

Organisatieculturen binnen brede scholen

Hoe organisatieculturen de samenwerking binnen brede scholen
beïnvloeden

Francien Wienbelt
Utrecht 2008

Organisatieculturen binnen brede scholen

Hoe organisatieculturen de samenwerking binnen brede scholen
beïnvloeden

Auteur: Francien Wienbelt
Studentnummer: 0013706
Plaats: Utrecht
Datum: juni 2008
Opleiding: Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO, UU)
Begeleiders USBO: dr. T. Schillemans
prof. dr. M. Noordegraaf

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie die de afsluiting vormt van de master Bestuur en Beleid. Deze scriptie is het resultaat van een onderzoek naar de invloed van organisatieculturen op samenwerking binnen brede scholen. De laatste jaren worden steeds meer brede scholen opgericht waarbij verschillende organisaties, zoals onder andere basisschool en peuterspeelzaal, samenwerken. Wanneer partijen samenwerken, komen verschillende organisatieculturen bij elkaar. Deze organisatieculturen kunnen de samenwerking belemmeren of juist bevorderen. Het leek mij interessant om te onderzoeken hoe deze organisatieculturen de samenwerking binnen brede scholen beïnvloeden.

Voor de totstandkoming van mijn scriptie wil ik enkele mensen bedanken. Allereerst de respondenten en alle andere medewerkers van de brede school die hebben meegewerkt aan het onderzoek. Daarnaast wil ik graag Jos van Elderen bedanken voor zijn adviezen. Thomas Schillemans en Mirko Noordegraaf wil ik graag bedanken voor hun feedback. Zij zijn altijd kritisch geweest en hebben mij zeer geholpen met hun ideeën en inzichten met betrekking tot mijn onderzoek. Ten slotte wil ik mijn familie en vrienden bedanken omdat zij altijd voor mij klaar stonden en in het bijzonder Kevin voor zijn steun en bemoedigende woorden.

Francien Wienbelt

Juni 2008

Samenvatting

De laatste jaren worden steeds meer instellingen opgericht waar verschillende organisaties samenwerken. Voorbeelden hiervan zijn Centra voor Jeugd en Gezin en brede scholen. Door middel van samenwerking willen partijen een bepaald doel bereiken, zoals het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening. Samenwerking is dan ook de essentie van deze instellingen. De samenwerking kan echter worden beïnvloed door de organisatieculturen van de betrokken partijen. Zij hebben ieder hun eigen organisatiecultuur die kan verschillen of juist dezelfde kan zijn. De organisatiecultuur kan daardoor de samenwerking zowel bevorderen als belemmeren. Het grootste knelpunt in samenwerking binnen brede scholen zijn juist deze cultuurverschillen. Daarom staat in dit onderzoek de volgende hoofdvraag centraal:

Op welke wijze beïnvloeden organisatieculturen de samenwerking binnen brede scholen?

De afgelopen tien jaar is een groot aantal brede scholen gerealiseerd. Hoewel geen blauwdruk bestaat voor de brede school, zijn er wel enkele overeenkomsten die verwoord staan in de volgende definitie: “De brede school is een netwerk van onderwijs, welzijn en zorg voor kinderen en hun ouders. Een netwerk bestaande uit de school en andere voorzieningen (zorginstellingen, cultuur, sport en bijvoorbeeld politie), met als doel de actieve deelname van kinderen aan de samenleving te bevorderen, kinderen een goede ‘dagindeling’ te bieden, mogelijke achterstanden van kinderen weg te nemen en hun sociale competenties te vergroten” (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2001). Bij de meeste brede scholen zijn een basisschool, een kinderdagopvang en een peuterspeelzaal aanwezig. Daarnaast kunnen andere organisaties participeren, zoals een sportvereniging, een consultatiebureau en een buurthuis.

De organisaties werken meer of minder samen op bestuurlijk en operationeel niveau. De mate en wijze van samenwerking verschilt per brede school. Bij de minst intensieve samenwerking op operationeel niveau worden alleen ruimtes gedeeld. Een stap verder betreft het uitwisselen van activiteiten met elkaar. Medewerkers kunnen ook gaan participeren bij activiteiten van andere organisaties. Dit kan incidenteel zijn, maar ook **geïntensiveerd worden** tot combinatiefuncties ontstaan en medewerkers bij verschillende organisaties in dienst zijn. Activiteiten van verschillende instellingen kunnen worden afgestemd op elkaar. Ten slotte kunnen activiteiten ook gezamenlijk worden georganiseerd en uitgevoerd. Op bestuurlijk niveau werken de organisaties samen om beleid te ontwikkelen. Soms wordt alleen beleid uitgezet over het beheer van de brede school, maar organisaties kunnen ook intensiever samenwerken en een pedagogisch beleid ontwikkelen voor de gehele brede school. Bij de meest vergaande samenwerking gaan de organisaties een fusie op bestuurlijk niveau aan.

In deze samenwerking kunnen knelpunten ontstaan. Op bestuurlijk niveau kan het gaan om knellende wet- en regelgeving of tegenstrijdige belangen. Op operationeel niveau betreft het de praktische invulling van de samenwerking. Medewerkers van een brede school gaan lokalen delen, waarbij afgesproken wordt hoe de ruimten achtergelaten worden. Het concept van de brede school raakt dus zowel managers als medewerkers. Het belangrijkste knelpunt in de samenwerking tussen organisaties binnen brede scholen zijn cultuurverschillen. Organisatieculturen kunnen de samenwerking namelijk belemmeren of bevorderen.

Iedere organisatie binnen de brede school heeft zijn eigen cultuur. Vaak wordt cultuur omschreven als 'de wijze waarop dingen hier worden gedaan'. Het is echter lastig om precies aan te geven wat cultuur is. Het probleem hierbij is dat cultuur moeilijk grijpbaar is. Het is namelijk deels zichtbaar, deels impliciet aanwezig in de organisatie. Het zichtbare deel betreft de werkwijze, waarden vormen het impliciete gedeelte. De waarden beïnvloeden onbewust de werkwijze van medewerkers. Cultuur is een collectieve identiteit en bestaat dus alleen wanneer deze wordt gedeeld door een groep mensen. Wanneer er nieuwe mensen bij de groep komen, krijgen zij de cultuur mee door socialisatie. Op die manier blijft de cultuur in stand. Cultuur is stabiel en moeilijk te veranderen, omdat het veiligheid en zekerheid biedt aan mensen. Cultuur reguleert het gedrag van mensen. Zij weten dus wat zij moeten doen in een bepaalde situatie. Op basis van bovenstaande wordt in dit onderzoek de volgende definitie van cultuur gehanteerd: 'Cultuur is de som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren werkwijzen en waarden die sociaal gedrag reguleren'.

Aangezien cultuur deels onzichtbaar is, is het lastig om de cultuur van een organisatie concreet te benoemen. Om toch meer grip te krijgen op cultuur, kan gebruik worden gemaakt van het *multifocusmodel* van Van Reenen en Waisfisz. Dit model bestaat uit zeven dimensies die verschillende kenmerken van cultuur belichten. Bij dit onderzoek zijn vier dimensies van het *multifocusmodel* gebruikt: normatief tegenover pragmatisch, losse werkdiscipline tegenover strakke werkdiscipline, lokaal tegenover kosmopolitisch, open systeem tegenover gesloten systeem. De dimensies zijn te vinden in zowel de werkwijze als de waarden van een organisatie.

Deze dimensies zijn gebruikt bij het benoemen van de organisatieculturen binnen de casestudy in dit onderzoek. In de casestudy is bij een brede school onderzocht op welke wijze de organisatieculturen de samenwerking beïnvloeden. Deze casestudy heeft de vorm van kwalitatief onderzoek. Er is gebruik gemaakt van interviews, observaties en documentenanalyse. Bij de onderzochte brede school wordt de kern gevormd door vier a-partners: een basisschool, een kinderdagopvang, een peuterspeelzaal en een bibliotheek. Daarnaast zijn er enkele b-partners bij betrokken, waaronder een welzijnsorganisatie. Zij werken op bestuurlijk en operationeel niveau in verschillende mate met elkaar samen. Deze samenwerking heeft diverse knelpunten opgeleverd. Op bestuurlijk niveau is het beheer van de brede school een probleem en ook tegenstrijdige belangen en visies van twee organisaties zijn een knelpunt in de samenwerking. Op operationeel niveau vormt de overdracht van kinderen van de peuterspeelzaal

naar de basisschool een probleem. Daarnaast zijn de aanpassingsproblemen van de peuterspeelzaal in de samenwerking een knelpunt.

Alle geselecteerde organisaties binnen de brede school hebben hun eigen organisatiecultuur die is benoemd door middel van de dimensies van het *multifocusmodel*. Vermelde knelpunten worden beïnvloed door de verschillen in de organisatieculturen. Uit het onderzoek blijkt dat elke dimensie in meer of mindere mate van invloed is op de samenwerking binnen brede scholen.

Normatief tegenover pragmatisch

De meest pragmatische organisatie binnen de brede school is de kinderdagopvang. Dit is een commerciële instelling en daardoor op winst gericht. Daarnaast is de peuterspeelzaal deels pragmatisch, omdat zij afhankelijk is van subsidie en daarom voldoende kinderen moeten worden aangemeld bij de peuterspeelzaal. Doordat beide partijen voldoende kinderen moeten hebben en zij zich allebei op peuters richten, zien zij elkaar als concurrenten. Dit belemmert de samenwerking tussen de kinderdagopvang en peuterspeelzaal.

Bovendien vindt de peuterspeelzaal dat een commerciële organisatie als de kinderdagopvang meer op winst dan op kinderen gericht is en andere pedagogische waarden heeft dan de peuterspeelzaal. Hij vindt dat de kinderdagopvang pragmatisch is, terwijl de peuterspeelzaal zich minder door de markt laat leiden en dus minder normatief is. Dit zorgt ervoor dat de peuterspeelzaal terughoudend is bij een mogelijk samenwerkingsverband waarbij kinderen naar zowel de peuterspeelzaal als de kinderdagopvang gaan.

Losse discipline tegenover strakke discipline

Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen discipline onder medewerkers en discipline naar kinderen toe. Peuterspeelzaalmedewerkers op operationeel niveau zijn een losse werkdiscipline gewend. Er golden in het verleden weinig regels en medewerkers hadden de vrijheid om te handelen. Nu zij bij de brede school zijn gekomen, wordt hun discipline wel minder los. Bij de overige instellingen is er sprake van een strakkere discipline onder medewerkers. Kaders worden geschept, waarbinnen zij vrij zijn om er zelf invulling aan te geven. Door dit verschil in cultuur hebben de medewerkers van de peuterspeelzaal moeite om zich aan te passen aan de strakkere discipline van de brede school. Dit heeft een negatieve invloed op de overdracht van kinderen van de peuterspeelzaal naar de basisschool. Deze overdracht verloopt niet naar wens van alle betrokkenen. De medewerkers van de peuterspeelzaal zijn gewend zaken, zoals een overdracht, op een informele manier af te handelen, terwijl de leerkrachten een meer formele manier hanteren. Hierdoor is het ook niet duidelijk of de overdracht daadwerkelijk plaatsvindt.

Naast deze discipline onder medewerkers kunnen organisatieculturen ook worden gekenmerkt door de discipline naar kinderen toe. De grootste verschillen zijn te vinden bij de basisschool enerzijds en de welzijnsorganisatie anderzijds. Bij de eerste partij gelden strakkere regels voor kinderen dan bij de tweede. Dit verschil is gelegen in de visies die zij hebben. Deze verschillende visies zorgen er mede voor dat de samenwerking sterk verminderd is.

Lokaal tegenover kosmopolitisch

Zowel de kinderdagopvang als de peuterspeelzaal let op de concurrenten, is op de toekomst gericht en kan daarom worden beschouwd als kosmopolitisch. Er zijn verschillende ontwikkelingen gaande in beide sectoren, bijvoorbeeld met betrekking tot voorschoolse educatie. Beide organisaties richten zich op peuters en zijn daardoor elkaars concurrenten. Doordat zij beide kosmopolitisch zijn en dus op concurrenten letten, worden deze concurrentiegevoelens versterkt. Dit beïnvloedt de samenwerking tussen peuterspeelzaal en kinderdagopvang in negatieve zin.

Open systeem tegenover gesloten systeem

Er participeren zowel open als gesloten organisaties binnen de brede school. De meest open organisaties zijn de bibliotheek en het welzijnswerk. Mede door deze open houding staan zij open voor samenwerking, wat de samenwerking ten goede komt. De basisschool en de peuterspeelzaal zijn juist de meest gesloten organisaties binnen de brede school, hetgeen de samenwerking juist belemmert. De samenwerking tussen beide organisaties verloopt niet naar wens. De overdracht van kinderen van de peuterspeelzaal naar de kleutergroep van de basisschool is namelijk een knelpunt in de samenwerking.

Samenwerking kan worden belemmerd door cultuurverschillen. Niet alleen in brede scholen, maar ook bij andere samenwerkingsverbanden zoals Centra voor Jeugd en Gezin, werken organisaties samen. Ook hierbij kunnen organisatieculturen botsen. Om dit probleem aan te pakken, is het van belang om op de juiste wijze om te gaan met de cultuurverschillen. Op basis van dit onderzoek worden daarom de volgende aanbevelingen gedaan:

- Aanbevelingen nog invullen

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	4
INHOUDSOPGAVE	8
1 INLEIDING	10
1.1 ACHTERGROND.....	10
1.2 SAMENWERKING.....	11
1.3 KNELPUNTEN.....	12
1.4 CULTUUR.....	13
1.5 VRAAGSTELLING	14
1.6 AANPAK.....	14
1.7 RELEVANTIE	15
1.8 LEESWIJZER	15
2 BREDE SCHOLEN	16
2.1 DEFINITIE	16
2.2 ONTWIKKELINGEN.....	19
2.3 ONTSTAANSWIJZE.....	20
2.4 DOELEN	21
2.5 SAMENWERKING.....	21
2.6 MOGELIJKE KNELPUNTEN	23
2.7 CONCLUSIES	24
3 SAMENWERKING EN ORGANISATIECULTUUR	26
3.1 SAMENWERKING.....	26
3.1.1 Definitie.....	26
3.1.2 Soorten samenwerking	26
3.1.3 Belemmeringen en stimulansen.....	27
3.2 ORGANISATIECULTUUR	27
3.2.1 Definitie.....	28
3.2.2 Niveaus van cultuur.....	29
3.2.3 Uitingsvormen.....	30
3.2.4 Dimensies van cultuur.....	32
3.2.5 Cultuurverandering.....	35
3.3 ORGANISATIECULTUUR EN SAMENWERKING.....	36
3.3.1 Werkwijzen.....	37
3.3.2 Waarden.....	37
3.4 CONCLUSIE	38
4 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	39
4.1 CASESTUDY	39
4.1.1 Selectie van de case.....	39
4.1.2 Selectie van de instellingen binnen de case.....	40
4.2 DATAVERZAMELING	41
4.2.1 Interviews.....	42
4.2.2 Documentenanalyse	43
4.2.3 Observatie	44
4.3 DATA-ANALYSE.....	44
4.4 KWALITEITSCRITERIA	45
4.4.1 Validiteit.....	45
4.4.2 Betrouwbaarheid.....	45
5 RESULTATEN EN ANALYSE	46

5.1	BREDE SCHOOL	46
5.2	SAMENWERKING BINNEN DE BREDE SCHOOL	47
5.3	ORGANISATIECULTUREN BINNEN DE BREDE SCHOOL	48
5.3.1	<i>Basisschool</i>	49
5.3.2	<i>Bibliotheek</i>	50
5.3.3	<i>Kinderdagopvang</i>	51
5.3.4	<i>Peuterspeelzaal</i>	52
5.3.5	<i>Welzijnswerk</i>	53
5.4	RELATIE ORGANISATIECULTUREN	55
5.5	KNELPUNTEN IN DE SAMENWERKING.....	55
5.5.1	<i>Beheer van de brede school</i>	56
5.5.2	<i>Tegenstrijdige belangen kinderdagopvang en peuterspeelzaal</i>	57
5.5.3	<i>Tegenstrijdige visies welzijnswerk en basisschool</i>	59
5.5.4	<i>Overdracht van leerlingen</i>	60
5.5.5	<i>Aanpassingsproblemen peuterspeelzaal</i>	62
5.6	VERKLARINGEN.....	63
5.6.1	<i>Tegenstrijdige belangen kinderdagopvang en peuterspeelzaal</i>	63
5.6.2	<i>Tegenstrijdige visies welzijnswerk en basisschool</i>	64
5.6.3	<i>Overdracht van leerlingen</i>	64
5.6.4	<i>Aanpassingsproblemen peuterspeelzaal</i>	64
5.7	CONCLUSIES	65
6	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	66
6.1	DEELVRAGEN	66
6.2	HOOFDVRAAG.....	67
6.3	AANBEVELINGEN.....	70
7	LITERATUUR	71
	BIJLAGE: TOPICLIJST	73

1 Inleiding

Er ontstaan de laatste jaren steeds meer instellingen waar verschillende organisaties samenwerken. Voorbeelden hiervan zijn Centra voor Jeugd en Gezin en brede scholen. Door middel van samenwerking willen deze partijen een bepaald doel bereiken, zoals het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Samenwerking is dan ook de essentie van een brede school. Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap omschrijft het in 2000 als volgt: “Samenwerking en bundeling van krachten zijn de sleutelwoorden [binnen brede scholen]”. De samenwerking moet op alle niveaus binnen een brede school plaatsvinden. Niet alleen managers van de verschillende organisaties, maar ook de medewerkers op uitvoerend niveau dienen met elkaar samen te werken. Wanneer mensen met elkaar samenwerken, kan deze samenwerking belemmerd of bevorderd worden door cultuurverschillen. In dit onderzoek wordt de invloed van cultuurverschillen op de samenwerking tussen organisaties binnen brede scholen onderzocht aan de hand van een casestudy naar een brede school.

