek blijkt dat school 1 zich niet vertegenwoordigd heeft gevoeld. Het verhaal is daar als niet *responsive* en niet *sustainable* ervaren. Vooral de vorm van het verhaal doet hen geen recht. De verschillen tussen de diverse scholen worden daarmee in hun ogen alleen maar bevestigd. Dat is een belangrijk thema in alle interviews die daar werden afgenomen. De roep om verbinding die er lag heeft daardoor op deze school niet plaatsgevonden. De afstand lijkt groter geworden: het boekje bevestigt de beelden daarover van de medewerkers. Het uitdragen van de corporate story werd voor de directeur van deze school nu eerder een lastig te behalen en opgelegd doel, dan dat het verhaal gebruikt kon worden als middel om de *raison d'etre* van de school en ROC Tilburg boven tafel te krijgen.

Een aanbeveling die daaruit voortvloeit is om de verschillen tussen deze scholen als een verhalend element in de corporate story te verwerken. Op die manier zou de schijnbare tegenstander kunnen worden omgebogen tot een kans: diversiteit als rijkdom. Door het honoreren van die diversiteit wordt meer recht gedaan aan de werkelijkheid, zoals die wordt ervaren op de eerste school. Uit de doorvertellessen van Schutte & Hendriks blijkt bovendien dat verhalen met daarin een duidelijk conflict of obstakel beter doorverteld worden. Een succesverhaal waarin alles klopt, is niet spannend om door te vertellen. Daarmee gaat de kracht van een verhaal verloren. Uit mijn analyse van de corporate story (hoofdstuk 3) bleek dat in *Tilburgs Trots* geen expliciete tegenstanders zijn terug te zien die het subject, ROC Tilburg, moet overwinnen. De eenheid in verscheidenheid wordt wel benoemd, maar speelt onvoldoende in op de verschillen tussen de niveaus en typen docenten die op school 1 worden ervaren.

Specifieke aanbevelingen voor school 1 liggen vooral in de tweede fase van het traject: daar zijn de meeste belemmerende factoren terug te zien. Als ik deze afzet tegen de bevorderende factoren, zie ik dat de randvoorwaarden voor co-creatie aanwezig zijn. De directeur kent de 'taal' van de medewerkers en geeft leiding vanuit een gedachte die aansluit op de het idee van de beperkte maakbaarheid van de werkelijkheid van anderen. Hij geeft zijn medewerkers veel ruimte en verantwoordelijkheid, zoveel eigenlijk dat hij vindt

dat de zaken uit het boekje meer vanzelf tot stand moeten komen. Toch werd bij de medewerkers een behoefte zichtbaar aan dialoog over de inhoud van het boekje. Mijn aanbeveling is om daarin te zoeken naar dialoogplatformen (bijvoorbeeld het teamoverleg) met een goed evenwicht tussen enerzijds richting geven op basis van inhoudelijke punten uit de corporate story en anderzijds ruimte laten voor de eigen invulling en vertaling van de medewerkers. De vorm van het boekje zal om praktische redenen voor lief moeten worden genomen, maar binnen de inhoudelijke partituur kan beter gezocht worden naar een gezamenlijke invulling. Op die manier blijft het zinvol en zakelijk, zoals de medewerkers wensen.

Voor school 2 liggen de belemmerende factoren vooral in de fase van het verder verankeren en levend houden van het verhaal. Een interessant spanningsveld dat daar optreedt, is dat enerzijds de markeringsmomenten die er plaatsvinden als bevorderend worden ervaren, maar anderzijds het gevaar van lege communicatie (praten in slogans) bij die momenten wordt genoemd. Een aanbeveling is om die markeringsmomenten te laten vormgeven door de medewerkers zelf. Het is belangrijk om daarbij vooral de docenten bij te betrekken, en niet alleen de medewerkers met een coördinerende functie. Door hen uit te dagen mee te denken over de inhoud van de corporate story, wordt de creatieve spanning vergroot. Bovendien heeft dit een remmende invloed op de belemmerende factor top-down afstand: het stelt medewerkers zelf in staat invulling te geven. Overigens werd dit al zo gedaan bij de organisatieparade, waar medewerkers van deze school workshops gaven. Deze parade werd in alle verhalen als zeer positief ervaren en deze manier van werken is dus een lijn die doorgezet moet worden. De directrice gaf daarbij zelf aan dat de partituur van de corporate story nog verder verankerd moet raken in bijvoorbeeld de persoonlijke ontwikkelingsgesprekken en het aannamebeleid.

7. Discussie

In dit laatste hoofdstuk van mijn onderzoeksverslag bespreek ik een aantal discussiepunten. Dat doe ik in twee paragrafen. In de eerste paragraaf zal ik ingaan op een aantal discussiepunten met betrekking tot de onderzoekresultaten en aanverwante literatuur. In de tweede paragraaf volgt een beknopte beschouwing van mijn onderzoeksproces.

7.1 Onderzoeksresultaten in overweging

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat verhalen een belangrijke rol spelen in de processen van betekenisgeving. Het grote argument achter de corporate story, is dat dit een krachtig middel is om gezamenlijk betekenis te geven aan het streven van de organisatie. Daarbij kwam in de bespreking van Van Riel de vergelijking met jazzmuziek naar voren, waarbij musici de vrijheid hebben te improviseren op de partituur, de hoofdtonen, van het muziekstuk. Een corporate story kan vanuit die gedachte gezien worden als de inhoudelijke partituur van de visie en missie van de organisatie. Volgens Van Riel hoeft het verhaal niet noodzakelijk op papier te worden gezet, zolang de partituur maar bekend is. In de casestudie bleek echter dat als het verhaal op papier wordt gezet, de vorm die daarvoor gekozen wordt van grote invloed is: als die niet past bij het soort muziek dat de 'muzikanten' willen maken houdt het al snel op. De kans dat de partituur van het stuk dan verankerd raakt in de organisatie, lijkt nihil.