1.1 Achtergrond

Er bestaat geen eenduidige definitie van dé brede school. Elke brede school geeft er zijn eigen invulling aan. Gemeenten en scholen kunnen zelf bepalen wat zij eronder verstaan. Welke partijen deel nemen, verschilt per instelling. Vaak kan er wel gesproken worden van een ‘ui-model’. De kern wordt meestal gevormd door een of meer basisscholen, een peuterspeelzaal en een kinderopvangorganisatie. De basisschool en peuterspeelzaal zijn in vrijwel alle gevallen aanwezig. Bij driekwart van de brede scholen is kinderopvang aanwezig. De overige schillen van de ui worden gevormd door bijvoorbeeld welzijnsinstellingen, bibliotheken of sportverenigingen (Van der Grinten e.a., 2007).

Het aantal brede scholen in Nederland is de laatste jaren sterk gestegen. In driekwart van de Nederlandse gemeenten bestaan brede scholen. In bijna alle andere gemeenten is men bezig met de ontwikkeling van brede scholen. In 2007 waren er ongeveer 1000 brede basisscholen in Nederland (Kruiter e.a., 2007). De overheid stimuleert de ontwikkeling van brede scholen. Het beleid zelf wordt op lokaal niveau ontwikkeld. In de meeste gevallen neemt de gemeente het initiatief tot realisatie van een brede school. Er kunnen verschillende aanleidingen bestaan om een brede school op te richten. Voorbeelden hiervan zijn de bouw van een nieuwe woonwijk en de Wet kinderopvang, die scholen verplicht opvang te bieden aan leerlingen. Elke brede school heeft zijn eigen doelstellingen, bijvoorbeeld het vergroten van ontwikkelingskansen van kinderen, vergroten van ouderparticipatie op scholen en het bieden van een dagarrangement (Studulski, 2002).

Organisaties kunnen verschillende redenen hebben om zich aan te sluiten bij een brede school. Sportverenigingen en culturele instellingen kunnen door participatie binnen een brede school op een

eenvoudigere manier leerlingen bereiken. Welzijnsinstellingen kunnen hun dienstverlening verbeteren door samenwerking met de basisschool. Kinderen die hulp nodig hebben, kunnen daardoor eerder de benodigde aandacht krijgen (Studulski & Van der Grinten, 2006).

1.2 Samenwerking

Samenwerking vindt op verschillende niveaus plaats. Op bestuurlijk niveau werken managers van de betrokken organisaties samen om strategische beslissingen te nemen. Hierbij gaat het om de visie en de doelstellingen van de brede school. Zij overleggen ook welke partijen deel nemen en op welke wijze zij participeren. Sommige instellingen werken intensief samen, terwijl andere instellingen slechts een indirecte relatie met de brede school hebben. De operationalisatie van de beslissingen op bestuurlijk niveau vindt op uitvoerend niveau plaats. Medewerkers op de werkvloer werken in de praktijk samen met mensen van andere organisaties.

De mate waarin er wordt samengewerkt op de werkvloer verschilt per brede school. Bij sommige brede scholen vindt er zelden samenwerking plaats, bij andere is er dagelijks sprake van samenwerking. Ook werken niet alle instellingen binnen een brede school evenveel samen. De samenwerking van de basisschool met de buitenschoolse opvang kan intensiever zijn dan de samenwerking van de basisschool met politie. De buitenschoolse opvang vindt elke schooldag plaats, terwijl de politie enkele keren per jaar voorlichting geeft op de school. De basisschool werkt vaak het meest samen met andere partners binnen de brede school. Partners binnen een brede school kunnen ook tijdelijk bepaalde activiteiten gezamenlijk organiseren. Er kan een project opgestart worden waarbij wijkbewoners een voorleescursus in de bibliotheek kunnen volgen en op de basisschool voorlezen. De samenwerking kan dus zowel incidenteel als structureel van aard zijn.

Ook de wijze waarop er wordt samengewerkt, verschilt per brede school. De instellingen kunnen op verschillende manieren met elkaar samenwerken. Activiteiten die al bestaan, kunnen worden uitgewisseld tussen verschillende organisaties. Instellingen kunnen ook bestaande activiteiten op elkaar afstemmen. Elke organisatie heeft zijn eigen activiteit ontwikkeld, maar stemt deze af op de activiteit van een andere organisatie. Ten slotte kan de samenwerking nog intensiever worden. Organisaties kunnen ook gezamenlijk nieuwe activiteiten ontwikkelen.

Samenwerking, op zowel bestuurlijk als uitvoerend niveau, heeft niet altijd dezelfde verschijningsvorm gedurende het proces. De samenwerking kan op sommige tijdsperioden of momenten intensiever zijn dan op andere momenten. Wanneer de betrokken partijen beginnen met het opstarten van een brede school, is de samenwerking “wat losser”. Partijen hebben zich nog niet formeel aan elkaar verbonden, zij kunnen nog besluiten eruit te treden. Bovendien kunnen andere partijen zich er nog aan toevoegen. Wanneer organisaties besluiten samen een brede school te vormen, maakt deze vrijblijvendheid plaats voor formele afspraken. Daarbij gaat het om een intentieverklaring of convenant (Verhees, 2003).

“Brede scholen willen hun doelen bereiken door de samenwerking tussen scholen en instellingen te intensiveren” (Kruiter e.a., 2007, p. 12). Samenwerking speelt dus een belangrijke rol binnen brede scholen. Uit het *Jaarbericht 2007* blijkt ook dat een gebrek aan samenwerking een belangrijk knelpunt in de ontwikkeling van brede scholen is. In Leiderdorp zijn er problemen ontstaan bij de realisatie van een brede school doordat de betrokken basisscholen het niet eens waren over wat de brede school zou moeten zijn en de wijze waarop samengewerkt zou moeten worden. Dit heeft er toe geleid dat één van de drie basisscholen zich heeft teruggetrokken uit de brede school (Brede school, 2008).

1.3 Knelpunten

Wanneer de samenwerking tussen de verschillende partijen niet naar wens verloopt, ontstaan er problemen. De kans bestaat dat medewerkers binnen een brede school problemen doorschuiven naar partners in plaats van de problemen op te lossen. Wanneer een onderwijzer ziet dat een kind ongewassen op school komt, kan deze het kind ‘doorschuiven’ naar de voorschoolse opvang of de maatschappelijke werker (Vermeulen, 2004). Organisaties moeten ook goed samenwerken om optimaal gebruik te kunnen maken van de faciliteiten. Wanneer partijen niet voldoende communiceren, kunnen ruimtes leeg blijven staan. Er moeten daarom afspraken worden gemaakt wie welk lokaal gebruikt (De Bruijn, 2007).

De knelpunten in de samenwerking kunnen op verschillende niveaus binnen een brede school aanwezig zijn. Op bestuurlijk niveau kan het gaan om verschillende visies met betrekking tot strategische beslissingen. Op uitvoerend niveau betreft het de praktische invulling van de samenwerking. Medewerkers van een brede school gaan lokalen delen, waarbij afgesproken wordt hoe de ruimten achtergelaten worden. Het concept van de brede school raakt dus zowel managers, als het personeel op de werkvloer. Het personeel op de werkvloer kan tijdens de dagelijkse werkzaamheden zien dat er knelpunten in de samenwerking ontstaan.

Het kan lastig zijn om de samenwerking goed te laten verlopen. In het *Jaarbericht 2005* staat dat volgens scholen en andere instellingen de samenwerking het meest wordt belemmerd door cultuurverschillen en schotten tussen de organisaties. De cultuur en achtergronden van instellingen binnen een organisatie zijn vaak verschillend. Dit is het geval wanneer publieke instellingen samenwerken met private instellingen. De ene instelling ontvangt subsidies, terwijl de andere instelling op winst gericht is (Klijn e.a., 2006; Van der Grinten e.a., 2007). De organisaties die deel uitmaken van een brede school hebben hun eigen doelstellingen, die wellicht niet overeenkomen met de doelstelling van de brede school. Bovendien hebben zij hun eigen referentiekader, dat kan verschillen van de referentiekaders van de instellingen waarmee moet worden samengewerkt. Er ontstaan eilandenrijken door het ontbreken van een gemeenschappelijk gedachtegoed (Van der Vegt, 2004). Hoewel de bestaande literatuur dus laat zien dat cultuurverschillen de samenwerking kunnen belemmeren, is hier nog weinig onderzoek naar gedaan. De literatuur richt zich vaak op mogelijke

activiteiten en samenwerkingsverbanden binnen een brede school (Van der Grinten e.a., 2007; Studulski e.a., 2006) of de evaluatie van brede scholen en de vraag in hoeverre de doelstellingen van een brede school behaald zijn

De mate waarin culturen van instellingen van elkaar verschillen, kan variëren. De cultuur van een private organisatie is waarschijnlijk anders dan de cultuur van een publieke organisatie. De ene is immers meer winstgericht, terwijl de ander inkomsten vanuit de overheid ontvangt en andere doelen heeft. De culturen van twee publieke instellingen zullen op dit punt waarschijnlijk minder van elkaar verschillen dan een commerciële en een publieke instelling. Hoe sterker de cultuurverschillen tussen twee instellingen, des te meer zal de samenwerking beïnvloed worden door deze cultuurverschillen.

De cultuur binnen een organisatie is ook verbonden met de wijze en mate van samenwerking. Wanneer er intensiever wordt samengewerkt, zullen de cultuurverschillen meestal duidelijker zichtbaar zijn. Ook kan de samenwerking minder intensief zijn, doordat er belemmeringen zijn ontstaan door cultuurverschillen.

1.4 Cultuur

Iedereen weet wat er met cultuur bedoeld wordt. Vaak wordt het door mensen omschreven als 'zoals we het hier doen'. Organisatiecultuur is een moeilijk te grijpen begrip. Organisatiecultuur is namelijk gedeeltelijk zichtbaar, maar ook gedeeltelijk impliciet (Schein, 2000; Sanders & Van Neuijen, 1989). De bovenste laag van organisatiecultuur is zichtbaar en betreft bijvoorbeeld de wijze waarop mensen binnen een organisatie werken. Bij de ene organisatie zijn de vergaderingen altijd op hetzelfde tijdstip en verlopen zij geheel volgens planning. De vergaderingen bij een andere organisatie verlopen ongestructureerd. Ook de manier waarop mensen elkaar aanspreken, formeel of informeel, maakt deel uit van de zichtbare laag van cultuur. Daarnaast is een gedeelte van cultuur impliciet. Hierbij kan het gaan om waarden en veronderstellingen. Mensen binnen een organisatie zijn zich vaak niet bewust van deze laag. Deze laag is onbewust wel van invloed op de werkwijze van medewerkers. Organisatiecultuur biedt mensen zekerheid en veiligheid. Zij weten wat zij in een bepaalde situatie moeten doen. Wanneer zij gaan samenwerken, kunnen deze verschillende culturen botsen wat knelpunten in de samenwerking kan opleveren. Om de cultuurverschillen tussen organisaties te benoemen, is het van belang meer grip te krijgen op de culturen binnen die organisaties. Verschillende onderzoekers (Hofstede, 1991; Sanders & Neuijen, 1989; Van Reenen & Waisfisz, 1995) hebben modellen ontwikkeld waarbij dimensies van cultuur centraal staan. Deze dimensies geven een kenmerk van cultuur weer. Een dimensie betreft bijvoorbeeld de openheid of geslotenheid van een organisatie. Wanneer er sprake is van een open communicatie binnen de organisatie en nieuwkomers zich meteen thuis voelen, is een organisatie open. Indien de communicatie juist gesloten is en nieuwkomers zich na een lange tijd pas op hun gemak voelen, is er sprake van een gesloten organisatie. Op het moment dat twee gesloten organisaties samenwerken, kunnen de culturen van deze

organisaties de samenwerking belemmeren. Zij zullen immers niet open staan voor elkaar en voor de samenwerking. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van deze en andere dimensies uit het *Multifocusmodel* van Van Reenen en Waisfisz. Zij hebben op basis van de studies van Hofstede en Sanders en Neuijen en hun eigen ervaringen dit model ontwikkeld, wat zich richt op organisatieculturen. Dit zal in hoofdstuk 2 nader toegelicht worden.

1.5 Vraagstelling

Uit bovenstaande blijkt dat de samenwerking tussen medewerkers van verschillende instellingen binnen een brede school beïnvloed kan worden door cultuurverschillen (Kruiter e.a., 2007). Samenwerking is echter wel het sleutelwoord binnen brede scholen (Ministerie van OCW, 2000). Het is daarom van belang om te onderzoeken op welke wijze organisatieculturen de samenwerking tussen medewerkers binnen brede scholen beïnvloeden.

Dit leidt tot de volgende vraagstelling:

Op welke wijze beïnvloeden organisatieculturen de samenwerking binnen brede scholen?

Deelvragen:

- 1) **Wat zijn brede scholen?**
- 2) **Op welke wijzen wordt er samengewerkt tussen medewerkers binnen brede scholen?**
- 3) **Welke knelpunten ontstaan er bij de samenwerking in brede scholen?**
- 4) **Welke aspecten van organisatieculturen kunnen die knelpunten verklaren?**

1.6 Aanpak

Het onderzoek bestaat uit twee hoofdonderdelen, namelijk een literatuurstudie en een casestudy. De literatuurstudie zal allereerst gericht zijn op brede scholen, de organisatiecultuur en de samenwerking binnen brede scholen. Vervolgens zal de theorie met betrekking tot organisatiecultuur en samenwerking behandeld worden.

Na het literatuuronderzoek zal er een casestudy naar een brede school worden uitgevoerd. In dit onderzoek staat een viertal instellingen binnen de case centraal: een basisschool, een peuterspeelzaal, een bibliotheek en een welzijnsinstelling. De brede school is geselecteerd op basis van twee aspecten. Ten eerste bestaan er in verschillende mate cultuurverschillen tussen de instellingen. Ten tweede variëren de mate en wijze van samenwerking tussen de verschillende organisaties. In hoofdstuk 4 zal de selectie van de brede school en de instellingen binnen deze brede school nader toegelicht worden.

Bij de casestudy zal gebruik worden gemaakt van kwalitatief onderzoek, observatie en een documentenstudie. Medewerkers op zowel bestuurlijk als uitvoerend niveau van de betrokken

instellingen binnen de brede school zullen worden geïnterviewd. Daarnaast zullen beleidsplannen, notulen en overige documenten die relevant zijn voor het onderzoek, worden bestudeerd.

1.7 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Er is nog weinig onderzoek gedaan naar cultuurverschillen binnen brede scholen. Een gedeelte van de literatuur richt zich op mogelijke activiteiten en samenwerkingsverbanden binnen een brede school (Van der Grinten e.a., 2007; Studulski e.a., 2006). Een ander gedeelte betreft de evaluatie van brede scholen en de vraag in hoeverre de doelstellingen van een brede school behaald zijn (Van der Vegt e.a., 2004). Tevens is dit onderzoek breder toepasbaar, omdat er steeds meer samenwerkingsverbanden ontstaan, zoals de Centra voor Jeugd en Gezin. Binnen deze centra werken instellingen op het gebied van welzijn en zorg samen. Er kunnen ook cultuurverschillen tussen deze instellingen bestaan die de samenwerking kunnen beïnvloeden.

Maatschappelijke relevantie

Brede scholen bestaan nu ongeveer tien jaar en worden steeds populairder. De overheid stimuleert de ontwikkeling van brede scholen. De kern van de brede school is samenwerking. Hier zijn alle deskundigen en betrokkenen het over eens. Zoals gezegd, uit het *Jaarbericht 2005* blijkt dat samenwerking vaak belemmerd wordt door cultuurverschillen. Het is daarom van belang om onderzoek te doen naar deze cultuurverschillen.

1.8 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt dieper ingegaan op het concept van de brede school en samenwerking binnen brede scholen. Dit hoofdstuk richt zich op de deelvragen 1 en 2. In hoofdstuk 3 wordt het onderzoek in het theoretisch kader geplaatst. Deelvraag 4 wordt in dit hoofdstuk behandeld. Hoofdstuk 4 laat zien welke methodologie in dit onderzoek is gebruikt. Hoofdstuk 5 toont de resultaten van het onderzoek. Ten slotte bevat hoofdstuk 6 de conclusies van het onderzoek en aanbevelingen.

2 Brede scholen

In dit hoofdstuk staan brede scholen en samenwerking binnen brede scholen centraal. Allereerst wordt beschreven wat een brede school is, welke instellingen kunnen deelnemen, wat de ontstaansgeschiedenis van een brede school kan zijn en welk doel een brede school kan hebben. Vervolgens wordt er ingegaan op de medewerkers, omdat zij samenwerken binnen een brede school, en de organisatiestructuur. Het tweede deel van dit hoofdstuk gaat over samenwerken binnen brede scholen, waarbij de knelpunten die kunnen ontstaan ter sprake zullen komen.

2.1 Definitie

De brede school bestaat zowel in het primair onderwijs als in het voortgezet onderwijs. De wijze waarop het concept uitgewerkt is, verschilt hierbij. In het voortgezet onderwijs zijn de leerlingen ouder en is er dus behoefte aan andere zaken. In dit onderzoek zal alleen het primair onderwijs behandeld worden. Er bestaat geen eenduidige definitie voor de brede school. Elke brede school heeft zijn eigen verschijningsvorm. Er zijn wel enkele criteria die gebruikt kunnen worden om te onderzoeken of een brede school inderdaad een brede school is. Volgens het Handboek Brede School (2007, p. 70) moet een brede school aan de volgende criteria voldoen:

- “structurele multidisciplinaire samenwerking;
- inhoudelijke, organisatorische en financiële verankering in het beleid en de uitvoering van de betrokken scholen en instellingen;
- doelstellingen gericht op het verbeteren van ontwikkelingskansen voor kinderen op cognitief, sociaal-emotioneel en fysiek gebied;
- een passend aanbod van ’s ochtends tot ’s avonds voor kinderen, ouders en buurt;
- adequate huisvesting.”

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Onderwijs omschrijft de brede school in 2001 als volgt:

“De brede school is een netwerk van onderwijs, welzijn en zorg voor kinderen en hun ouders. Een netwerk bestaande uit de school en andere voorzieningen (zorginstellingen, cultuur, sport en bijvoorbeeld politie), met als doel de actieve deelname van kinderen aan de samenleving te bevorderen, kinderen een goede ‘dagindeling’ te bieden, mogelijke achterstanden van kinderen weg te nemen en hun sociale competenties te vergroten”.

Samenwerking is essentieel binnen een brede school. “Samenwerking en bundeling van krachten zijn de sleutelwoorden [binnen brede scholen]” (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Onderwijs, 2000).

Verschillende instellingen kunnen participeren in een brede school: basisschool, jongerenwerk, kinderopvang, voorschoolse, tussenschoolse en buitenschoolse opvang, peuterspeelzaal,

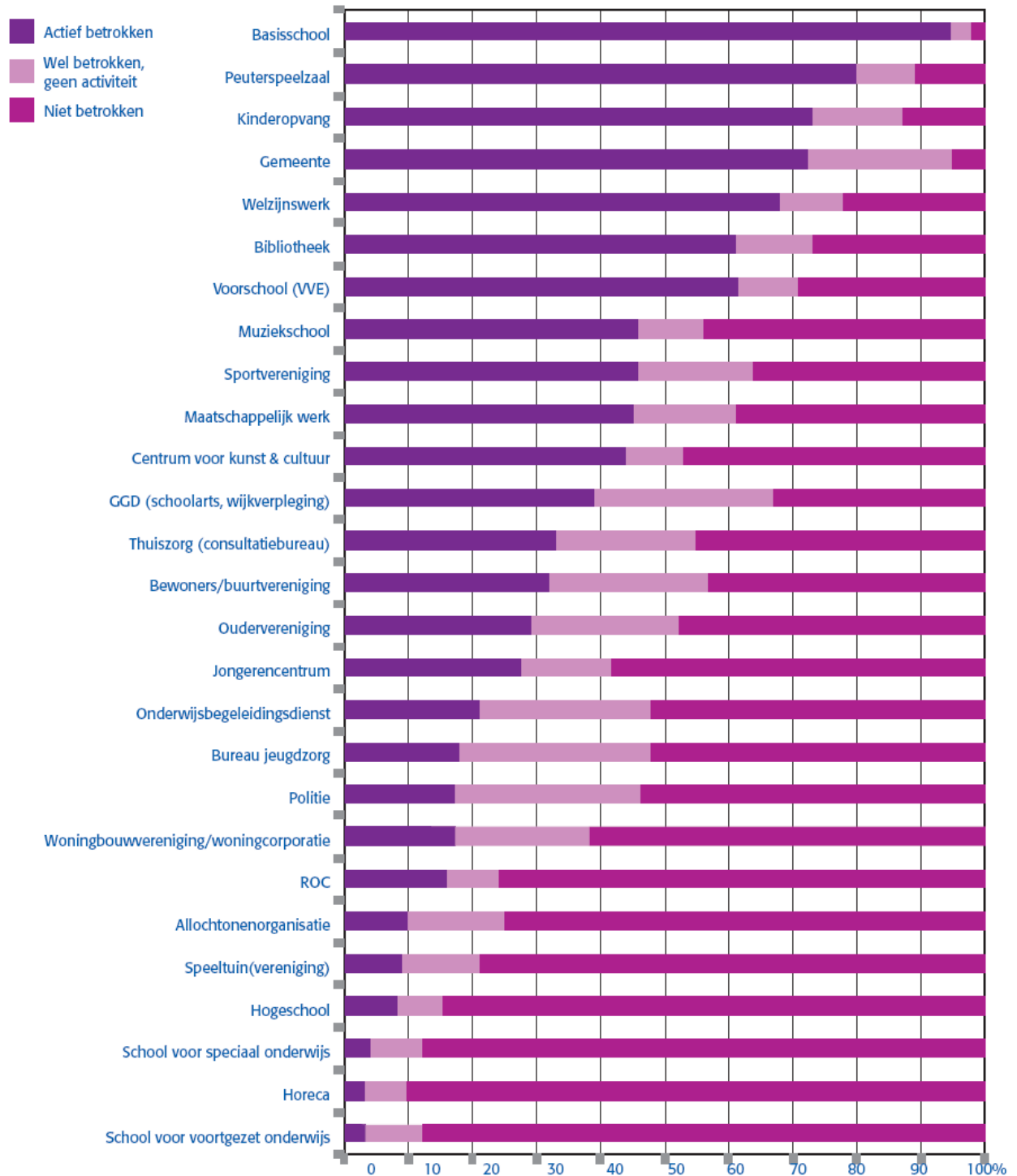
jeugdgezondheidszorg, maatschappelijk werk, Centra voor Jeugd en Gezin, bibliotheek, muziekschool, theatergezelschap, sportvereniging en gemeente (zie figuur 1).

De kern van een brede school wordt meestal gevormd door één of meer basisscholen, een peuterspeelzaal en een kinderopvangorganisatie. Deze instellingen zijn meestal alle drie aanwezig binnen een brede school (Kruiter e.a., 2007). Wanneer er meerdere basisscholen participeren binnen een brede school, kunnen deze verschillende achtergronden hebben, zoals openbaar onderwijs, rooms-katholiek onderwijs, jenaplanonderwijs of daltononderwijs. Hoewel er gestreefd wordt naar gelijkwaardigheid tussen alle instellingen binnen een brede school, staat de basisschool altijd centraal in een brede school. Een brede school zonder onderwijs is niet mogelijk. De basisschool heeft vaak een spilfunctie en werkt het meest samen met andere instellingen binnen de brede school. Het beginpunt van een brede school wordt ook vaak gevormd door een basisschool. Er worden instellingen toegevoegd bij een bestaande basisschool. Basisscholen kunnen verschillende motivaties hebben om zich aan te sluiten bij een brede school, zoals **het verbeteren van inzichten in leerlingen**, efficiënter gebruik van ruimten en effectiever werken aan educatieve doelstellingen (Van der Grinten e.a., 2007). Kinderopvang betreft de opvang van kinderen in verschillende categorieën. Op kinderdagverblijven kunnen kinderen van 0 tot 4 de dag doorbrengen. Voor kinderen die naar de basisschool gaan, bestaat de voorschoolse, tussenschoolse en buitenschoolse opvang. Een belangrijk doel van de kinderopvang is het bieden van een dagarrangement. Daardoor wordt het voor ouders beter mogelijk om opvang en werk te combineren. Voor kinderopvangorganisaties kunnen ook verschillende redenen bestaan om te participeren in een brede school, bijvoorbeeld een betere overdracht van leerlingen of een efficiënter ruimtegebruik. Ook kunnen kinderen op een kinderdagverblijf beter worden voorbereid op de basisschool (Van der Grinten e.a., 2007).

Peuterspeelzalen zijn in vrijwel alle brede scholen aanwezig. Het primaire doel van deze peuterspeelzalen is de ontwikkeling van kinderen. Het bestrijden van ontwikkelingsachterstanden kan voor peuterspeelzalen een motivatie zijn om deel te nemen aan een brede school. Wanneer een peuterspeelzaal samenwerkt met een basisschool, kunnen de gegevens betreffende de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen gemakkelijker overgedragen worden (Van der Grinten e.a., 2007).

De gemeente is een andere belangrijke partij die vrijwel altijd aanwezig is. Brede scholen vallen onder lokaal beleid en de gemeente vervult dus een belangrijke functie. Vanuit lokaal beleid hoort de gemeente randvoorwaarden te scheppen voor het slagen van de brede school. Welke andere organisaties deel nemen aan een brede school, zou afhankelijk moeten zijn van het doel van de samenwerking. Instellingen zouden alleen moeten gaan samenwerken wanneer het hen profijt oplevert. Dit profijt kan voor partners verschillend zijn. Een bibliotheek kan een samenwerking met een basisschool aangaan, omdat zij de bibliotheek op een redelijk eenvoudige manier onder de aandacht van kinderen wil brengen. De basisschool kan een heel andere motivatie voor deze

samenwerking hebben en dus een heel andere meerwaarde willen behalen. De basisschool wil bijvoorbeeld kinderen motiveren meer te lezen om op die manier de leesachterstanden weg te werken.

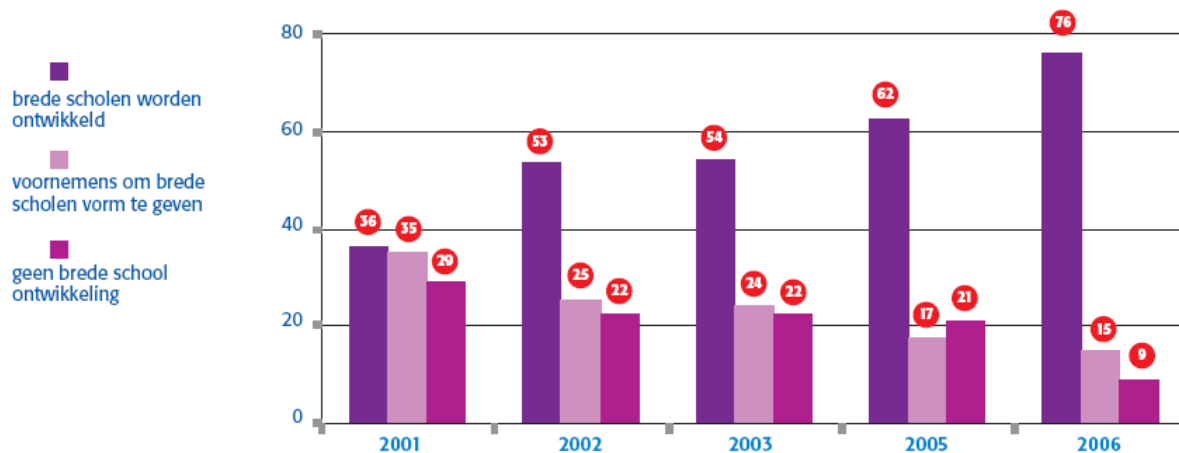


Figuur 1. Ranglijst van partijen volgens brede scholen in het po (n=108-122) (Kruiter e.a., 2007, p. 50)

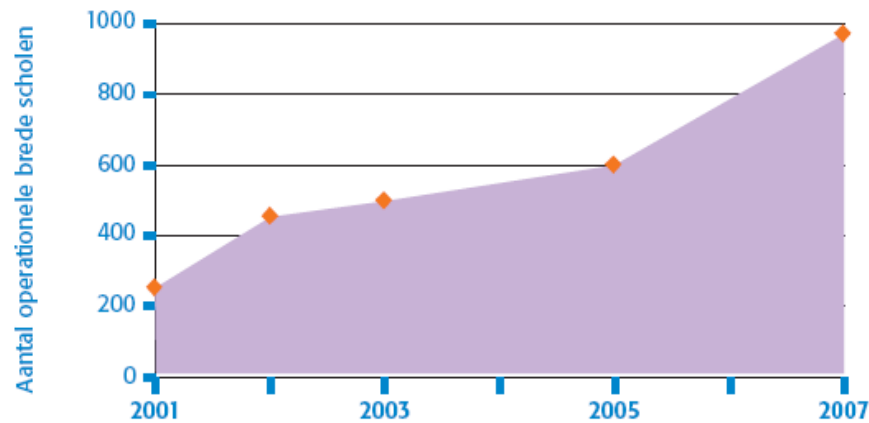
2.2 Ontwikkelingen

Eind jaren negentig zijn in Groningen de eerste Vensterscholen geopend. Dit zijn scholen waarbij verschillende instellingen die zich richten op jongeren van nul tot vijftien samenwerken. Deze scholen waren erop gericht om de kansen van kinderen te vergroten. Het concept van deze scholen was gericht op de langere termijn; er stond minstens tien jaar voor de ontwikkeling van deze scholen (Van der Vegt, 2004). Later zijn er andere scholen gerealiseerd waarbij ook verschillende partijen samenwerken rondom de jeugd: de brede scholen.

In eerste instantie zijn deze brede scholen vooral opgericht in achterstandswijken in grote en middelgrote steden. Scholen werden door de achterstand van hun leerlingen gedwongen om samen te werken met andere organisaties, zoals maatschappelijk werk en peuterspeelzalen. Later zijn er ook brede scholen in nieuwbouwwijken gebouwd. Hierbij ging het vooral om het aanbieden van dagopvang voor werkende ouders (Van der Grinten, 2007). Tegenwoordig worden de brede scholen ook ontwikkeld in dorpen op het platteland om de dorpskern op die manier te behouden (Kruiter e.a., 2007). Het aantal brede scholen in Nederland is de laatste jaren sterk gestegen. Er komen gemiddeld 200 brede scholen per jaar bij. In driekwart van de Nederlandse gemeenten bestaan brede scholen. In bijna alle andere gemeenten is men bezig met de ontwikkeling van de brede scholen. (zie figuren 2 en 3, Kruiter e.a., 2007).



Figuur 2. Brede schoolontwikkeling in Nederlandse gemeenten (n=443) (Kruiter e.a, 2007, p. 17)



Figuur 3. Aantal brede scholen in het primair onderwijs volgens gemeenten (n=337) (Kruiter e.a., 2007, p. 19)

De overheid stimuleert de ontwikkeling van brede scholen. Hierbij werken het Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport samen met gemeenten (Jaarbericht 2007). Veel vernieuwende onderwijsideeën en welzijnsideeën lijken samen te komen in een brede school. Wanneer bijvoorbeeld de achterstanden van allochtone kinderen verminderd moeten worden, wordt het idee aangedragen om hier de brede school voor te gebruiken. Daardoor dreigt de brede school een vergaarbak voor ideeën te worden. De brede school wordt dus overal voor ingezet, omdat men hoge verwachtingen van het concept van de brede school heeft.

2.3 *Ontstaanswijze*

Er zijn verschillende manieren waarop een brede school kan ontstaan. Ten eerste kan een school ontstaan doordat verschillende instellingen steeds meer gaan samenwerken en op een natuurlijke wijze naar elkaar toe groeien. De realisatie van een brede school kan ook het gevolg van gemeentelijk beleid zijn. In driekwart van de gevallen wordt de brede school op initiatief van een gemeente opgericht. De gemeente kan een brede school bijvoorbeeld initiëren in het kader van het achterstandenbeleid. De brede school wordt dan ingezet om de achterstanden van kinderen te verminderen. Ten slotte kan het concept van de brede school in zicht komen wanneer er nieuwbouwplannen zijn. De bouw van een nieuwe wijk kan instellingen stimuleren om na te denken over de mogelijkheden van samenwerking met andere instellingen. De ontstaansgeschiedenis van een brede school kan gevolgen hebben voor de samenwerking binnen de brede school. Wanneer een gemeente besluit dat enkele partijen moeten gaan samenwerken omdat dat binnen het lokale beleid past, kunnen deze partijen het gevoel hebben dat de brede school hen wordt opgedrongen. Dit kan nadelige gevolgen hebben voor de samenwerking. Zij kunnen immers minder bereid zijn tot samenwerking. Wanneer de brede school op een natuurlijke wijze is ontstaan doordat verschillende instellingen naar elkaar toe zijn gegroeid, zullen medewerkers er meer voor openstaan. Zij zijn immers al gewend aan het idee van samenwerking.