Een interessant discussiepunt is dan ook óf en op welke manier je de corporate story vast moet leggen. Ondanks de aandacht die er in het voortraject is geweest voor de manier waarop directeuren hun eigen draai aan het verhaal kunnen geven, blijkt in de praktijk dat het moeilijk is ver van de gekozen vorm vandaan te blijven. Als die vorm dan niet bij de verteller en luisteraars past, verzwakt dit de waardering van de inhoudelijke hoofdtonen enorm. Inhoud en vorm zijn dus elementen die onvermijdelijk met elkaar in wisselwerking treden. De keuzes die daarin gemaakt worden zijn bepalend voor het vervolgtraject. Het moment waarop de partituur wordt vastgelegd, is dus ook het moment waarmee een richting wordt gekozen en bepaald. Past die richting bij de verteller, dan is er geen probleem. Past die richting niet, dan wordt het letterlijk een moeilijk verhaal. De vraag is dus of je de partituur niet beter kunt vertalen naar verschillende muziekstijlen, om de muzikanten van iedere stijl in staat te stellen hun eigen muziek te maken, maar wel op dezelfde hoofdtonen. Op die manier ontstaat er iets gemeenschappelijks, zonder dat afbreuk aan de eigen identiteit wordt gedaan. Een punt wat daarop aansluit is het spanningsveld tussen enerzijds de 'muziekvoorkeur' van alle betrokkenen mee willen nemen en anderzijds de praktische haalbaarheid van deze wens (tijd/geld).

Als onderzoeker bevond ik me in de zeer gedifferentieerde omgeving van een overkoepelende onderwijsinstelling met een veelheid aan soorten en typen opleidingen met aanverwante docenten. Los van het verschil in stijlen en voorkeuren van medewerkers onderling, bleek ook de context van een onderwijsomgeving een belangrijk gegeven. In de huidige maatschappelijke context is het van wezenlijk belang om docenten aan hun onderwijsinstelling te binden en gebonden te houden. Van oudsher zijn docenten gewend autonoom op te treden en als professional zelf richting te geven aan hun werkzaamheden. Een corporate story die hierop in weet te spelen wordt een belangrijk hulpmiddel. Een van de directeuren legde in de interviews de link met onderwerpen rondom *Leiding geven aan professionals* (Weggeman, 2007) en de collectieve ambitie die daarbij belangrijk is. Voor verder onderzoek zou het daarom interessant zijn wat de literatuur met betrekking tot dit thema bij kan dragen aan inzichten rondom verankering van corporate stories. In feite is de doelstelling van de

corporate story namelijk een collectieve ambitie. In een omgeving van hoog opgeleide professionals kan ik me voorstellen dat zij een corporate story die gelanceerd wordt zonder dat ze daarin betrokken zijn of zich daarin vertegenwoordigd voelen, weinig effect zal hebben. Het lijkt dan eerder een 'trucje' van het management om te proberen binding te bewerkstelligen.

Een ander discussiepunt dat ik hier wil bespreken heeft betrekking op het narratief. In de literatuurstudie heb ik het narratief behandeld als een manier van 'weten'. Het narratief speelt daarmee een belangrijke rol in hoe we betekenis geven aan de werkelijkheid om ons heen, door gebeurtenissen temporeel te ordenen en te relateren. Het verhaal (in klassieke zin) is eigenlijk een vorm van het narratief, maar het is verleidelijk – ik heb mezelf daar in dit verslag wellicht ook schuldig aan gemaakt - deze twee met elkaar te verwisselen. De narratieve factor van Schutte & Hendriks heeft betrekking op het verhaal in de klassieke zin van het woord: is het een écht verhaal dat universele verhaalkenmerken bezit. Maar een geheel van in temporeel verband geordende gebeurtenissen kan een narratief zijn, zonder de aanwezigheid van die universele verhaalkenmerken. Daarmee rijst de vraag of een corporate story die deze universele verhaalkenmerken niet bezit, maar wel is vormgegeven in een narratief voor een zakelijkere doelgroep niet meer effect kan hebben. Ook dan kan context gegeven worden aan kernwaarden en gebeurtenissen, maar op een minder uitbeeldende manier.

Dat brengt me ook op de *narratieve ruimte*, die ik aan de hand van Breuer heb besproken. Een vraag die bij mij rees is of deze vorm van *storytelling* wel zou werken in een zakelijke omgeving zoals bij school 1. De eerste indruk is van niet: het vertellen van verhalen aan elkaar lijkt niet iets dat daar veel enthousiasme zal opleveren. Maar dat is een foute indruk: in de interviews heb ik ook op die school de narratieve ruimte gevonden. Maar niet in verhalende zin met veel 'tralala', zoals de directeur zo 'mooi' verwoorde. De narratieven die op deze school naar voren kwamen bleken veel zakelijker van aard, maar waren wel degelijk narratieven. Met het actantenmodel van Greimas maakte ik daar vervolgens de meer verhalende vertaling van. Ook binnen zakelijke contexten lijkt de narratieve ruimte een middel waarmee in co-creatie betekenisconstructies tot stand kunnen komen. De benodigde ingrediënten zijn een verteller, een luisteraar en tijd die daarvoor vrij gemaakt wordt.