2.4 Doelen

Brede scholen hebben verschillende doelen, elke school ontwikkelt zijn eigen doel. Toch zijn er een aantal overeenkomsten bij alle brede scholen: er is niet alleen aandacht voor de cognitieve ontwikkeling van kinderen, maar ook voor de sociale ontwikkeling. ‘Er wordt een dagelijkse leefomgeving gecreëerd waarin sociale betrokkenheid en verantwoordelijkheid gestimuleerd worden’. Ook hebben brede scholen meer profijt voor alle betrokken partijen als doel (Van Oenen, 1999, pp. 9-10). Volgens Van der Grinten en Studulski (2007, p. 8) is er altijd ‘sprake van een mix van pedagogische (ontwikkelingskansen voor kinderen), economische (dagarrangementen voor werkende ouders) en maatschappelijke (sociale cohesie in wijken en dorpen) motieven.’ Er kunnen dus verschillende motieven en daarbij horende profielen worden onderscheiden binnen het concept van de brede school (zie tabel 1). In de praktijk worden meerdere profielen gecombineerd. Het soort profiel is afhankelijk van de situatie, de omgeving van de brede school. In een stadswijk waar een groot aantal allochtonen woont, zal het achterstandenprofiel centraal staan. Het buurtprofiel zal het belangrijkste zijn in een klein dorp op het platteland. De mate waarin deze profielen en doelstellingen ondersteund worden, verschilt per brede school. Vaak hebben de diverse partijen binnen een brede school ook verschillende, soms zelfs tegenstrijdige, doelstellingen voor de brede school (Kruiter e.a., 2007). De daadwerkelijke profielen van de brede school worden vaak in overleg tijdens de samenwerking door alle betrokken partijen bepaald.

	Accent	Partners
Achterstandenprofiel	Bestrijden van ontwikkelings- en onderwijsachterstanden.	Peuterspeelzaal, kinderopvang, bibliotheek.
Verrijkingsprofiel	De brede sociale ontwikkeling van kinderen bevorderen.	Culturele instellingen, sportverenigingen, muziekschool.
Zorgprofiel	Verbreden van de zorg rond kinderen en/of andere bewoners van de wijk.	Maatschappelijk werk, GGD, consultatiebureau.
Opvangprofiel	Het bieden van opvang door middel van dagarrangementen.	Kinderdagopvang, basisschool.
Wijkprofiel	De sociale samenhang in de wijk bevorderen.	Buurthuis, welzijnswerk, bibliotheek.

Tabel 1. Profielen van brede scholen (op basis van Verhees, 2003)

2.5 Samenwerking

Samenwerking is geen doel op zich. “Het is een manier om te kunnen inspelen op de samenhang in het leven van kinderen en jongeren, die ertoe uitnodigt dwarsverbanden te leggen tussen ontwikkelingskansen in de diverse leefmilieus van school, gezin en vrije tijd” (Van Oenen, 1999, p. 49). Organisaties binnen een brede school werken samen om een bepaald doel te bereiken. Zoals eerder gezegd, dit doel verschilt per brede school, bijvoorbeeld het in stand houden van voorzieningen

in een klein dorp. Bij de samenwerking is het belangrijk dat de eigen kerntaken van de instellingen niet uit het oog worden verloren. De brede school moet er juist voor zorgen dat die kerntaken beter uitgevoerd kunnen worden (Van Oenen, 1999). Volgens Van Oenen moet dus niet alleen gewerkt worden aan de gezamenlijke doelstelling van de brede school, maar ook aan de doelstellingen van de organisaties zelf. Samenwerking kan er op verschillende manieren voor zorgen dat de doelstellingen bereikt worden. Door samenwerking kunnen meer kinderen bereikt worden en kan de deelnemersgroep gevarieerder worden. Een welzijnsorganisatie kan immers meer kinderen bereiken wanneer de basisschool inschrijfformulieren uitdeelt in de klas. Samenwerking kan medewerkers ook een breder perspectief geven op de kinderen. Door te overleggen met andere partijen zouden zij eerder oplossingen kunnen bedenken voor kinderen met problemen (Schreuder, 2005).

De mate van samenwerking tussen verschillende instellingen binnen een brede school kan verschillen. Binnen sommige brede scholen wordt zelden samengewerkt, bij andere brede scholen vindt er juist dagelijks samenwerking plaats. Niet alle organisaties werken evenveel samen binnen een brede school. De samenwerking van de basisschool met de voorschoolse opvang kan bijvoorbeeld nauwer zijn dan de samenwerking van de sportvereniging met de muziekvereniging. De voorschoolse opvang vindt elke schooldag plaats, terwijl de sportvereniging en muziekvereniging slechts sporadisch samenwerken. De samenwerking kan zowel incidenteel als structureel van aard zijn. Instellingen kunnen wekelijks samenkomen om activiteiten te organiseren of evalueren. Partners binnen een brede school kunnen ook tijdelijk bepaalde activiteiten gezamenlijk organiseren. Er kan bijvoorbeeld een project opgestart worden waarbij wijkbewoners een voorleescursus in de bibliotheek kunnen volgen en op de basisschool voorlezen. De mate van samenwerking kan gedurende de jaren veranderen. Organisaties kunnen naar elkaar toe groeien en daardoor meer samenwerking bewerkstelligen.

Ook de wijze waarop er wordt samengewerkt tussen de verschillende organisaties, varieert per brede school. Instellingen binnen een brede school kunnen op verschillende manieren met elkaar samenwerken. Bij het minst intensieve samenwerkingsverband wordt alleen een ruimte gedeeld. Een multifunctionele ruimte wordt bijvoorbeeld overdag door de basisschool gebruikt als leslokaal, maar er worden na schooltijd knutsellessen in gegeven door de buitenschoolse opvang. Er kan ook sprake zijn van een inhoudelijke samenwerking. Activiteiten die al bestaan, kunnen worden uitgewisseld tussen verschillende organisaties. Een lesmethode die wordt gebruikt op de kleuterschool kan overgenomen worden door de peuterspeelzaal. Een medewerker van een instelling kan ook participeren bij een activiteit van een andere instelling. Een medewerker van een peuterspeelzaal kan bijvoorbeeld assisteren bij een activiteit van de kinderopvang. Verschillende instellingen binnen een brede school kunnen ook bestaande activiteiten op elkaar afstemmen. Wanneer zowel de basisschool als de peuterspeelzaal een project rondom de jaargetijden hebben, kunnen de activiteiten bij deze projecten op elkaar afgestemd worden. Elke organisatie heeft daarbij dus zijn eigen activiteit ontwikkeld. Organisaties binnen een brede school kunnen ook gezamenlijk nieuwe activiteiten ontwikkelen, die dan apart van elkaar kunnen worden uitgevoerd of ook in samenwerking worden

uitgevoerd. Daardoor kunnen ze een geheel nieuw aanbod creëren. Ten slotte kunnen medewerkers niet alleen participeren bij andere instellingen, maar deze samenwerking kan nog meer intensiveren doordat er combinatiefuncties worden gecreëerd. Een medewerker van de tussenschoolse opvang kan 's middags in de basisschool klassenassistent zijn en in dienst zijn bij zowel de tussenschoolse opvang als de basisschool.

Samengevat leidt bovenstaande tot de volgende wijzen van operationele samenwerking, in volgorde van de minste samenwerking naar de meest intensieve samenwerking:

- Alleen een ruimte delen;
- Activiteiten uitwisselen onder elkaar;
- Participeren bij andere activiteiten;
- Activiteiten afstemmen op elkaar;
- Activiteiten gezamenlijk ontwikkelen;
- Activiteiten gezamenlijk uitvoeren;
- Combinatiefuncties.

De operationele samenwerking wordt beïnvloed door de samenwerking op bestuurlijk niveau. Op bestuurlijk niveau worden er in een stuurgroep strategische beslissingen genomen en wordt beleid ontwikkeld en uitgezet. De mate van samenwerking op dit niveau kan ook verschillen per brede school. Soms worden er alleen afspraken gemaakt met betrekking tot het beheer van de brede school. Er kan bijvoorbeeld een Vereniging van Eigenaren worden opgericht of één van de organisaties binnen de brede school neemt het beheer op zich. Ook is het mogelijk dat er een gezamenlijk visie wordt ontwikkeld. Dit kan een pedagogische visie zijn waaraan alle instellingen zich committeren. Ten slotte kunnen de partijen ook fuseren en opgaan in één rechtspersoon. Deze meest intensieve vorm van samenwerking komt slechts zeer zelden voor. Meestal blijven de organisaties binnen een brede school zelfstandig.

2.6 Mogelijke knelpunten

Uit onderzoek is gebleken dat een van de belangrijkste knelpunten in de samenwerking binnen brede scholen, cultuurverschillen tussen de verschillende organisaties zijn (Kruiter e.a, 2007). Medewerkers kunnen waarden of werkwijzen hebben die strijdig zijn met de waarden of werkwijzen van degenen met wie zij moeten samenwerken. Samenwerking binnen brede scholen is geen doel, maar een middel om een doel te bereiken. Deze doelen kunnen verschillend zijn, zoals het bestrijden van onderwijsachterstanden of de sociale cohesie van de wijk bevorderen door de functie van 'wijkontmoetingsplaats'. Het bereiken van deze doelstellingen kan belemmerd worden door knelpunten in de samenwerking. Deze knelpunten zijn op bestuurlijk en operationeel niveau aanwezig.

Op bestuurlijk niveau kan het gaan om knellende wet-en regelgeving. Organisaties die samenwerken binnen een brede school vallen onder verschillende wetten en regels. Deze wetten en regels kunnen strijdig zijn met elkaar wat de samenwerking kan beïnvloeden.

Daarnaast kan op bestuurlijk niveau het beheer en de exploitatie van de brede school problematisch zijn. Er kunnen bijvoorbeeld knelpunten ontstaan in de samenwerking tussen de verhuurder van het gebouw en de mogelijke huurders. De brede school wil bijvoorbeeld 's avonds de gymzaal verhuren aan een externe partij zoals een voetbalvereniging. Deze voetbalvereniging heeft echter andere wensen dan de vaste gebruikers van de brede school. Zij willen bijvoorbeeld na afloop een biertje drinken in de kantine. Dit is echter niet mogelijk omdat de school geen tapvergunning heeft. Deze verschillende eisen aan het gebruik van de ruimten vormen een knelpunt in de samenwerking waardoor het doel, bijvoorbeeld het verhogen van de sociale cohesie van een wijk, niet behaald wordt.

Een belangrijk knelpunt in de samenwerking tussen peuterspeelzaal en kinderdagopvang op bestuurlijk niveau betreft de concurrentie tussen beide. Beide partijen bieden opvang aan peuters, waardoor zij in elkaars vaarwater terecht kunnen komen. Peuterspeelzalen hebben van oorsprong het doel om kinderen te ontwikkelen en kinderen kunnen daarom enkele dagdelen per week naar de peuterspeelzaal. Kinderdagopvang is in eerste instantie gericht op het bieden van opvang om ouders de mogelijkheid te geven zorg en werk te combineren. Wanneer de ouders van een kind van de peuterspeelzaal gaan werken, zal het kind naar de kinderdagopvang moeten gaan, omdat de peuterspeelzaal slechts beperkt opvang biedt. De peuterspeelzaal ontvangt subsidie naar het aantal kinderen dat staat ingeschreven. Wanneer er kinderen vertrekken, heeft dit dus nadelige gevolgen voor de peuterspeelzaal. Dit zorgt voor concurrentie tussen beide partijen, wat een knelpunt in de samenwerking betekent.

Op operationeel niveau gaat het om praktische knelpunten. Een mogelijk knelpunt betreft de overdracht van leerlingen. Onderwijsachterstanden kunnen worden verkleind door voorschoolse educatie. In sommige brede scholen worden daarom in de peuterspeelzaal dezelfde lesmethoden gebruikt als in de kleuterklas. Hierdoor kan het al voor de kleutergroep duidelijk worden welke kinderen een achterstand hebben. De overdracht van de kennis omtrent de kinderen zal dan wel zo moeten verlopen, dat dit doel ook bereikt wordt. Een ander knelpunt dat kan ontstaan is dat problemen van kinderen niet snel genoeg worden opgepikt. Het is mogelijk dat medewerkers kinderen met problemen doorschuiven naar andere partijen, zodat zij zelf de problemen niet op hoeven te lossen.

2.7 Conclusies

Dit hoofdstuk gaat in op brede scholen en de samenwerkingsverbanden binnen brede scholen. Er wordt antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

Wat zijn brede scholen?

Hoewel elke brede school zijn eigen invulling kan geven aan het concept van de brede school, bestaan er wel duidelijk overeenkomsten in deze organisaties. Deze worden naar mijn idee duidelijk omschreven in de definitie van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2001):

“De brede school is een netwerk van onderwijs, welzijn en zorg voor kinderen en hun ouders. Een netwerk bestaande uit de school en andere voorzieningen (zorginstellingen, cultuur, sport en bijvoorbeeld politie), met als doel de actieve deelname van kinderen aan de samenleving te bevorderen, kinderen een goede ‘dagindeling’ te bieden, mogelijke achterstanden van kinderen weg te nemen en hun sociale competenties te vergroten”.

Op welke wijzen wordt er samengewerkt tussen medewerkers binnen brede scholen?

Er kan op diverse manier worden samengewerkt tussen medewerkers van verschillende organisaties. Bij de minst intensieve samenwerking worden alleen ruimtes gedeeld. Een stap verder betreft het uitwisselen van activiteiten onder elkaar. Medewerkers kunnen ook gaan participeren bij activiteiten van andere organisaties. Dit kan incidenteel zijn, maar ook geïntensiveerd worden tot er combinatiefuncties ontstaan en medewerkers bij verschillende organisaties in dienst zijn. Activiteiten van verschillende instellingen kunnen worden afgestemd op elkaar. Ten slotte kunnen er ook activiteiten gezamenlijk georganiseerd en uitgevoerd worden.

Wanneer er wordt samengewerkt, kunnen er verschillende knelpunten ontstaan die de samenwerking belemmeren. Deze knelpunten kunnen op zowel bestuurlijk als operationeel niveau ontstaan. Op bestuurlijk niveau gaat het bijvoorbeeld om knellende wet- en regelgeving. Op operationeel niveau kan het meer om praktische zaken gaan. Uit onderzoek is gebleken dat het belangrijkste knelpunt in de samenwerking binnen brede scholen cultuurverschillen tussen de verschillende organisaties is. Medewerkers kunnen waarden en werkwijzen hebben die strijdig zijn met de waarden en werkwijzen van degene waarmee zij samenwerken. In hoofdstuk 3 wordt getracht te benoemen welke aspecten van organisatieculturen de samenwerking kunnen beïnvloeden. Eerst wordt daarom ingegaan op samenwerking en vervolgens op organisatieculturen. Ten slotte wordt onderzocht op welke wijze organisatieculturen de samenwerking beïnvloeden.

3 Samenwerking en organisatiecultuur

In dit hoofdstuk staan organisatiecultuur en samenwerking centraal. Er zal eerst worden ingegaan op het begrip samenwerking en vervolgens zal er dieper ingegaan op organisatiecultuur. Ten slotte zal het verband tussen deze beide gelegd worden.

3.1 Samenwerking

In deze paragraaf wordt ingegaan op het begrip samenwerking. Er zal eerst een definitie worden gegeven en vervolgens zal er worden ingegaan op diverse soorten samenwerking, namelijk de mate en wijze van samenwerking. Samenwerking kan belemmerd of bevorderd worden door bepaalde aspecten. Wanneer mensen niet open staan voor samenwerking, kan dit de samenwerking in negatieve zin beïnvloeden. Deze aspecten worden in het laatste gedeelte van deze paragraaf behandeld.

3.1.1 Definitie

Verschillende onderzoekers hebben zich gericht op samenwerken, waaronder Argyle voor een belangrijk gedeelte. Hij gaat in zijn boek *Cooperation* (1991) uitgebreid in op het begrip. Volgens hem kunnen individuen om drie verschillende redenen samenwerken. Ze werken samen om materiële doelen te bereiken, in verband met gemeenschapsrelaties, zoals familie en vrienden, of voor de coördinatie van gezamenlijke activiteiten. Dit leidt tot de volgende definitie die in dit onderzoek gehanteerd zal worden (Argyle, 1991, p. 4):

Op een gecoördineerde wijze omgaan met elkaar in werk, vrije tijd of sociale relaties om gedeelde doelen na te streven, om het plezier te ervaren van een gezamenlijke activiteit of simpelweg de relatie te bevorderen.

3.1.2 Soorten samenwerking

Mate van samenwerking

Samenwerking kan in verschillende mate plaats vinden. Er kan sprake zijn van weinig samenwerking, bijvoorbeeld een keer per jaar, of veel samenwerking, zoals dagelijks. Ook kan samenwerking incidenteel of structureel van aard zijn. In dit onderzoek staan alle gradaties van samenwerking centraal.

Wijze van samenwerking

Er kan op verschillende manieren worden samengewerkt. Het kan gaan om het delen van een doel, van informatie, van middelen, van activiteiten en van ruimten (Verhees, 2003). Mensen kunnen onderling informatie of middelen uitwisselen. Ze kunnen ook samen een ruimte delen. Bovendien kunnen ze activiteiten op elkaar afstemmen of activiteiten samen ontwikkelen en uitvoeren.