7.2 Onderzoeksbeschouwing

In dit onderzoek heb ik op interpretatieve wijze onderzoek gedaan naar de verankering van de corporate story *Tilburgs Trots*. Het vertrekpunt daarbij waren de processen waarmee mensen betekenis geven aan de werkelijkheid. Voor mij als onderzoeker geldt ook dat ik gedurende het onderzoek bezig ben geweest om betekenis te geven aan literatuur, aan organisatiestukken, aan de verhalen van de directeuren en medewerkers etc. Ik zie dit onderzoeksverslag dan ook als mijn 'narratief'. Het is mijn weergave van de sociale werkelijkheid door gebeurtenissen en actoren met elkaar in verband te brengen richting een 'valued-endpoint': de conclusie van het onderzoek.

De eerste stap die ik heb genomen om mijn verhaal te construeren is een uitgebreide literatuurstudie. Ik heb verschillende inzichten uit de literatuur met elkaar in verband gebracht tot een geheel. Daarbij heb ik niet geprobeerd om de inzichten in een onderzoekshypothese te plaatsen. Ik heb de inzichten verwerkt tot een tweeledig framework dat me verschillende 'brillen' verschafte om naar de verhalen van de medewerkers te kijken. Wat er zich dan toont is zeer gedifferentieerd: in ieder verhaal van iedere geïnterviewde worden verschillende en dezelfde zaken in andere plots geconstrueerd. De corporate story heeft in ieder verhaal een andere rol, dus in ieder verhaal zijn er ook andere factoren die vanuit die context een rol spelen. Ik heb de

verhalen geanalyseerd en daar vanuit mijn interpretatie de belangrijkste en overkoepelende factoren uit gedestilleerd. Maar die factoren tonen onvermijdelijk overlap en wisselwerking met elkaar. Bovendien zijn ze niet objectief. Mijn onderzoek heeft zich afgespeeld in het spanningsveld tussen enerzijds behoefte aan min of meer objectieve wetenschappelijkheid, anderzijds de intrinsieke subjectiviteit van de narratieve insteek. In dat spanningsveld was het soms lastig zoeken.

De keuze voor narratieve interviews was in mijn ogen op grond van mijn theoretische uitgangspunten onvermijdelijk. Ik heb het ervaren als een heel moeilijk en ook spannend type interview. Als je gewend bent om aan de hand van gestructureerde vragenlijsten interviews af te nemen, is dat een hele verandering. Op grond van de literatuur en de contextbeschrijving in hoofdstuk 3 heb ik me zo goed mogelijk proberen voor te bereiden op dit open type interview. Maar bij onverwachte wendingen in de verhalen blijkt het dan knap lastig daar adequaat op in te springen en goed door te vragen. Soms bleek het ook heel moeilijk om het vertellen op gang te krijgen. Bij twee van de interviews lukte dit ook helemaal niet: ik moest daar vragen blijven stellen en de antwoorden waren steeds kort en bondig. Daarom was het goed dat ik vooraf een vragenlijst had opgesteld.

Bij het afnemen van interviews is er altijd een risico op sociaal wenselijke antwoorden (of in dit geval sociaal wenselijke verhalen). In mijn onderzoek zullen in de gebruikte verhalen onvermijdelijk sporen van sociale wenselijkheid zitten, dat valt niet uit te sluiten. Ik heb daar zo goed mogelijk op proberen in te spelen door kritisch door te vragen.

In de interviews heb ik ervaren hoe je samen met de geïnterviewde bezig bent betekenis te geven aan zijn of haar belevingen. Als interviewer werd ik co-auteur van ieder afzonderlijk verhaal. Ten eerste omdat ik met mijn vragen en reacties toch de richting van het verhaal mede vormgeef. Ten tweede omdat ik de verhalen vervolgens vanuit mijn interpretaties heb weergegeven in de onderzoeksresultaten. Daarnaast was het verrassend te ervaren hoe belangrijk een luisteraar kan zijn bij het vertellen van verhalen. Door mensen te laten vertellen en zelf een aandachtige en geïnteresseerde luisteraar te zijn kwamen zij op nieuwe ideeën en inzichten rondom de corporate story. Zo gaven we samen betekenis aan de corporate story en processen van verankering. Dat maakt opnieuw duidelijk hoe belangrijk de rol van luisteraar is in de narratieve ruimte. Interessant om te merken was hoe snel je daarbij als luisteraar meegaat in het *discourse* van de scholen en de geïnterviewden. Op school 2 werd bijvoorbeeld vaak de zin ‘hoe we dat wegzetten’ gebruikt en bij het terugluisteren van de interviews hoorde ik mezelf die zin ook gebruiken. Op die manier komt ook aan het licht hoe mensen aan de hand van taal samen hun sociale werkelijkheden bouwen en in stand houden. Dat maakte het na de deconstructie van de verhalen soms moeilijk om daar vervolgens vanuit de ‘helicopterview’ van de tweede analyse naar te kijken.

Voor dit onderzoek was het teleurstellend dat ik uiteindelijk maar een beperkt aantal interviews per school kon afnemen. Het uitgangspunt aan de start van het onderzoek was bijna het dubbele, maar door de drukke omstandigheden binnen de scholen bleek dat niet haalbaar. Bovendien heb ik alleen medewerkers gesproken die een coördinerende functie hebben binnen hun school. In de interviews gaven zij zelf op verschillende momenten aan ‘dichter bij het vuur’ te zitten dan bijvoorbeeld de docenten. Het is dus moeilijk in te schatten of het verhaal ook tot op niveau van de docenten is doorgesijpeld. De medewerkers die ik sprak dachten dat daar nog veel winst te behalen viel. Ook is het jammer dat ik op school 2 alleen vrouwelijke medewerkers heb kunnen spreken. Juist in deze verhalen kwam aan de orde dat het boekje in de huidige vorm wel een echt ‘meidenboekje’ is en wellicht minder goed zou vallen bij hun mannelijke collega’s.

Ik wil hier uitdrukkelijk benadrukken dat ik niet wil suggereren dat de resultaten representatief zijn voor heel ROC Tilburg. Toch denk ik dat er uit de verhalen die ik heb opgetekend veel bruikbare informatie naar voren is gekomen.