3.1.3 Belemmeringen en stimulansen

Samenwerking kan door verschillende factoren belemmerd of juist bevorderd worden. Samenwerking is niet alleen een rationeel proces met regels en afspraken, maar ook een emotioneel proces (Van Amelsvoort, 2002). Het is belangrijk dat individuen die samenwerken, open staan voor samenwerking en vertrouwen hebben in degenen met wie ze samenwerken. Volgens Schruijer en Vansina (2007) moeten zij bovendien het samenwerkingsproces vertrouwen. Samenwerking is dus gebaseerd op vertrouwen en openheid van de betrokken partijen. Volgens Schruijer en Vansina (2007) zijn juiste condities voor interpersoonlijk vertrouwen: aandacht voor rechtvaardigheid, de mogelijkheid tot face-to-face interacties en de aanwezigheid van grondregels. Het vertrouwen is niet meteen aanwezig, maar moet worden opgebouwd (Schruijer, 2007). Voor het verkrijgen van het vertrouwen is gelijkwaardigheid tussen de betrokken partners van belang. Zij moeten ervan overtuigd zijn dat de ander niet alleen neemt, maar ook geeft (Schruijer & Vansina, 2007). Dominantie en macht spelen hierbij een belangrijke rol. Wanneer er een dominante speler binnen het samenwerkingsproces aanwezig is, kan deze meer macht hebben en zijn de partijen niet gelijkwaardig.

Volgens Brenters (199) moeten partijen die samenwerken, zich ook realiseren dat zij afhankelijk van elkaar zijn. Wanneer mensen beseffen dat zij elkaar nodig hebben om hun doelen te bereiken, zullen zij eerder geneigd zijn samen te werken. Wanneer twee mensen erachter willen komen of zij elkaar nodig hebben om hun doelen te verwezenlijken, zullen zij op de hoogte moeten zijn van elkaars activiteiten en werkwijze. Pas dan kan duidelijk worden wat de ander te bieden heeft. Onwetendheid over elkaar en elkaars activiteiten kan de samenwerking dus belemmeren. Door deze onwetendheid kunnen eilanden ontstaan binnen de organisaties. Mensen weten dan niet meer van elkaar wat zij doen en werken niet meer samen. Dit verschijnsel wordt 'zichtbaar' door het ontbreken van een 'wij-gevoel'. Mensen voelen zich niet meer verbonden met elkaar en voelen zich niet meer samen verantwoordelijk voor hetgeen er zich tussen hen afspeelt. Het kan zijn dat zij dan ook niet meer het gevoel dat zij de ander nodig hebben. Dit kan de samenwerking belemmeren.

3.2 *Organisatiecultuur*

In deze paragraaf wordt allereerst ingegaan op de definitie van cultuur en welke niveaus van cultuur er zijn. Cultuur kan vanuit verschillende perspectieven bekeken worden. Dit zal daarna behandeld

worden in dit hoofdstuk. Vervolgens wordt onderzocht waar cultuur te vinden is en hoe het gevonden kan worden. Ten slotte staat cultuurverandering centraal. Wanneer een cultuur verandert, kan dit gevolgen hebben voor de medewerkers die hierdoor kunnen reageren op deze cultuurverandering. Deze cultuurverandering wordt specifiek gekoppeld aan samenwerking.

3.2.1 Definitie

Het begrip cultuur spreekt mensen sterk aan. Iedereen weet wat er ongeveer mee bedoeld wordt. Vaak wordt het omschreven als ‘de wijze waarop dingen hier worden gedaan’ (Van Muijen, 1994). Het is echter lastig om precies aan te geven wat cultuur is. Het probleem hierbij is dat cultuur moeilijk grijpbaar is. Daarom zal er allereerst worden ingegaan op de definitie van cultuur. Hoewel er verschillende definities van bestaan, zijn er enkele kenmerken van cultuur die geregeld terugkomen in de literatuur. Ten eerste is cultuur deels zichtbaar, deels impliciet. Het zichtbare gedeelte betreft bijvoorbeeld omgangsvormen of huisstijl. Het zit impliciete gedeelte zit in de hoofden van mensen (Van der Krogt, 1991, Frissen & Van Westerlaak, 1990). Het gaat dan om zaken als normen en waarden. Sanders en Neuijen (1989) zeggen ook dat cultuur niet direct zichtbaar is, maar dat deze wel kan worden afgeleid uit de wijze waarop mensen zich gedragen. Waarden en normen zijn immers van invloed op de wijze waarop mensen zich gedragen.

Cultuur is een collectieve identiteit. Het bestaat alleen wanneer deze wordt gedeeld door een groep mensen. Opvattingen en ideeën van een individu maken geen deel uit van cultuur. Cultuur gaat om gedeelde ideeën, betekenissen en waarden (Van der Krogt, 1991). Volgens Hofstede (1991, p. 16) is cultuur “de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere”. De cultuur van een organisatie blijft door de jaren heen ongeveer hetzelfde. Wanneer er nieuwelingen bij komen, krijgen zij de cultuur overgedragen door middel van socialisatie. Zij staan hier meestal ook voor open, omdat mensen de behoefte hebben om bij een groep te horen. Zij passen daarom hun gedrag aan op de normen die binnen die groep gelden. Op die manier blijven de bestaande normen gelden.

Cultuur komt voort uit het verleden. Wanneer een bepaalde wijze of aanpak succesvol is gebleken, wordt deze als wezenlijk beschouwd voor de ontwikkeling van de organisatie. Cultuur wordt dus ontwikkeld door ervaringen uit het verleden.

Om cultuur beter te begrijpen is het van belang om de functie van cultuur te benoemen. Volgens Van Muijen (1994, p. 20) is de functie van organisatiecultuur ‘het oplossen van problemen ten aanzien van interne integratie en externe aanpassing en overleving. De organisatiecultuur heeft als het ware aan de organisatieleden een emotionele, cognitieve en perceptuele acculturatie, waardoor zij leren om te gaan met problemen die te maken hebben met interne integratie en externe aanpassing en overleving’. Informatie uit de omgeving wordt gefilterd en voor problemen bestaan standaardoplossingen. Cultuur

stabiliseert als het ware de buitenwereld en geeft richting aan gedrag. Het biedt dus zekerheid en veiligheid aan mensen. Zij weten wat zij moeten doen in een bepaalde situatie.

Cultuur kan op verschillende manieren gekenmerkt worden. De cultuur van een organisatie kan bijvoorbeeld normatief of pragmatisch zijn. Bij een normatieve organisatie is het volgen van procedures het meest belangrijk, terwijl binnen een pragmatische de resultaten het meest van belang zijn. Ook de werkwijzen van deze twee organisaties zullen van elkaar verschillen. Bij de eerste organisatie zullen medewerkers meer gericht zijn op regels dan bij de tweede. In paragraaf 3.25 wordt ingegaan op de verschillende dimensies van cultuur.

Bovenstaande leidt tot de volgende definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd:

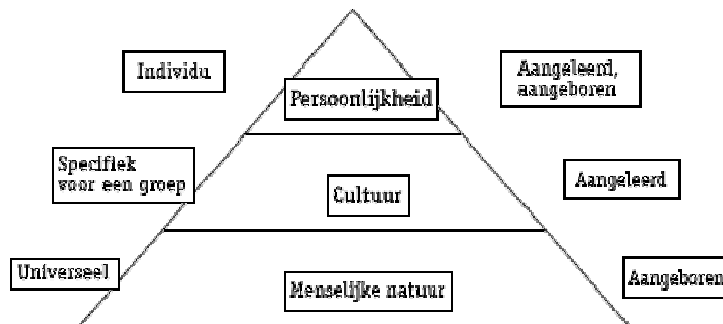
Cultuur is de som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren werkwijzen en waarden die sociaal gedrag reguleren.

3.2.2 Niveaus van cultuur

Ieder individu hoort bij verschillende soorten groepen: het gezin, het werk, de sportvereniging, de buurt. Elke groep heeft zijn eigen cultuur. Er kan dus een onderscheid worden gemaakt tussen een nationale cultuur van het land waar het individu vandaan komt, en de bedrijfscultuur van het werk van het individu. Dit zijn verschillende niveaus van cultuur. Organisatiecultuur is ook een niveau van cultuur en zal in dit onderzoek centraal staan. Dit onderzoek richt zich immers op organisaties binnen brede scholen. Daarnaast zijn andere niveaus van cultuur van belang. Volgens Hofstede (1991) is de cultuur binnen een organisatie namelijk slechts gedeeltelijk van invloed op een werknemer. Hij wordt voor het grootste gedeelte gevormd tijdens de eerste tien jaren van zijn leven. Mensen groeien op in een bepaalde buurt, gaan naar school, studeren in een bepaalde stad. De ervaringen die worden opgedaan bij deze verschillende soorten groepen zijn van invloed op de waarden en normen die het individu heeft. Volgens Hofstede is cultuur aangeleerd en niet aangeboren. Cultuur wordt overgedragen door de sociale omgeving. Hij geeft aan dat er drie niveaus van mentale programmering zijn (zie figuur 4). Het eerste niveau is de menselijke natuur die aangeboren is. De middelste laag betreft cultuur, die dus aangeleerd is. De bovenste laag is persoonlijkheid. Deze is deels aangeboren, deels aangeleerd.

Zoals eerder gezegd, elke groep heeft zijn eigen cultuur en daarbij horende ideeën. De eigenschappen van de persoonlijkheid van het individu worden op die manier gedeeltelijk aangeleerd. Wanneer het individu bij een organisatie gaat werken, zullen zijn waarden slechts gedeeltelijk beïnvloed worden door de organisatiecultuur. Het is daarom bij het onderzoeken van cultuur van belang om de achtergronden van het individu te kennen, zoals opleiding, nationaliteit en leeftijd. De nationale cultuur en beroeps cultuur van het individu spelen immers een belangrijke rol in de waarden en normen

van diegene. De waarden van de beroepscultuur maakt men zich eigen tijdens de opleiding (Keuning & Eppink, 1996). Vaak werken binnen organisaties of binnen afdelingen mensen samen met ongeveer dezelfde opleiding. De beroepscultuur van die opleiding kan van invloed zijn op de organisatiecultuur. Elke opleiding heeft zijn eigen waarden die immers mee worden genomen in het latere werk.



Figuur 4. Drie niveaus van mentale programmering (Hofstede, 1991, p. 17)

3.2.3 Uitingsvormen

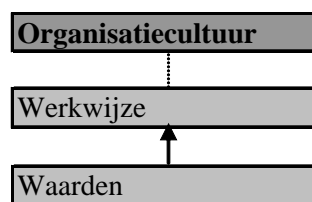
De organisatiecultuur is binnen een organisatie in verschillende lagen te vinden. Cultuur is voor een gedeelte zichtbaar. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de werkwijze, omgangsvormen, kleding en huisstijl. Binnen een organisatie kan het gebruikelijk zijn om altijd volgens een vaste structuur te vergaderen of elkaar op een bepaalde manier te benaderen. Dit is een onderdeel van cultuur. Cultuur is echter gedeeltelijk onzichtbaar, zit in de hoofden van mensen. Dit betreft de waarden binnen een organisatie. De waarden van een organisatie drukken uit wat goed en wenselijk is volgens de organisatie (Frissen & Van Westerlaak, 1990). Deze onderliggende laag van cultuur komt wel tot uiting in de werkwijze van medewerkers. Waarden werken namelijk door in het denken en handelen van handelen en kunnen onbewust gedrag beïnvloeden (Keuning & Eppink, 1996). Culturele elementen kunnen daardoor verborgen zitten in aspecten die op het eerste gezicht niet cultureel lijken, zoals hiërarchie en werkprocessen (Frissen & Van Westerlaak, 1990). Verschillende onderzoekers hebben geschreven over de verschillende lagen en daarbij horende uitingsvormen van cultuur. Deze literatuur kan bij dit onderzoek gebruikt worden om de cultuur binnen een organisatie van de casestudy inzichtelijker te maken.

Sanders en Neuijen (1989) hanteren het ui-model: de verschillende uitingsvormen van cultuur kunnen worden vergeleken met de lagen van een ui. De buitenste laag betreft symbolen, zoals logo's en kantoorinrichting. Deze symbolen zijn het goed te herkennen en het makkelijkst te veranderen. De volgende laag betreft helden: reële of fictieve personen die bewonderd of verafschuld worden binnen de organisatie. Het gaat bij helden om gedragsmodellen: "van de wijze waarop een held aan zijn werk vorm heeft gegeven gaat een voorbeeldwerking uit" (p.15). Rituelen vormen de volgende laag. Rituelen zijn sociale gewoonten, zoals begroetingen en het vieren van verjaardagen. De kern van de ui wordt gevormd door waarden en grondbeginselen. Voor het achterhalen van de waarden en

grondbeginselen is het noodzakelijk om de geschiedenis van de organisatie te onderzoeken. Deze binnenste laag wordt namelijk ontwikkeld door opvattingen en waarden in het verleden. Dit is ook een van de aspecten van de definitie zoals die eerder zijn gegeven.

Schein (2000) gebruikt een vergelijkbaar model. Hij geeft aan dat er drie cultuurniveaus zijn. Het eerste niveau is dat van de artefacten. Het omvat alles wat je ziet, hoort en voelt wanneer je in de organisatie rond loopt. Dit niveau is dus ook zichtbaar voor buitenstaanders. Het tweede niveau betreft de waarden van een organisatie. Waarom doen ze wat ze doen? Het derde niveau is de meest diep gelegen laag en betreft de basisaannames. Deze basisaannames zijn door ervaringen in het verleden geconstrueerd. Het gaat om de gemeenschappelijke doelen, overtuigingen en veronderstellingen die de oprichters van de organisatie hadden. Wanneer deze gemeenschappelijke doelen, overtuigingen en veronderstellingen succesvol zijn gebleken, worden ze als vanzelfsprekend gezien. Ook bij dit model wordt de kern door leerervaringen ontwikkeld.

In dit onderzoek worden op basis van bovenstaande theorieën verschillende lagen van organisatiecultuur onderzocht. Deze lagen zijn gespecificeerd op brede scholen. De bovenste laag van het schema betreft de werkwijze van medewerkers (zie figuur 5). Deze laag is zichtbaar. Het gaat hierbij om de wijze waarop medewerkers binnen hun eigen organisatie werken en hoe zij in hun werk kinderen benaderen. De tweede laag richt zich op de waarden die binnen de instellingen gelden.



Figuur 5. Cultuurniveaus

Bij het in kaart brengen van de cultuur van een organisatie is het belangrijk om de dominante waarden binnen de organisatie te kennen en te weten hoe er wordt omgegaan met deze waarden. Deze waarden beïnvloeden onbewust de werkwijze van de medewerkers. Bij brede scholen spelen de pedagogische waarden een belangrijke rol. Alle instellingen houden zich immers bezig met kinderen en hebben dus pedagogische waarden, die van elkaar kunnen verschillen. Voor de ene organisatie is het belangrijk dat kinderen alle vrijheid krijgen om zich te ontwikkelen, terwijl een andere organisatie kinderen juist structuur wil bieden. Deze verschillende waarden zijn van invloed op de werkwijze die gehanteerd wordt. Medewerkers van de eerste organisatie zullen minder regels opstellen en de kinderen meer vrijheid bieden dan de tweede organisaties. De laag van de waarden is verbonden met de ontstaansgeschiedenis van de organisatie. Zoals eerder gezegd wordt cultuur gevormd door ervaringen uit het verleden. De gevoelens, gedachten en overtuigingen van de oprichters van een organisatie zijn van invloed op de waarden van de organisatie.

3.2.4 Dimensies van cultuur

Cultuur bestaat dus uit verschillende lagen. Kenmerken van cultuur zijn in al deze lagen terug te vinden. Om meer grip te krijgen op cultuur kunnen dimensies worden gebruikt. Elk dimensie belicht een kenmerk van cultuur. Hofstede geeft aan dat er vier dimensies te onderscheiden zijn. Door deze dimensies kunnen verschillende culturen met elkaar vergeleken worden (Hofstede, 1991). De dimensies van Hofstede betreffen ‘machtsafstand’, ‘collectivisme’ tegenover ‘individualisme’, ‘femininiteit’ tegenover ‘masculiniteit’, en ‘onzekerheidsvermijding’.

Van Reenen en Waisfisz (1995) hebben op basis van de studies van Hofstede (1991) en Sanders en Neuijen (1989) en eigen onderzoekservaringen een *multifocusmodel* ontwikkeld. Aangezien er in dit onderzoek alleen Nederlandse organisaties centraal staan, zullen deze dimensies interessanter zijn dan de dimensies van Hofstede. Van Reenen en Waisfisz richten zich immers specifiek op organisatieculturen. Volgens hen kan dit model gebruikt worden om ‘de complexe werkelijkheid vanuit verschillende gezichtsstandpunten in beeld te brengen. Meer gezichtspunten leiden tot meer inzicht’. Het *multifocusmodel* bestaat uit zeven primaire dimensies van organisatieculturen die kunnen worden voorgesteld door middel van zeven meetschalen. Deze dimensies zijn onafhankelijk van elkaar. Daarnaast zijn er dertig subdimensies die niet onafhankelijk van elkaar zijn. Volgens Van Reenen en Waisfisz zijn niet alle subdimensies van belang voor een organisatie.

De zeven primaire dimensies van het *multifocusmodel* zijn:

D1 Middelen gericht tegenover doelgericht

Bij een middelengerichte organisatie is het werk routinematig en ziet elke werkdag er hetzelfde uit. De kracht van de organisatie is het ontwikkelen van een gestroomlijnde organisatie. Bij een doelgerichte organisatie is het werk dynamisch en is elke werkdag een uitdaging. De kracht van de organisatie is het ontwikkelen van succesvolle nieuwe activiteiten.

D2 Normatief tegenover pragmatisch

Normatieve organisaties richten zich op het correct volgen van procedures. Zij weten wat goed is voor de klant. Er bestaan hoge normen ten aanzien van ethiek en eerlijk zakendoen. Voor pragmatische organisaties is de markt de leidraad van het handelen. De organisatie doet wat de klant wil en is niet-dogmatisch wat de ethiek van het zakendoen betreft.

D3 Losse werkdiscipline tegenover strakke werkdiscipline

Binnen een organisatie met een losse werkdiscipline gaan medewerkers informeel gekleed. Zij kunnen voor een groot gedeelte hun werk zelf organiseren. Bij organisaties met een strakke werkdiscipline zijn medewerkers conservatief gekleed en ontvangen zij veel deelinstructions.

D4 Lokaal tegenover kosmopolitisch

Bij lokale organisaties wordt er niet ver vooruit gedacht. Medewerkers identificeren zich vooral met de eigen afdeling en hetgeen er op de afdeling gebeurt, is belangrijk. Medewerkers bij kosmopolitische

organisaties denken jaren vooruit. Zij identificeren zich met hun professie of met de inhoud van het werk. Wat de concurrentie doet, is belangrijk.

D5 Open systeem tegenover gesloten systeem

Organisaties met een open systeem staan open voor nieuwkomers en buitenstaanders. De deur staat open, iedereen past binnen de organisatie. Organisaties met een gesloten systeem zijn juist gesloten naar nieuwkomers en buitenstaanders toe. Alleen bijzondere mensen passen in de organisatie. De vuile was wordt niet buitengehangen.

D6 Mensgericht tegenover werkgericht

Bij mensgerichte organisaties staat de zorg voor mensen voorop. Er wordt rekening gehouden met persoonlijke problemen en belangrijke beslissingen worden vooral door groepen genomen. Bij werkgerichte organisaties staat de zorg voor de uitvoering van de taak centraal. Medewerkers ervaren een grote werkdruk en beslissingen worden vooral door individuen genomen.

D7 Afwijzing van leiderschapstijl tegenover acceptatie van leiderschapstijl

De mate waarin leiderschap wordt geaccepteerd, verschilt per organisatie.

Er bestaan volgens Van Reenen en Waisfisz (1995) externe factoren die organisatiecultuur kunnen beïnvloeden: de eisen van de centrale overheid, de nationale cultuur van de medewerkers, de aard van de werkzaamheden en de beroepscultuur. Ook Frissen en Van Westerlaak geven aan dat externe factoren van invloed kunnen zijn op de cultuur van een organisatie, namelijk de nationale en internationale cultuur, organisatie-ideologieën, politieke cultuur, markten en beleidsterreinen en mensen. Banken zijn bijvoorbeeld meestal vrij gesloten, omdat de aard van de werkzaamheden dat verlangt. Zij dienen zich immers te houden aan de geheimhoudingsplicht (Van Reenen & Waisfisz, 1995). In organisaties met een strakke controle is iedereen zich sterk bewust van de kosten. Commerciële instellingen zullen daardoor vaak een strakkere controle hebben dan een publieke instelling (Sanders en Neuijen, 1989).

Aangezien niet alle dimensies van het *multifocusmodel* van evenveel belang zullen zijn voor dit onderzoek, zijn er enkele geselecteerd die in dit onderzoek centraal staan. Zij zijn op basis van literatuuronderzoek gekozen. Ten eerste zijn zij geselecteerd op grond van de soort organisaties die participeren binnen brede scholen. Deze organisaties zijn soms in de literatuur al verbonden met een bepaalde dimensie. Binnen een brede school kunnen zowel private organisaties als publieke organisaties aanwezig zijn. Een basisschool is bijvoorbeeld een publieke instelling, terwijl kinderopvangorganisaties vaak commercieel zijn. Dit heeft gevolgen voor de cultuur binnen deze organisaties. Cultuur wordt immers gevormd door ervaringen uit het verleden. Een publieke instelling moet aan andere eisen voldoen dan private instellingen en hebben daardoor een andere cultuur. Een commerciële organisatie is vaak meer pragmatisch, omdat zij resultaten en daarbij horende financiën willen behalen. De dimensie pragmatisch tegenover normatief is dus van belang voor dit onderzoek, omdat kinderdagopvangorganisaties commercieel zijn en vaak participeren binnen een brede school.

Er kunnen ook culturele verschillen bestaan tussen de medewerkers van de verschillende organisaties door beroepsculturen. Een leerkracht van een basisschool heeft een andere opleiding dan een peuterspeelzaalleidster. Op deze opleidingen hebben zij waarden en normen opgedaan. Zij hebben geleerd hoe zij het beste kunnen handelen. Zij hebben ieder op hun eigen opleiding lessen gehad over het opvoeden van kinderen. Deze lessen kunnen verschillend zijn geweest, waardoor zij verschillende pedagogische visies hebben. De ene medewerker heeft geleerd dat kinderen weinig controle hoeven, terwijl volgens de andere medewerker kinderen juist veel controle nodig hebben. De dimensie 'losse werkdiscipline tegenover strakke werkdiscipline' richt zich hier op. Schreuder (2005, p. 75) zegt dat elke organisatie vanuit zijn traditie en maatschappelijke kader eigen visie en doelen heeft met betrekking tot het pedagogische klimaat en ook een eigen terminologie hanteert. 'Het is belangrijk om hiervan kennis te nemen zodat het gezamenlijke gesprek niet tot spraakverwarring leidt.' Volgens Van Staveren (2007) heeft de opleiding van mensen veel invloed op de manier waarop zij kijken. Elke opleiding geeft dus zijn eigen waarden mee aan mensen.

Naast deze dimensies geselecteerd op basis van de organisaties binnen een brede school, zijn er ook dimensies gekozen die specifiek verband houden met samenwerken. Volgens Van Reenen en Waisfisiz meet de dimensie lokaal tegenover kosmopolitisch in welke mate medewerkers vanuit verschillende organisaties in staat zijn om met elkaar samen te werken. Hoe meer men gericht is op de eigen afdeling en zich daarmee identificeert, hoe meer moeite het kost om samen te werken. Ook de openheid of geslotenheid van een organisatie kan van invloed zijn op de samenwerking tussen instellingen. Organisaties met een gesloten systeem staan minder open voor anderen en zullen dus waarschijnlijk minder snel geneigd zijn samen te werken.

Dit leidt ertoe dat de volgende dimensies in dit onderzoek aan de orde zullen komen:

- normatief tegenover pragmatisch;
- losse werkdiscipline tegenover strakke werkdiscipline;
- lokaal tegenover kosmopolitisch;
- open systeem tegenover gesloten systeem.

De dimensies van het *multifocusmodel* kunnen worden bepaald aan de hand van indicatoren (zie tabel 2). Cultuur kan zowel op het niveau van de werkwijzen als het niveau van de waarden van een organisatie worden onderzocht door middel van de indicatoren. Bij de casestudy van dit onderzoek hebben de indicatoren als leidraad gediend bij het opstellen van de topiclijst voor de interviews (zie bijlage). Vervolgens worden bij de analyse, op basis van de antwoorden op die vragen, de culturen van de organisaties binnen de brede school benoemd.

	D2		D3	
	Normatief	Pragmatisch	Losse discipline	Strakke discipline
Indicatoren	Procedures zijn belangrijk Weten wat goed is voor de klant/het kind	Resultaat is belangrijk Doen wat de klant/het kind wil Markt bepaalt wat wordt gedaan	Weinig structuur Medewerkers hebben veel vrijheid om te handelen Weinig regels en controle van kinderen	Veel structuur Medewerkers ontvangen veel deelinstructions Veel regels en controle van kinderen

	D4		D5	
	Lokaal	Kosmopolitisch	Open systeem	Gesloten systeem
Indicatoren	Op het heden georiënteerd Weinig aandacht voor de concurrent	Op de toekomst georiënteerd Veel aandacht voor de concurrent	Open voor nieuwkomers Problemen worden openlijk besproken Nieuwkomers voelen zich meteen thuis	Gesloten voor nieuwkomers Problemen blijven onbesproken Nieuwkomers doen er lang over zich thuis te voelen

Tabel 2. Indicatoren van de dimensies

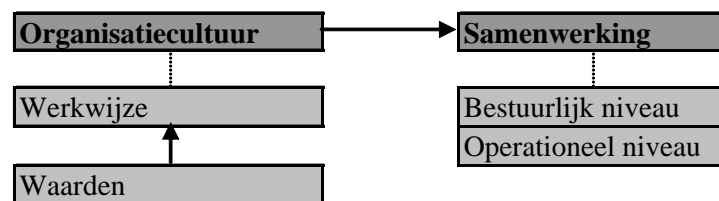
3.2.5 Cultuurverandering

Wanneer er wordt samengewerkt met een andere partij, vraagt dit vaak om een cultuurverandering. De andere partij heeft immers een andere werkwijze of andere waarden. Deze samenwerking kan belemmerd worden door de cultuurverandering. Zoals in de verschillende modellen betreffende de uitingsvormen van cultuur is te zien, is cultuur in verschillende lagen in een organisatie aanwezig. De kern van cultuur is door ervaringen in het verleden ontwikkeld. Zij is bepaald door de gevoelens, percepties en overtuigingen van de oprichters van de organisatie en verder ontwikkeld door leerervaringen. Wanneer een bepaalde werkwijze succesvol is gebleken, wordt deze als de juiste werkwijze beschouwd. De werkwijze wordt dan vaker gebruikt en onderdeel van de cultuur. Wanneer de cultuur gewijzigd wordt, zal ook deze zienswijze gewijzigd moeten worden. Dit is lastig, omdat mensen deze werkwijze gewend zijn. Cultuur is dan ook stabiel en moeilijk te veranderen, omdat een cultuurverandering invloed heeft op alles wat de organisatie geleerd heeft. Cultuur is volgens Schein een leerproces. Aangezien cultuur zekerheid en veiligheid biedt, zullen mensen vaak moeite hebben met een cultuurverandering. Zij zullen soms moeten wennen aan de verandering, omdat zij gewend zijn zaken op een bepaalde manier aan te pakken. Hun werkwijze en denkwijze zijn immers onderdeel van cultuur.

Het kan gemakkelijk zijn om de buitenste laag van een organisatiecultuur te veranderen, zoals de huisstijl of de kantoorinrichting. Daarmee wijzig je echter nog niet de hele cultuur. Een cultuur kan niet gepland of ontworpen worden. De cultuur van een organisatie verandert ook niet automatisch wanneer de doelen van de organisatie gewijzigd worden. Het feit dat cultuur stabiel is en moeilijk te veranderen is, zorgt ervoor dat cultuur een belemmering voor vernieuwing kan zijn (Brenters, 1999).

3.3 *Organisatiecultuur en samenwerking*

Organisatiecultuur en samenwerking zijn duidelijk met elkaar verbonden. Samenwerking kan namelijk beïnvloed worden doordat twee organisaties die samenwerken, verschillende culturen hebben. Zij kunnen verschillende werkwijzen of waarden hebben die kunnen botsen zodat de samenwerking wordt belemmerd (zie figuur 6). Cultuurverschillen kunnen negatieve gevolgen hebben voor samenwerking tussen verschillende partijen. Door cultuur of cultuurverschillen kunnen er knelpunten in de samenwerking ontstaan (Cameron & Quinn, 2003). “Een botsing van culturen leidt tot gevoelens van vervreemding en tot ervaring van zinloosheid” (Frissen & Van Westerlaak, 1990). Wanneer mensen met verschillende culturen moeten samenwerken, zullen zij dus proberen hun eigen cultuur over te dragen. “Strijd tussen belangengroepen wordt dikwijls op het niveau van cultuur gestreden. [...] Alle groepen doen pogingen om hun opvattingen, hun cultuur aanvaard te krijgen door anderen, of op zijn minst door de partij met de meeste macht.” (Van der Krogt, 1991, p. 63).



Figuur 6. De invloed van organisatiecultuur op samenwerking.

Aangezien de organisatiecultuur van een organisatie beïnvloed wordt door factoren uit de omgeving, zoals de nationale cultuur van de medewerkers, de aard van de werkzaamheden en de beroeps cultuur van de medewerkers, heeft elke organisatie zijn eigen cultuur. Wanneer twee organisaties samenwerken, kunnen er grote of minder grote verschillen tussen de organisatieculturen bestaan. Wanneer er grote cultuurverschillen bestaan, zal de kans groter zijn dat de samenwerking belemmerd wordt door deze cultuurverschillen. Bij kleine cultuurverschillen zal de samenwerking minder belemmerd worden door de verschillen. Wanneer de organisatieculturen van twee samenwerkende partijen ongeveer overeen komen, zal dit de samenwerking bevorderen.

De samenwerking kan dus zowel belemmerd als bevorderd worden door organisatieculturen. Zoals eerder gezegd, organisatieculturen bestaan uit twee lagen: de zichtbare laag is de werkwijze, de impliciete laag betreft de waarden. Zowel verschillen in werkwijzen als verschillen in waarden kunnen van invloed zijn op samenwerking. Aangezien waarden onbewust de werkwijze van medewerkers beïnvloeden zijn deze twee lagen met elkaar verbonden. Wanneer de onderste lagen van twee organisaties sterk van elkaar verschillen, zullen de zichtbare lagen waarschijnlijk ook sterk van elkaar verschillen. Hieronder wordt eerst ingegaan op de verschillende werkwijzen en daarna op de verschillende waarden.

3.3.1 Werkwijzen

Mensen hebben hun eigen werkwijze en die kan verschillen van de werkwijze van de samenwerkende partij. Mensen houden vast aan hun eigen werkwijze, omdat zij die zinvol achten. Zij zien niet in waarom de andere zaken heel anders wil aanpakken (Schein, 2000). Zij hebben namelijk zelf in het verleden gezien dat hun eigen werkwijze succesvol is. Deze werkwijze is onderdeel geworden van hun cultuur. Volgens Brenters (1999) wordt dit punt pas een probleem, wanneer mensen denken dat een andere groep ondergeschikt is of dat zij een andere groep niet nodig hebben. Wanneer mensen niet beseffen dat zij van elkaar afhankelijk zijn om hun doelen te bereiken, zullen zij niet samenwerken. Een besef van interdependentie is volgens haar belangrijk voor samenwerken.

Ook wanneer iemand in twee sterk verschillende culturen, bijvoorbeeld bij verschillende organisaties, moet functioneren, kan dit lastig zijn. Het gedrag dat in de ene cultuur zeer gewaardeerd wordt, kan in de andere cultuur als nutteloos worden beschouwd. Er worden in de verschillende contexten tegenstrijdige eisen gesteld (Scheltens, 1998). Er kunnen wel verschillende culturen binnen een organisatie bestaan. Cultuur zorgt er ook voor dat de eisen en verlangens van een groep voor de groep zelf legitiem en logisch lijken (Van der Krogt, 1991). Mensen blijven dus achter hun eigen eisen staan en staan minder open voor andere eisen. Hun eigen eisen zijn immers legitiem. Mensen die tot een bepaalde groep behoren, beoordelen hun eigen groep ook positiever dan andere groepen. Men beschouwt de eigen groep als superieur (Brenters, 1999).

3.3.2 Waarden

Organisaties hebben hun eigen normen en waarden die kunnen verschillen van de normen en waarden van andere instellingen. Zij kunnen bijvoorbeeld verschillende opvattingen hebben over het opvoeden van kinderen. Een verschil in pedagogische visie kan de samenwerking tussen deze instellingen belemmeren. Beroepsgroepen hebben hun eigen culturele achtergronden. De leden van de groepen maken zich de culturele waarden eigen wanneer zij hun opleiding volgen. Wanneer verschillende beroepsgroepen samenwerken, kan dit voor problemen zorgen. Bij hun opleiding ontwikkelen studenten bepaalde waarden en normen die zij mee nemen in hun latere werk. Voor hen staan deze waarden en normen vast. Het kan voor hen lastig zijn om samen te werken met mensen die andere waarden en normen hebben. Groepen hebben hun eigen referentiekader. Mensen werken het liefst samen met mensen met hetzelfde referentiekader. Het is moeilijk om je in een ander te verplaatsen. Scheltens (1998) zegt dat mensen meestal hun gedrag niet afstemmen op wat de organisatie van hen verwacht, maar op meningen en verwachtingen van collega's. Zij hebben dus hun eigen sociale referentiekader. Wanneer mensen het idee hebben dat andere groepen tegengestelde belangen hebben, zullen ze minder met elkaar samenwerken (Brenters, 1999). Organisaties hebben vaak het impliciete idee dat andere partijen tegengestelde belangen hebben. Daardoor durven ze niet open te staan voor samenwerking. Ze zijn bang om uitgebuit te worden (Schruijer & Vansina, 2007). Hier speelt macht

een belangrijke rol bij. Gelijkwaardigheid tussen de verschillende partijen is daarom een belangrijke voorwaarde voor samenwerking.