Bibliografie

Literatuur:

Abma, T. (1999) Introduction: Narrative perspectives on program evaluation. In: Abma, T. (red.), *Telling tales: On evaluation and narrative*. Stamford, CT: JAI Press, 1-27.

Boonstra, J., Caluwé, L. de (2006) Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties. In: Boonstra, J., Caluwé, L. de, *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties.* Deventer: Kluwer, 11-39.

Breuer, F. (2004) Storytelling als interactieve interventie. Toepassing van de narratieve benadering bij organisatieverandering. In: Boonstra, J., Caluwé, L. de, *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties.* Deventer: Kluwer, 61-78.

Bruner, J. (1990) *Acts of meaning.* Cambridge: Harvard University Press.

Burrell, G., Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis.* Londen: Heineman, 21-37.

Czarniawska, B. (1997) *Narrating the organization. Dramas of institutional identity.* Chicago: The University of Chicago Press.

Deetz, S. (2000) Describing Differences in Approaches to Organization Science. In: Frost, J., Lewin, A.Y., Daft, R.L., *Talking about Organizations Science*. USA: Thousand Oaks, 123-152.

Diest, H. van (1997) *Zinnig Ondernemen*, Assen: Van Gorcum.

Giddens, A. (1984) *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.

Greimas, A.J. (1966) *Semantique Structurale*, Paris: Larousse

Jong, M. de, Berkel, R. van (2009) *Case corporate story ROC Tilburg: Tilburgs Trots, boeiend verteld en stevig verankerd* (verkregen via de website www.decommunicatiedesk.nl).

Man, H. de (1996) Organiseren: process, interactie en evolutie. *Bestuurskunde*, 5, 296-304.

Polkinghorne. D. E. (1988) *Narrative knowing and the human sciences.* Albany, N.Y.: State University of New York Press.

Riel, C. van (2003) *Identiteit en Imago.* Schoonhoven: Academic Service.

Schutte, A., Hendriks, T. (2007) *Corporate Stories. Verwoorden, vertellen en verankeren.* Amsterdam: Kluwer.

Senge, P. (1990) *The fifth discipline*. New York: Doubleday.

Søderberg, A. (2006) Narrative interviewing and narrative analysis in a study of a cross-border merger. *Management International Review*, Vol. 46, Nr. 4 (verkregen via de website www.findarticles.com).

Weick, K., Sutcliffe, K., Obstfeld, D. (2005) Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16, 409-421.

Weick, K. (1979) *The social psychology of organizing.* Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Wierdsma, A. (2001) *Leidinggeven aan co-creëerend veranderen: balanceren tussen broosheid en maakbaarheid*. Inaugurele rede Universiteit Nyenrode, Breukelen (download from: http://www.veranderkunde.nl/upload/File/balanceren_tussen_maakbaarheid_en_broosbaarheid1.pdf)

Yanow. D. (1996) *How Does a Policy Mean*. Washington: Georgetown University Press.

Organisatiestukken:

Onderwijsgroep Tilburg, Bex*communicatie (2008) *Tilburgs Trots.* Gilze: Jansen Drukkerijen.

Stichting Educatie en Beroepsonderwijs (2008) *SEB Jaarverslag 2007*. Gilze: Jansen Drukkerijen.

Internetsites:

Bex*communicatie, 'Wie we zijn' (www.bexcommunicatie.nl/Bex%2Acommunicatie/wie_we_zijn, geraadpleegd 12 april 2009).

Bijlage I: Corporate story ‘Tilburgs Trots’

[titelpagina]

Tilburgs Trots

Het verhaal van ROC Tilburg

[hoofdstuk 1]
Onze wieg

“Eindelijk is de langverwachte dag aangebroken.” Zo klonk het ruim een eeuw geleden, op 1 oktober 1904, opgelucht uit de mond van de Tilburgse burgemeester Mutsaers bij de officiële opening van de Ambachts- en Industrieschool. Het markeert de formele start van beroepsonderwijs in Midden-Brabant.

Aan die start gingen decennia van discussie vooraf. In aanloop naar het industriële tijdperk was vooral het bijbrengen van elementaire kennis aan arbeiders - lezen, schrijven en rekenen - noodzakelijk. Heel geleidelijk ontstond in het lokale bedrijfsleven behoefte aan specifieke vakkennis en vaardigheden. Pas in 1893 kwamen er twee beroepsopleidingen met een sterke focus op de economische inzetbaarheid van studenten: de weefschool en de burgeravondschool. De start van deze scholen leidde tot discussies in de Tilburgse gemeenteraad. Die erkende uiteindelijk de dringende behoefte aan een Ambachts- en Industrieschool voor Tilburg en omstreken met een breed maatschappelijk draagvlak.

In oktober 1904 begonnen 51 studenten aan hun opleiding. Ze kregen les in timmeren, smeden-bankwerken en schilderen. Zowel theorie als praktijk. Van betrokken docenten die van ver naar Tilburg kwamen. Het opleidingsaanbod nam snel toe. Meubelmaken, schoenmaken, elektrotechniek. En de studenten lieten jaarlijks in een tentoonstelling zien welke werkstukken ze maakten. De persoonlijke ontplooiing van studenten kwam de afgelopen honderd jaar steeds meer centraal te staan. Natuurlijk moesten opleidingen aansluiten bij het snel innoverende bedrijfsleven, maar het beroepsonderwijs spande zich ook maximaal in om studenten hun vaardigheden optimaal te laten ontwikkelen.