3.4 Conclusies

Zoals eerder gezegd kunnen knelpunten in samenwerkingsverbanden ontstaan door cultuurverschillen. In dit hoofdstuk is daarom antwoord gegeven op deelvraag 4:

Welke aspecten van organisatieculturen kunnen de knelpunten [in de samenwerking binnen brede scholen] verklaren?

Cultuur is in verschillende lagen binnen een organisatie te vinden. Gedeeltelijk is deze zichtbaar, namelijk de bovenste laag: de werkwijze. Gedeeltelijk zijn de lagen onzichtbaar: de waarden binnen een organisatie. Het onzichtbare gedeelte kan wel zichtbaar worden in de bovenste laag van cultuur. De waarden beïnvloeden namelijk onbewust de werkwijze van de medewerkers.

Aangezien cultuur deels onzichtbaar is, kan het lastig zijn om de cultuur van een organisatie te benoemen. Om toch meer grip te krijgen op cultuur, kan gebruik worden gemaakt van het *multifocusmodel*. Dit model belicht verschillende kenmerken van cultuur, die in de verschillende lagen van cultuur terug te vinden zijn. Voor dit onderzoek zijn verschillende dimensies geselecteerd op basis van twee factoren. Ten eerste kunnen sommige kenmerken van cultuur samenwerking meer beïnvloeden dan andere. Ook worden organisatieculturen beïnvloed door externe en interne factoren, zoals de aard van de werkzaamheden en de beroeps cultuur. De dimensies zijn daarom ook geselecteerd op basis van de organisaties die participeren bij brede scholen. Dit leidt tot de volgende dimensies die centraal staan in het onderzoek:

- normatief tegenover pragmatisch;
- losse werkdiscipline tegenover strakke werkdiscipline;
- lokaal tegenover kosmopolitisch;
- open systeem tegenover gesloten systeem.

Wanneer er wordt samengewerkt met andere afdelingen of organisaties, kan deze samenwerking belemmerd of bevorderd worden. Organisaties die samenwerken, kunnen verschillende culturen hebben. Dit kan botsen met elkaar. Deze botsingen kunnen ontstaan door verschillende werkwijzen en/of verschillende waarden. Bovenstaande dimensies zijn zowel terug te vinden in de werkwijzen van een organisatie, als in de waarden van een organisatie, dus in alle lagen van de organisatiecultuur.

4 Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methode die in dit onderzoek gebruikt is. Er zal aangegeven worden waarom er voor de bewuste methode is gekozen, hoe deze is uitgewerkt en welke gevolgen dit heeft gehad voor het onderzoek.

4.1 Casestudy

Het onderzoek heeft de vorm van een casestudy. Bij een casestudy wordt een geval of meerdere gevallen van een verschijnsel diepgaand bestudeerd. Er wordt daarom aan een groot aantal variabelen tegelijkertijd aandacht besteed. Het onderzoek vindt plaats in de natuurlijke omgeving (dus niet in een laboratorium). Vaak is het verschijnsel moeilijk te isoleren uit zijn omgeving, omdat de grenzen niet duidelijk zijn (Hutjes & Van Buuren, 1992). Door middel van een casestudy kan geprobeerd worden te ontdekken hoe de wereld er volgens de betrokkenen uitziet. Daarmee kan geprobeerd worden te verklaren waarom processen verlopen zoals ze verlopen (Swanborn, 1996). Dit is de reden dat er bij dit onderzoek gekozen is voor een casestudy. Aangezien cultuur moeilijk grijpbaar is, is het van belang om te weten hoe de betrokken medewerkers binnen een brede school naar de wereld kijken. Daarnaast kunnen knelpunten in de samenwerking door de een wel worden gezien, terwijl de ander deze knelpunten niet opmerkt.

De casestudy is voorafgegaan door een literatuurstudie. De theorie bepaalt welke informatie je wilt verkrijgen door middel van de casestudy. "Informatieverzameling wordt altijd gestuurd door theorie" (Swanborn, 1996, p. 108). Bij een casestudy is het van belang dat er verschillende informatiebronnen gebruikt worden, zoals interviews en een documentenanalyse. Deze bronnen kunnen elkaar bekrachtigen of juist verschillen laten zien. Deze triangulatie vergroot daarom de betrouwbaarheid van het onderzoek.

4.1.1 Selectie van de case

De case die in dit onderzoek centraal staat is brede school in Nederland. Deze case is op basis van verschillende factoren gekozen. Ten eerste betreft het een brede school die sinds enkele jaren actief is en dus al voorbij de ontwikkelingsfase is. Dit heeft tot gevolg dat er samenwerkingsverbanden kunnen zijn ontwikkeld. De brede school is ook geselecteerd op de instellingen die erin participeren. In de meeste gevallen vormen basisschool, peuterspeelzaal en kinderdagopvang de kern van de brede school. Bij deze case maakt de bibliotheek ook deel uit van de kern en zijn er dus vier kernpartners. Deze worden in deze brede school a-partners genoemd. Daarnaast wordt er samengewerkt met een welzijnsorganisatie en een sportvereniging, de zogenoemde b-partners. Ten slotte staat deze brede school open voor dit onderzoek, wat het onderzoek ten goede zal komen.

4.1.2 Selectie van de instellingen binnen de case

De instellingen binnen de case zijn op basis van twee aspecten gekozen: de mate van verwachte cultuurverschillen en de mate en wijze van samenwerking. Aangezien cultuurverschillen en samenwerking per geval kunnen verschillen, zijn de instellingen gekozen die juist binnen deze case interessant zijn. De keuze is daarom na overleg met een medewerker binnen de case definitief gemaakt. Deze medewerker heeft de functie van coördinator binnen de brede school en functioneert als een soort spil in de organisatie. Voor het gesprek met hem had ik op basis van de bestaande literatuur een selectie gemaakt op grond van de organisatieculturen van de instellingen. Zoals eerder gezegd, de organisatieculturen van sommige instellingen kunnen in meer of mindere mate verschillen van de organisatieculturen van andere instellingen. Deze selectie bleek voor een groot gedeelte overeen te komen met de ervaringen van de coördinator. De mate en wijze van samenwerking tussen de verschillende organisaties, verschilt per brede school en is daarom alleen gebaseerd op het gesprek met de coördinator en verschillende documenten die in de documentenanalyse nader zijn toegelicht.

1. De mate van verschillen in organisatieculturen tussen de verschillende organisaties:

- De kinderdagopvang is een commerciële instelling en neemt deel aan de brede school waar de overige instellingen voornamelijk publiek zijn. Volgens Klijn e.a. (2006) kan dit de samenwerking belemmeren. Zij kunnen immers verschillende doelstellingen hebben, zoals winstgerichtheid tegenover kwalitatief goed onderwijs voor kinderen.
- De medewerkers van een welzijnsorganisatie hebben vaak een andere visie op kinderen dan de leerkrachten op een basisschool. Zij kunnen bijvoorbeeld van mening zijn dat kinderen na schooltijd vrij mogen spelen en rennen door de gangen, terwijl leerkrachten meer structuur willen. Hoewel een welzijnsinstelling en een basisschool zich met een ander gedeelte van de dag van leerlingen bezig houden, namelijk onder schooltijd en na schooltijd, werken zij wel samen. De naschoolse opvang vindt namelijk vaak op de locatie van de school plaats. Dit is ook het geval bij de geselecteerde case. Ook kunnen er gezamenlijk activiteiten georganiseerd worden. Tevens is de basisschool verantwoordelijk voor het verloop van de naschoolse opvang. Basisscholen zijn vanwege de Wet kinderopvang verplicht om leerlingen na schooltijd op te vangen wanneer ouders hier om vragen. De basisschool kan dit uit besteden aan een welzijnsinstelling, maar blijft wel verantwoordelijk voor de opvang.
- Bij de geselecteerde case is de peuterspeelzaal vijftien jaar lang door dezelfde twee mensen geleid. Zij zijn begonnen als vrijwilligers, werden in de loop der jaren steeds wat professioneler en maken nu deel uit van een professionele organisatie. Dit betekent voor hen een omslag. De peuterspeelzaal lijkt dan ook de meeste aanpassingsproblemen te hebben binnen de brede school.
- De bibliotheek staat van oudsher open voor iedereen.

- De basisschool is vanuit de traditie een vrij dominante en gesloten partij.

2. Mate en wijze van samenwerking:

- Zowel kernpartners als b-partners van de geselecteerde case zijn bij dit onderzoek betrokken. B-partners zijn organisaties die fysiek niet bij het gebouw horen, maar wel samenwerken met de kernpartners en een gedeelte van het gebouw gebruiken.
- Vertegenwoordigers van de vier kernpartners werken in de stuurgroep, het locatiemanagementteam (LMT) en verschillende projectgroepen samen. In de projectgroepen worden gezamenlijk activiteiten ontwikkeld. Deze groepen komen geregeld bij elkaar.
- De bibliotheek en de basisschool werken intensief samen: de medewerkers van de bibliotheek vervullen een aanvullende rol bij de basisschool en nemen voor een klein gedeelte taken van de leerkracht over.
- Op zowel de peuterspeelzaal als de basisschool wordt gewerkt met het piramideproject, een methode om kinderen te toetsen. Door dezelfde methode te gebruiken willen beide partijen de overdracht van een kind van de peuterspeelzaal naar de kleutergroep beter laten verlopen.
- De peuterspeelzaal en kinderdagopvang delen alleen een ruimte.
- De welzijnsorganisatie werkt incidenteel samen met de basisschool en bibliotheek. Zij hebben een enkele keer een project samen ontwikkeld en uitgevoerd.

4.2 *Dataverzameling*

Meestal worden er verschillende vormen van dataverzameling gecombineerd in een casestudy. In dit onderzoek vinden zowel interviews als een documentenstudie plaats binnen de casestudy's. Er wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek richt zich meestal op een beperkt aantal onderzoekseenheden en niet om numerieke metingen, zoals bij kwantitatief onderzoek. Er worden diepgaande interviews gehouden met respondenten. Bij kwalitatief onderzoek gaat het om ervaringen, standpunten, indrukken en visies. Volgens Frissen en Van Westerlaak (1990) vormen mensen in een organisatie de belangrijkste bron om inzicht in cultuur te verwerven. Zij kennen immers de cultuur. Veel kennis met betrekking tot cultuur is echter impliciet en moet daarom geëxpliciteerd worden. Dit kan door middel van kwalitatief onderzoek. Om de cultuur van een organisatie te benoemen, is het belangrijk om de waarden van de medewerkers te kennen. Dit kan het beste door middel van diepte-interviews. Door de intensieve aard van de interviews kan een grote hoeveelheid informatie worden verkregen.

4.2.1 Interviews

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Structurering van een interview betreft volgens Boeijen (2005) vooral de inhoud van de vragen, de formulering, de volgorde van de vragen en de antwoordkeuze. Een semigestructureerd interview biedt de mogelijkheid om door te vragen om op die manier meer informatie te verkrijgen. Het interview is niet geheel open, omdat er wel een aantal vragen beantwoord moeten worden. Van tevoren is er daarom een lijst met onderwerpen opgesteld die aan bod moeten komen in de interviews. Deze onderwerpen zijn op basis van de literatuurstudie gekozen (Boeije, 2005). De volgorde van de vragen is in graad van ‘moeilijkheid’. Mensen zullen makkelijker over samenwerking en knelpunten praten, dan over organisatiecultuur, omdat cultuur een lastig begrip is. De volledige topiclijst is in de bijlage te vinden.

De volgende respondenten zijn geïnterviewd:

- Brede school:
 - Coördinator
- Basisschool:
 - Locatiedirecteur, lid locatiemanagementteam;
 - Onderbouwcoördinator en leerkracht;
- Bibliotheek:
 - Mediathecaris, lid locatiemanagementteam;
- Kinderdagopvang:
 - Adjunct-directeur organisatie kinderdagopvang, lid stuurgroep;
- Peuterspeelzaal:
 - Directeur organisatie peuterspeelzaal, lid stuurgroep;
 - Locatieleidster, lid locatiemanagementteam;
 - Peuterleidster;
- Welzijnsorganisatie:
 - Projectcoördinator.

	Bestuurlijk niveau	Operationeel niveau
Basisschool		x
Bibliotheek		x
Kinderdagopvang	x	
Peuterspeelzaal	x	x
Brede school		x
Welzijnswerk		x

Tabel 3. De positie van de respondenten binnen de brede school.

Tabel 3 laat zien welke respondenten zijn geselecteerd voor dit onderzoek. In het organogram in hoofdstuk 5 is te zien op welke positie binnen de brede school zij zich bevinden.

De respondenten zijn geselecteerd na overleg met de coördinator van de brede school. Deze respondenten zijn ten eerste gekozen op basis van de organisatie waarbinnen zij werkzaam zijn. De selectie van de instellingen staat in paragraaf 4.1.1 beschreven. Ten tweede is er voor gekozen om medewerkers op verschillende niveaus binnen de organisatie te selecteren. Een organisatie kent vaak meerdere subculturen (Frissen & Van Westerlaak, 1990; Brenters, 1999). De cultuur op directieniveau kan anders zijn dan de cultuur op operationeel niveau. Daarom is er voor gekozen om zowel directieleden, als werknemers op uitvoerend niveau in dit onderzoek te betrekken. Ook is ervoor gekozen om sleutelpersonen te interviewen, zoals de onderbouwcoördinator van de basisschool. Hij heeft immers het meeste contact met de peuterspeelzaal in verband met het piramideproject, dat in zowel in de peuterspeelzaal als in de kleutergroep gebruikt wordt. Gedurende het onderzoek is de selectie van de respondenten gedeeltelijk gewijzigd. Uit de eerste interviews bleek dat er een beperkte samenwerking is tussen de kinderdagopvang en de peuterspeelzaal door problemen op bestuurlijk niveau. Daarom is gedurende het onderzoek besloten om ook de directeur van de peuterspeelzaalorganisatie, die lid is van de stuurgroep, te interviewen.

Een belangrijk knelpunt dat al in het begin van het onderzoek naar voren is gekomen, betreft het beheer van de brede school. Het beheer valt onder het bestuur van de basisschoolorganisatie wat volgens verschillende respondenten een knelpunt veroorzaakt. Meer over dit knelpunt is te vinden onder paragraaf 5.3.1. Het bestuurslid van de basisschoolorganisatie dat in de stuurgroep zit, was niet beschikbaar voor een interview. Daardoor is het niet mogelijk het probleem bij hem te verifiëren, wat de kwaliteit van de analyse van dit knelpunt niet ten goede komt. In plaats van een interview met hem heb ik de locatiedirecteur van de basisschool gevraagd naar dit knelpunt. Hij wordt bij beheerproblemen in de praktijk wel aangesproken door andere locatiemanagers en is dus wel op de hoogte van de knelpunten die er door ontstaan.

4.2.2 Documentenanalyse

Verschillende documenten, waaronder notulen en andere verslagen, zijn bij de brede school opgevraagd en bestudeerd. Hierdoor is informatie verkregen die kon worden gebruikt bij de interviews. Bepaalde aspecten die uit deze documentenanalyse naar voren zijn gekomen, konden tijdens de interviews diepgaander worden besproken. Ook dienden zij ter voorbereiding op de interviews. Op die manier is immers meer bekend over de lokale ontwikkelingen. De volgende documenten zijn bestudeerd:

- Pedagogisch-didactisch plan brede school;
- Aanvraag project brede school en cultuureducatie, brede school;
- *Beleidsplan 2008-2010 brede school;*

- Brochure *brede school*.

4.2.3 Observatie

De medewerkers zijn geobserveerd tijdens een personeelsbijeenkomst, waar alle medewerkers op operationeel niveau en het locatiemanagementteam bij aanwezig waren. Er is daarbij gekeken hoe medewerkers omgaan met collega's en met medewerkers van andere organisaties. Ook is er geobserveerd hoe de medewerkers te werk gaan bij het maken van opdrachten gedurende de bijeenkomst. Tijdens en vlak na de bijeenkomst zijn er aantekeningen gemaakt, die later zijn verwerkt in een observatieverslag. De inhoud van dit verslag dient als achtergrondinformatie voor de interviews.

4.3 Data-analyse

Kwalitatief onderzoek kenmerkt zich door een afwisseling van dataverzameling en data-analyse. Beide activiteiten vinden tegelijkertijd plaats en de onderzoeker schakelt tussen verzamelen en analyseren heen en weer. Wanneer de eerste gegevens zijn verzameld, bijvoorbeeld door middel van een interview, worden deze geanalyseerd. Dit kan nieuwe aanknopingspunten voor het volgende moment van dataverzameling bieden. Ook kunnen data opnieuw geanalyseerd worden wanneer latere analyses hier reden toe geven (Boeije, 2005). Volgens Maso en Smaling (1989) moet een onderzoeker zich niet teveel laten leiden door het theoretisch kader. Het theoretisch kader bepaalt wel welke onderwerpen zeker aan de orde komen moeten komen bij het verzamelen van de data. De onderzoeker moet echter open staan voor bevindingen die niet in overeenstemming met het theoretisch kader zijn of juist tegengesteld zijn aan het theoretisch kader. Hier moet rekening mee worden gehouden bij de data-analyse.