[gedichten zonder titel - plaatsen in combinatie met de portretten van trotse studenten]

Hij repareert jouw auto
Hij modelleert je haar
Hij vangt spontaan je kind op
Hij maakt jouw maaltijd klaar

Hij zorgt voor je als je oud bent
Hij installeert jouw pc

Hij knapt je hele huis op
Hij doet overal aan mee

Het is die super-ROC'er
Die zijn grote web steeds spint
Die Tilburg en de wijde regio
Economisch en sociaal verbindt

[hoofdstuk 2]
Onze opdracht

Ruim honderd jaar na de start ziet beroepsonderwijs in Midden-Brabant er heel anders uit. ROC Tilburg is dé onderwijsinstelling voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie in de regio. Voor meer dan 14.000 studenten en cursisten verzorgen wij, vanuit 19 kleinschalige scholen, zo'n 150 eigentijdse beroepsopleidingen op alle mbo-niveaus en in vrijwel alle branches. Van tientallen technische en economische opleidingen tot opleidingen in gezondheidszorg, welzijn, onderwijs & kinderopvang, sport & bewegen, mode, kapper, kunst, cultuur & media en ict. Jongeren en volwassenen kunnen ook speciale cursussen volgen ter voorbereiding op een beroepsopleiding, betaald werk of een goede plek in de maatschappij. Daarnaast scholen wij samen met het bedrijfsleven en instellingen steeds meer werkende volwassenen. Om meer vakkennis te verwerven. Om hogere kwalificaties te behalen. Op die manier waarborgen wij een leven lang leren.

ROC Tilburg is onderdeel van Onderwijsgroep Tilburg, de stichting die eindverantwoordelijk is voor vmbo- en mbo-onderwijs in de regio. Alle ondersteunende diensten zijn gebundeld in twee Shared Service Centers: SSC Beheer en SSC Facilitair. Naast ROC Tilburg hoort het Midden-Brabant College bij Onderwijsgroep Tilburg. Het college telt bijna 2.400 vmbo-leerlingen. Zij krijgen onderwijs op drie locaties in Tilburg: Economie & Groen, Techniek en Zorg & Welzijn én onderwijs voor leerlingen met specifieke hulpvragen (Frater van Gemert).

De maatschappelijke opdracht van ROC Tilburg is vrijwel identiek aan die van de ambachtsschool uit 1904. Onze studenten staan nog steeds centraal. Wij doen alles om ze te laten leren en groeien. Om hun talenten te ontwikkelen binnen hun eigen mogelijkheden. Om ze optimaal voor te bereiden op de beroepspraktijk en op een volwaardige rol in de samenleving. Dat doen wij met gedegen onderwijs dat aansluit op het vmbo en stevig is verankerd in het werkveld. Verzorgd door docenten, instructeurs en onderwijsassistenten die met hun passie en gedrevenheid het beste halen uit studenten. Zodat zij ROC Tilburg verlaten met een startkwalificatie.

Wij zijn een onderwijsinstelling die steeds meer functioneert als maatschappelijke onderneming. Om koploper te blijven in beroepsonderwijs en volwasseneneducatie, vernieuwen wij ons onderwijs continu. Competentiegericht leren, nieuwe opleidingen, intensieve samenwerking met bedrijfsleven, instellingen en andere partners. Wij plaatsen onze scholen in de praktijk en plaatsen de praktijk in onze scholen.

[gedichten zonder titel - plaatsen in combinatie met de portretten van trotse studenten]

Elke keer de uitdaging aangaand
Nergens voor terugdeinzend
Elke uitgedeelde klap telt dubbel

Je gaat dansend door het leven
En je staat nooit stil
Je krijgt alle hoeken van het leven te zien
Met trots en met lef

Je krijgt altijd antwoord op je vragen
En behaalt het beste resultaat
Sterk en onoverwinnelijk

[hoofdstuk 3]
Ons speelveld

ROC Tilburg is de ruggengraat van de regionale economie. Zestig procent van de beroepsbevolking heeft een vmbo- of mbo-diploma. Studenten en oud-studenten van ROC Tilburg kom je overal tegen. Bij de kapper, in winkels, als loodgieter, in het theater, als verpleegkundige, op het vliegveld. Je kunt het zo gek niet bedenken. Als vijfde werkgever in omvang zijn wij cruciaal voor de economische ontwikkeling van de regio. Sluiten wij onze deuren, dan heeft de lokale arbeidsmarkt een probleem. Natuurlijk doen wij dat niet, want wij voeren onze maatschappelijke opdracht met liefde en plezier uit.

Wij vormen de spiegel van de samenleving. Op onze scholen zie je een enorme diversiteit aan studenten. Kleurrijk door de vele etnische en sociale achtergronden. Veelzijdig door de variatie in opleidingen. Op de arbeidsmarkt zie je die diversiteit terug bij oud-studenten, want wij zijn écht van de streek. Wij werken intensief samen met bedrijfsleven, instellingen en andere partners. Het gaat daarbij om veel meer dan vakinhoudelijke kennis. Wij leiden op voor goed burgerschap. Wij leren studenten samenwerken, initiatieven nemen, sociale vaardigheden versterken, voor zichzelf opkomen. Dat hoort bij een maatschappelijke onderneming. En het maakt onze eenheid in verscheidenheid tastbaar.

Die eenheid in verscheidenheid zie je op onze 19 scholen. Ze zijn herkenbaar door hun kleinschaligheid. Natuurlijk vormen alle scholen samen ROC Tilburg. Dat bindt ons. Toch studeert of werkt iemand bij de school voor Sport & Bewegen. De school voor Bouwtechniek. De school voor Welzijn. Of de school voor Educatie & Inburgering. Studenten en werkveld identificeren zich met die kleine eenheden. Dat vraagt om nauwe samenwerking tussen scholen, want ondanks onze verscheidenheid vormen wij naar buiten toe een eenheid.

Er is een enorme dynamiek op onze scholen. Het gonst, het leeft. Dankzij onderwijsvernieuwingen als competentiegericht leren, zijn onze studenten heel zichtbaar. Ze zijn creatief, durven te experimenteren en ze doen waardevolle, tastbare dingen. Studenten met verschillende achtergronden werken samen en overwinnen vooroordelen door ontmoeting en participatie. Ze tonen hun ongebreidelde creativiteit in talrijke activiteiten. Modeshows in 013. Debatainment. Benefietavonden voor goede doelen. De Truck Experience. Theatervoorstellingen. Festival Mundial. Deelname aan kapperswedstrijden. Een verwendag voor cliënten van Stichting Zonnebloem. Een zelf georganiseerde vakantiebeurs. Een internationale spelletjesdag voor basisschoolkinderen. Deelname aan het Maatjes Project Tilburg. Administratieve ondersteuning van sportverenigingen.

Onze studenten krijgen veel voor elkaar. Ze leren en groeien. Ze ontwikkelen zich tot beroepskrachten. Ze vormen een hechte gemeenschap. Studenten zijn hartstikke trots op wat ze met elkaar creëren. Ze krijgen een flikkering in de ogen als ze praten over hun toekomstige beroep. Als ze ROC Tilburg verlaten met een diploma. Dat is puur genieten.

Het is ook precies wat ROC Tilburg nastreeft. Wij laten onze parels niet dof worden. Studenten grijpen hun kansen, gaan met hart en ziel voor hun opleiding en halen het beste uit zichzelf. Ze verbazen zichzelf over wat ze bereiken. Die persoonlijke ontwikkeling ondersteunen wij maximaal. Daarvoor steken wij onze nek uit. Wij maken beroepsonderwijs en volwasseneneducatie mét onze studenten. Wij binden ze aan ROC Tilburg. De sfeer van samen dingen creëren, heerst hier sterk. Dat is onze kracht. En dat bepaalt het succes van ons onderwijs.

Iedere student is welkom bij ROC Tilburg. Van niveau 1 tot en met niveau 4. Van basiseducatie tot inburgering. Iedereen krijgt alle kansen zijn individuele talenten te ontwikkelen en een startkwalificatie te halen. Wij zijn wel zakelijk wanneer dat nodig is. En wij verlangen een tegenprestatie. Tegelijkertijd beseffen wij dat er grenzen zitten aan wat studenten kunnen bereiken. Voor sommigen is niveau 1 een wereldprestatie. Dat koesteren wij, want alle studenten zijn ons even dierbaar.

[gedichten zonder titel - plaatsen in combinatie met de portretten van trotse studenten]

Gevangen door idealen, ambitie is strijd
Niet opgeven, maar doorgaan
Vanuit wie je bent, jouw eigenheid

Leren op je eigen niveau
Dat doe je altijd
Je haalt resultaat
En je voelt je bevrijd

[hoofdstuk 4]
Onze inzet

In het beroepsonderwijs loopt ROC Tilburg al enkele jaren voorop in competentiegericht leren. Wij voeren deze innovatieve onderwijsvorm uit in de opleidingsteams en vanuit de scholen. In 2010 krijgen alle eerstejaars studenten les volgens deze methodiek. Daar werken wij hard aan, want wij geloven er heilig in.

Wij sluiten met competentiegericht onderwijs naadloos aan bij de arbeidsmarkt, want wij brengen de beroepspraktijk vanaf het eerste jaar in de school. Studenten werken creatief en enthousiast aan hun toekomstige beroep. Het gaat ROC Tilburg vooral om toepasbare kennis en vaardigheden. Om het toegankelijk maken van boeiende onderwijsvormen. Door competentiegericht leren, begrijpen studenten waarom ze iets moeten leren. En nóg belangrijker: ze passen het geleerde meteen toe in de praktijk. Het is proeven, proeven en nog eens proeven. En grenzen verleggen, want veel studenten zijn niet gewend hun competenties te laten zien.

Competentiegericht onderwijs is een verrijking, omdat het studenten ongekende mogelijkheden biedt. Het geeft ze inzicht in zichzelf. Ze ontdekken waarin ze goed zijn. Waar hun talenten liggen. Wat bij ze past, vanuit hun eigenheid. Het is veel meer dan ‘een kunstje aanleren’. Het is verantwoordelijkheid nemen. Zelfstandig problemen oplossen. Vaardigheden ontwikkelen als invoelingsvermogen en respect. Vaardigheden waarmee studenten zich staande houden in de harde beroepspraktijk.

Dankzij de focus op onderwijsvernieuwing realiseerde ROC Tilburg de aansluiting op de beroepspraktijk. Bedrijfsleven en instellingen hebben behoefte aan medewerkers met startkwalificaties. Studenten die bij ons slagen, kunnen in de regio aan de slag. Het onderwijs van ROC Tilburg is marktrelevant voor alle branches. Wij luisteren goed naar het werkveld en wij halen de beroepspraktijk in huis. Dat houdt ons onderwijs levensecht.

Belangrijk daarbij is hoe wij dingen aanpakken. Wat ons drijft. Wij zijn spraakmakend. Van de regio. Wij denken samen met onze partners na over de toekomst van vmbo- en mbo-onderwijs. Die toekomst vraagt een betere aansluiting tussen vmbo en mbo. Zo verzorgen wij op het Midden-Brabant College lessen op mbo-niveau 2. Vmbo-leerlingen stromen hierdoor naadloos door naar het mbo. Ook de doorstroming van mbo naar hbo moet sterker en succesvoller. Daarom praten wij continu met hbo-instellingen als Fontys en Avans.

ROC Tilburg is blij met de prestaties van onderwijsgevenden. Zij doen fenomenale dingen met een veeleisende doelgroep. Onze mensen verdienen elke dag bloemen. Voor hun expertise, hun ‘houden van…’, hun passie voor het vak, hun betrokkenheid bij het opleiden van jongeren en volwassenen. En voor hun flexibiliteit.

In het moderne beroepsonderwijs draait alles om de praktijk. Dat vraagt veel van onderwijsgevenden. Ze zijn docent, coach én klankbord in één. Mensenkennis is hun grote kracht. Ze weten precies wat in de hoofden van studenten omgaat en ze raken daardoor vaak de juiste snaar.

Onze onderwijsgevenden zijn innovatief en inventief. Ze tonen hun creativiteit en improvisatietalent elke dag. En dankzij hun gedrevenheid leveren ze een essentiële bijdrage aan ons goed, gedegen en ondernemend onderwijs.

[gedichten zonder titel - plaatsen in combinatie met de portretten van trotse studenten]

Jong en mooi
Product van de eigen omgeving
Beleerd door eerste ervaringen
Verleid en geboeid door eigen idealen

Vechtend om talenten te benutten
En waar te maken wat je wilt zijn

Jong en mooi
Ga voor je idealen
Laat je verleiden
Durf te leven

[hoofdstuk 5]
Onze belofte

Al ruim honderd jaar leiden wij jongeren en volwassenen op voor een beroep. Wij leren ze stevig en bewust in het leven te staan. Samen dragen wij ROC Tilburg. Het is ons fundament voor de toekomst. Het stimuleert om onze organisatie nog beter voor het voetlicht te brengen. Om onze studenten en de omgeving nog beter van dienst te zijn. Want wij zijn nooit tevreden. ROC Tilburg wil betekenisvol blijven voor de regio, voor Tilburg en voor de eigen organisatie. Door het realiseren van uitdagende ambities.

[begin kadertekst]
De ambities van ROC Tilburg
Wij blijven landelijk vooroplopen in onderwijsvernieuwing.
Wij laten optimale kruisbestuivingen ontstaan tussen onze opleidingen.
Wij werken continu aan flexibilisering van ons studieaanbod.
Wij versterken de doorstroming tussen vmbo en mbo.
Wij zetten hoog in op de aansluiting tussen mbo en hbo.
Wij zijn nóg belangrijker voor de regio.
Wij durven op alle terreinen samen te werken met partners en zijn niet bang fouten te maken.
Wij koesteren de constructieve samenwerking met bedrijfsleven en instellingen.
Wij leveren een essentiële bijdrage aan de waardering voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie.
[einde kadertekst]

Wij blijven pro-actief inspelen op de veranderende samenleving. Met daadkracht en lef. Door hardop te vertellen over de prachtige dingen die wij doen. Door onze trots over studenten en prestaties krachtig uit te spreken. Door onszelf nadrukkelijk te laten zien. Het vertellen van dit verhaal in de eigen organisatie en in de regio is de eerste stap.

Dat wij daadkrachtig zijn, bewijzen wij elke dag. Met vernieuwend onderwijs. Dankzij die daadkracht gaan wij grote uitdagingen aan. Het vormt de ziel van ROC Tilburg. Tilburgs Trots.

[gedichten zonder titel - plaatsen in combinatie met de portretten van trotse studenten]

Ik zie trotse docenten
Die met passie en overgave studenten inspireren
Genieten van hun vak
Met collega's en studenten grenzen overstijgen

Ik zie trotse studenten
Die talenten benutten en ontwikkelen
Verwonderd zijn
Over waartoe zij in staat zijn

[bodytekst 1.917 woorden, exclusief gedichten]

Bijlage II: Context voor casestudie

1. Achtergronden traject
    a. Vraagstelling:
        - Hoe tot leven brengen van missie/visie?
        - Hoe bevorderen we interne binding en verbinding: stimuleren van trots en een 'wij-gevoel'?
        - Hoe creëren we een eenduidig en duurzaam verhaal voor ROC Tilburg?
    b. Doelstellingen:
        - Kennis: medewerkers kennen de missie en visie van ROC Tilburg en ze kennen het verhaal van de organisatie;
        - Houding: medewerkers zijn enthousiast over het verhaal van ROC Tilburg;
        - Gedrag: medewerkers vertellen het verhaal (boeiend) door, zowel intern als extern.

2. Gebeurtenissen
    a. Najaar 2007: herformulering missie en visie;
    b. Januari 2008: benadering *Bex*communicatie*, besluit tot corporate story traject;
    c. Voorjaar 2008: verwoorden -> deskresearch, interviews met vertegenwoordigers groepen stakeholders, in mei het verhaal gereed;
    d. Juni 2008: vertelworkshops voor alle directeuren en College van Bestuur;
    e. Augustus 2008: vertellen -> lancering van het verhaal rondom nieuwe naam en vernieuwde huisstijl aan begin van schooljaar. Voorzitter College van Bestuur draagt het verhaal voor en alle directeuren vertellen het verhaal binnen hun school;
    f. Najaar 2008 – begin 2009: adviesgesprekken *Bex*communicatie* met alle directeuren over het tot leven houden en verankeren van het verhaal binnen de scholen;
    g. April 2009: Interne organisatieparade met als thema 'trots'.

3. Betrokken actoren
    a. Opdrachtgevers: hoofd Communicatie & Marketing en interne organisatieadviseur;
    b. Opdrachtnemer: *Bex*communicatie* -> schrijver en trainer;
    c. College van Bestuur van Onderwijsgroep Tilburg en directie ROC Tilburg als 'sponsors op hoog niveau';
    d. Directeuren: vertellen van het verhaal binnen eigen school en het tot levend houden en verankeren van het verhaal;
    e. Medewerkers: voornaamste doelgroep van het verhaal.

4. Het verhaal
    a. Opbouw: verleden, heden, toekomst;
    b. Eindwaarde: pro-actief inspelen op veranderende samenleving, met daadkracht en lef, door hardop te vertellen over waar men trots op is;
    c. Belangrijkste thema's: trots, innovatief onderwijs, verankering in de regio, maatschappelijke opdracht;
    d. Actanten:

Subject	Object
- ROC Tilburg	- Trots vervullen van maatschappelijke opdracht
Begunstiger	**Begunstigde**
- Maatschappij	- Maatschappij: • Studenten • Regionale economie
Helper	**Tegenstander**
- Gedreven docenten - Daadkracht en lef	- Veeleisendheid omgeving

Bijlage III: Hulpvragen voor narratieve interviews

Vragenlijst directeuren

Kennismaking

- Kunt u wat vertellen over deze school en uw eigen rol als directeur?
- Hoe lang al in het onderwijs? Bevalt het (waarom wel of niet)?
- Hoe lang al bij deze school? Hoe lang al bij ROC Tilburg?
- Wat is het eigenlijk voor organisatie?

Achtergronden bij dit traject

- Waarom en door wie is er volgens u besloten om de visie en missie van ROC Tilburg in een verhaal neer te zetten?
- Welke rol zou het op deze en andere scholen moeten en kunnen spelen?
- Hoe ziet u uw rol als directeur eigenlijk in het tot stand brengen van een levende missie/visie voor de medewerkers?
- Wat is de belangrijkste doelgroep van het verhaal?

Eerste kennismaking met het verhaal

- Wanneer bent u voor het eerst betrokken geweest bij het traject? Hoe verliep dat? Wat was uw reactie daarop?
- Hoe heeft u de vertelworkshops die plaatsvonden ervaren?

Het verhaal

- Wat vindt u van het verhaal en het boekje over de missie / visie van het ROC Tilburg?
- Wat is de belangrijkste boodschap uit het verhaal?
- Welke thema's ziet u er vooral in terug? Passen die bij deze school?
- Hoe kunnen deze thema's gebruikt worden op deze school? Welke waarden / thema's vindt u belangrijk voor de docenten?

Vervolgens

- Op welke manier heeft u het verhaal binnen uw eigen school verteld? Hoe verliep dat? Wat heeft u daarvoor uit de vertelworkshops gehaald? Hoe reageerden medewerkers op het verhaal? Wat heeft u met die reacties gedaan?
- Wat heeft u daarna nog met het verhaal gedaan? Kunt u daar een aantal voorbeelden van geven? Wat waren daarbij de reacties bij de medewerkers? Wat deed het wel of niet met ze?
- Worden er wel eens momenten vrijgemaakt om onderling uit te wisselen over het verhaal en de visie van de school? Hoe gebeurt dat?
- Is het verhaal 'geland' bij de medewerkers hier en waarom is dat wel of niet gebeurt? Kennen ze het, zijn ze enthousiast, vertellen ze het? Wat hielp daarbij?
- Op welke andere momenten is het verhaal voor de interne / externe communicatie gebruikt? Kunt u daar voorbeelden van geven?
- Wat zijn verder nog belangrijke hulpmiddelen geweest in het traject?
- Waar bent u tegenaan gelopen met het verankeren van het verhaal?

Vragenlijst medewerkers:

Kennismaking

- In welke functie werkzaam?
- Hoe lang al in het onderwijs? Bevalt het (waarom wel of niet)?
- Hoe lang al bij deze school? Hoe lang al bij ROC Tilburg?
- Wat is het eigenlijk voor organisatie?
- Hoe is de rol van directeur in het geheel binnen de school?

Achtergronden bij dit traject

- Waarom en door wie is er denkt u besloten om een organisatieverhaal voor ROC Tilburg te schrijven?
- Wat vindt u daarvan?

Eerste kennismaking met het verhaal

- Wanneer was uw eerste kennismaking met het verhaal *Tilburgs Trots*?
- Hoe gebeurde dat? (wie vertelde dat, waar en hoe?)
- Wat deed dat met u? En met uw collega's?

Het verhaal

- Wat vindt u van het verhaal en het boekje?
- Wat staat u nog bij van het verhaal? Hoe is het bijvoorbeeld opgebouwd? Wat staat er allemaal in over ROC Tilburg en de werkzaamheden die jullie daar verrichten?
- Welke thema's uit het verhaal zijn herkenbaar voor uw dagelijkse werkzaamheden?
- Wat is volgens u de kernboodschap van het verhaal? Wat vindt u daarvan?
- Wat vindt u wel of niet inspirerend aan het verhaal en waarom?

Persoonlijke visie

- Als ik u zou vragen te omschrijven: dit zijn wij… , dit doen we …, ons streven is …
- Op welke manier is die visie naar aanleiding van het verhaal veranderd?
- Waarop bent u 'trots'? Wat zijn voor u de belangrijkste kernwaarden in je werkzaamheden?
- Welke binding voelt u met ROC Tilburg?
- Hebben jullie het onderling en met andere collega's wel eens over deze zaken? Hoe gebeurt dat?

Vervolgens

- Hoe is uw leidinggevende omgegaan met het verhaal? Hoe is het verteld etc.?
- Op welke manier wordt er over gecommuniceerd?
- Wat doet u zelf met het verhaal? Geeft het ruimte voor een persoonlijke invulling?
- Vertelt u het verhaal van ROC Tilburg wel eens aan anderen?
- Kunt u momenten beschrijven (na de lancering) waar thema's uit het verhaal nadrukkelijk zijn teruggekomen? Wat deed dat met u en uw collega's?
- Hoe is het terug te zien op de werkvloer? Denkt u dat het 'geland' is bij collega's?
- Wat zou er verder nog mee kunnen gebeuren om het sterker te funderen in jullie organisatie?