In dit onderzoek zijn bijna alle interviews op band opgenomen en letterlijk uitgeschreven. Het eerste interview vond plaats in een informele setting, lopend door de brede school, en is daardoor gedeeltelijk op band opgenomen. Een ander interview is door technische problemen niet volledig op band opgenomen. Van dat gedeelte zijn wel aantekeningen gemaakt. Deze aantekeningen zijn ter verifiëring voorgelegd aan de respondent. Volgens Boeije (2005) kunnen sommige passages in eerste instantie misschien onbelangrijk voor het onderzoek lijken, maar kunnen deze later wel interessant blijken te zijn. Vervolgens zijn deze interviews geanalyseerd aan de hand van codering. Bij codering onderscheidt een onderzoeker thema's of categorieën in de onderzoeksgegevens en benoemt deze met een code. De codes kunnen worden afgeleid uit de interviews zelf ('in vivo' codes) of uit de literatuurstudie (constructed codes). Het coderen wordt in drie stappen uitgevoerd. De eerste stap betreft de open codering en vindt vooral plaats aan het begin van het onderzoek. Er wordt nog niet geselecteerd op relevantie voor het onderzoek. Het interview wordt in fragmenten ingedeeld. Deze

fragmenten krijgen een of eventueel meerdere codes. Open coderen zorgt ervoor dat de gegevens beter hanteerbaar zijn en overzichtelijker worden. Bij het axiaal coderen wordt het duidelijk waaraan categorieën worden herkend en welke indicaties hierbij een rol spelen. Er worden hoofdcodes onderscheiden van subcodes. De laatste stap betreft selectief coderen. Hierbij worden er verbanden gelegd tussen de verschillende categorieën.

Bij de analyse is uitgegaan van de knelpunten in de samenwerking binnen de case. Deze knelpunten in de samenwerking worden verklaard aan de hand van de verschillen tussen de organisatieculturen. Zoals eerder gezegd is er een selectie gemaakt van de dimensies in het *multifocusmodel* van Van Reenen en Waisfisz en is deze selectie gebaseerd op de organisaties binnen brede scholen en samenwerking tussen organisaties.

4.4 Kwaliteitscriteria

4.4.1 Validiteit

Systematische fouten kunnen van invloed zijn op de validiteit van het onderzoek (Boeije, 2005). Wanneer mensen niet mee willen doen aan het onderzoek, kan dit negatieve gevolgen hebben voor de validiteit. Het bestuurslid van de basisschoolorganisatie was niet beschikbaar voor een interview, wat de validiteit van het onderzoek met betrekking tot het knelpunt rondom het beheer van de brede school, vermindert. Databronnentriangulatie kan de validiteit van een onderzoek verhogen. In dit onderzoek is daarom gebruik gemaakt van zowel interviews en een documentenanalyse, als observatie.

4.4.2 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid betreft de precisie van de methoden van dataverzameling. Op verschillende manieren is getracht de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen. Ten eerste zijn bijna alle interviews op band opgenomen en vervolgens volledig uitgeschreven. De uitgewerkte interviews zijn ter verifiëring voorgelegd aan de respondenten. Een van de respondenten heeft enkele wijzigingen aangebracht in de tekst. Met de respondenten is afgesproken dat de interviews anoniem zijn en dat in het onderzoeksverslag niet staat dat zij persoonlijk hebben meegewerkt. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Hierdoor wordt ook de betrouwbaarheid verhoogd.

5 Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk komen eerst de ontstaansgeschiedenis, de doelen en de organisatiestructuur van de brede school aan de orde. Vervolgens worden, op basis van de interviews met respondenten en de documentenanalyse, de bestaande samenwerkingsverbanden beschreven en worden de organisatieculturen van de geselecteerde partijen geanalyseerd. De knelpunten die in de samenwerkingsverbanden ontstaan, komen daarna aan de orde. Ten slotte worden de knelpunten verklaard aan de hand van de organisatieculturen van de betrokkenen.

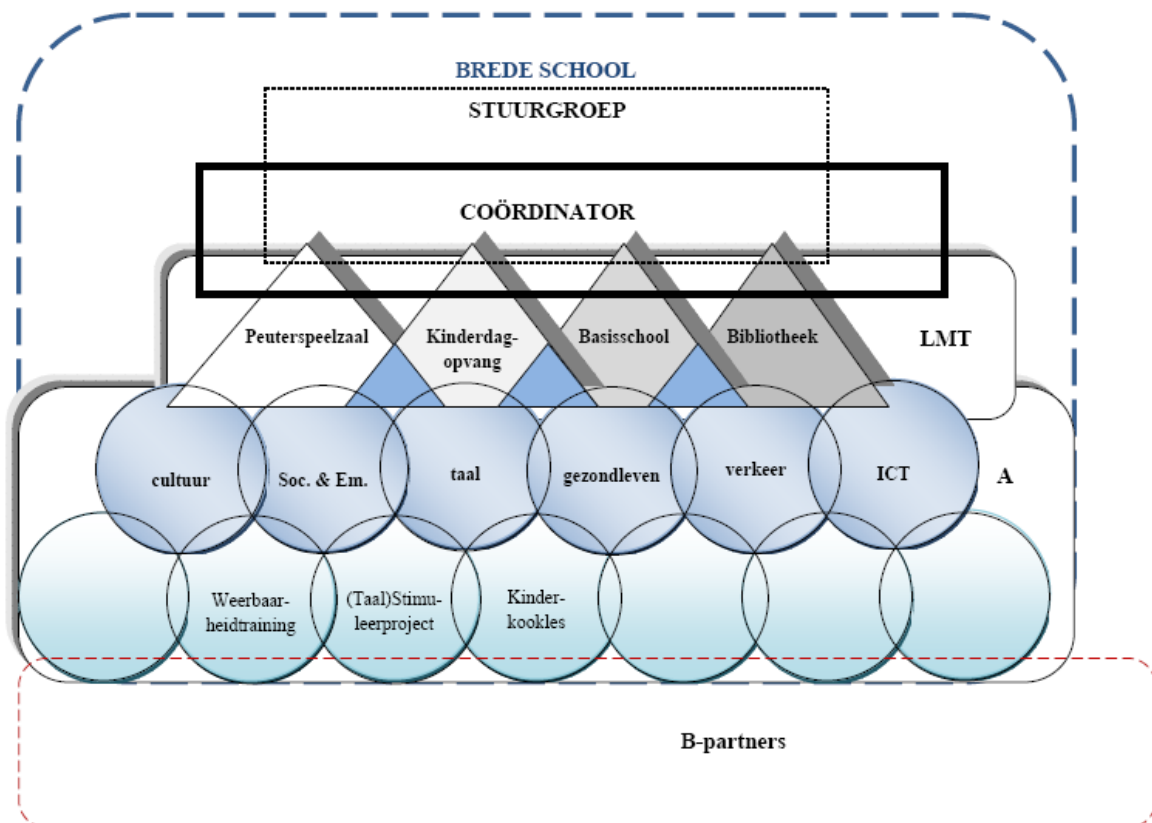
5.1 Brede school

In 1999 krijgt het bestuur van de basisschool het verzoek van de gemeente om mee te werken aan een brede onderwijsvoorziening. In het project dat loopt, past de realisatie van een brede school. Het bestuur gaat met de twee bestaande basisscholen rond de tafel en beide scholen fuseren. In het najaar van 2000 is de eerste voorlichtingsavond voor teams, wijkbewoners en andere belangstellenden. De realisatie van een brede school is een feit. De gemeente en het bestuur van de basisschool gaan op zoek naar partners en er wordt een visie omschreven. Aangezien de wijk destijds een achterstandswijk was, was het belangrijkste doel van de brede school taalbevordering. De visie van brede school werd daarom 'een taalschool met een voorschoolse start'. Daarom heeft de bibliotheek een centrale plek gekregen in de brede school. Daarnaast hebben kinderdagopvang en peuterspeelzalen zich erbij gevoegd. In het *Beleidsplan 2008-2010* staat dat brede school vier profielen combineert: het opvangprofiel, het zorgprofiel, het kansenprofiel (vergelijkbaar met het achterstandenprofiel) en het buurtprofiel. Nadat besloten was welke vier partijen de kernpartners zouden zijn, zijn er convenanten gesloten en is er een pedagogisch-didactisch plan opgesteld. Er is een nieuw gebouw gebouwd waar de brede school in is gevestigd. Tijdens de bouw van de brede school werkten de partner samen vanuit tijdelijke huisvestingen. In 2006 is de brede school officieel geopend.

Binnen de brede school wordt onderscheid gemaakt tussen a-partners en b-partners. De a-partners zijn in hetzelfde gebouw gevestigd en vormen samen de kern van de brede school. De a-partners zijn de basisschool, de bibliotheek, de peuterspeelzaal en de kinderdagopvang. De b-partners zijn een welzijnsorganisatie en een sportvereniging. Met hen wordt ook samengewerkt, maar in mindere mate. Daarnaast heeft een logopediste een praktijkruimte in de brede school en wordt er op beperkte schaal samengewerkt met het buurthuis, het consultatiebureau en de GGD. Voor dit onderzoek zijn vijf organisaties geselecteerd: de vier a-partners en de welzijnsorganisatie (zie 4.1.2). Deze worden in paragraaf 5.2 nader beschreven.

De organisatie wordt bestuurlijk geleid door een stuurgroep, waarin alle vier de kernpartners vertegenwoordigd zijn. Deze stuurgroep ontwikkelt het beleid. Daarnaast vormen de directeur van de

basisschool en de managers van de overige kernpartners het locatiemanagementteam (LMT). Zij verzorgen de dagelijkse gang van zaken binnen de brede school. Een coördinator zorgt onder andere voor de communicatie tussen de stuurgroep en het LMT. Onder het LMT staan verschillende projectgroepen in het organogram. In deze projectgroepen zijn weer vertegenwoordigers uit alle partijen aanwezig.



Figuur 7. Organogram brede school.

5.2 Samenwerking binnen de brede school

Er wordt op zowel bestuurlijk niveau, als operationeel niveau samengewerkt door verschillende partijen. Op bestuurlijk niveau werken alle vier de kernpartners samen in de stuurgroep van de brede school. Gezamenlijk ontwikkelen zij het beleid en zetten zij het uit. Elke zes tot acht weken vergaderen zij. De vier a-partners en de b-partners werken op operationeel niveau op verschillende wijzen samen. De a-partners werken samen in integrale projectgroepen, waar vertegenwoordigers van alle vier de partijen in aanwezig zijn. Deze groepen ontwikkelen projecten die door alle betrokken instellingen worden uitgevoerd. Een voorbeeld hiervan is de projectgroep de Vredzame school, die zich bezighoudt met de implementatie van een sociaal-emotionele methode. Deze methode zal door alle kernpartners binnen de school uitgevoerd worden. Daarnaast zijn er informele activiteiten, zoals Sinterklaas en kerst, waar alle kernpartners bij betrokken zijn. Deze activiteiten vinden incidenteel

plaats en worden ook gezamenlijk ontwikkeld en uitgevoerd. Behalve deze samenwerkingsverbanden tussen alle kernpartners, vindt er ook samenwerking plaats tussen twee partners onderling.

De basisschool werkt met alle andere partijen in meer of mindere mate samen. Het meest intensief is de samenwerking tussen de basisschool en de bibliotheek. De bibliotheek vervult een ondersteunende en aanvullende rol bij het basisonderwijs. Onder schooltijd helpt de bibliothecaris bijvoorbeeld kinderen bij bepaalde projecten, geven zij instructielessen over het informatievaardig maken van kinderen en lezen zij hen voor. Daarnaast staan zij docenten bij, bijvoorbeeld wanneer een kind een probleem op het gebied van taal heeft. In dat geval selecteert de bibliothecaris boeken die geschikt zijn voor het kind op om die manier de leesvaardigheid van het kind te bevorderen. Methoden die gebruikt worden in de bibliotheek worden dus afgestemd op de methoden die gebruikt worden in de basisschool. Leerlingen van de basisschool maken onder schooltijd gebruik van de bibliotheek en het open leercentrum, wat ook bij de bibliotheek hoort.

De basisschool werkt in beperkte mate samen met de peuterspeelzaal. Volgens sommige respondenten werken de basisschool en peuterspeelzaal samen aan het piramideproject. Door middel van het piramideproject kunnen kinderen getoetst worden op hun capaciteiten. Deze methode wordt volgens hen zowel bij de peuterspeelzaal als op de kleuterschool gebruikt om de overdracht van leerlingen beter te laten verlopen. Andere respondenten zeggen echter dat de overdracht niet plaats vindt.

Er wordt ook op beperkte schaal samengewerkt met de kinderdagopvang. Sinds de Wet kinderopvang in werking is getreden, zijn basisscholen verplicht om opvang te bieden aan leerlingen van 's ochtends tot 's avonds. Binnen de brede school wordt deze voorschoolse, tussenschoolse en buitenschoolse opvang gedaan door de kinderdagopvang. Zij verzorgen de opvang dus inhoudelijk. De basisschool blijft echter verantwoordelijk. Daardoor werken de basisschool en kinderdagopvang samen. Een ander gedeelte van de buitenschoolse opvang wordt uitgevoerd door het welzijnswerk. De basisschool en het welzijnswerk werken samen aan het project 'taalstimuleer', wat na de zomer zal gaan starten.

Er is een beperkte samenwerking tussen peuterspeelzaal en kinderdagopvang en bibliotheek. Kinderen van de peuterspeelzaal gaan eens in de maand op bezoek bij de bibliotheek, waar zij worden voorgelezen. Bovendien kunnen zowel de peuterspeelzaal als de kinderdagopvang boeken lenen bij de bibliotheek. De samenwerking tussen de welzijnsorganisatie en de bibliotheek is ook beperkt. Zij hebben wel samen een leeswedstrijd georganiseerd. De peuterspeelzaal en kinderdagopvang delen een ruimte waar kinderen kunnen spelen, maar werken inhoudelijk niet samen.

5.3 *Organisatieculturen binnen de brede school*

Samenwerking binnen brede scholen kan worden belemmerd door cultuurverschillen. Daarom is het van belang om de organisatieculturen van de vijf instellingen te benoemen. In deze paragraaf worden de organisatieculturen daarom beschreven aan de hand van vier dimensies van het *multifocusmodel* van Van Reenen en Waisfisz:

- normatief tegenover pragmatisch;
- losse discipline tegenover strakke discipline;
- lokaal tegenover kosmopolitisch;
- open systeem tegenover gesloten systeem.

Indicatoren (zie tabel 2) zijn bij de interviews en de documentenanalyse gebruikt om de dimensies te benoemen. Alleen de indicatoren die het meest duidelijk zijn, komen in onderstaande beschrijvingen van de organisatieculturen naar voren.

5.3.1 Basisschool

De basisschool is ontstaan uit een fusie van twee basisscholen in dezelfde wijk. Aangezien de basisschool is een achterstandswijk staat, hebben de leerlingen diverse culturele achtergronden. Er werken 35 onderwijskrachten en 10 ondersteunende medewerkers. Daarnaast is er een locatiedirecteur die tevens zitting heeft in het locatiemanagementteam van de brede school. Toen de gemeente een brede schoolvoorziening wilde realiseren hebben zij het bestuur van de basisschoolorganisatie verzocht om hieraan mee te werken. De basisschool is er op die manier vanaf het begin van de brede school bij betrokken.

Normatief tegenover pragmatisch

De basisschool is deels normatief, deels pragmatisch. Volgens de basisschooldirecteur neemt de school de verantwoordelijkheid voor de groei en ontwikkeling van de kinderen. De school houdt de regie in het aanbod en schiet niet door naar het nieuwe leren. De basisschool hanteert dus bepaalde methoden, omdat zij denkt te weten wat goed is voor de kinderen. Ze laten de markt hen niet beïnvloeden. *‘We hebben ook nooit een stap gezet die van buitenaf is opgelegd’* (directeur basisschool). Daarmee is de school normatief. Aan de andere kant is de school pragmatisch, omdat er wel resultaten moeten worden bereikt. *‘De interventies die we plegen, dingen die we vastleggen voor onszelf, die moeten gebaseerd zijn op meerwaarde voor de persoon in kwestie’*. De leerresultaten van kinderen moeten wel worden verbeterd.

Losse discipline tegenover strakke discipline

Binnen de basisschool wordt een strakke werkdiscipline voor medewerkers gehanteerd als het gaat om werkzaamheden die direct gerelateerd zijn aan lesgeven. *‘Je kunt niet hier anders gaan doen dan jouw collega. Want dan doorbreek je het hele schoolconcept’*. Er zijn regels over welke lesmethoden worden gebruikt en hoe kinderen benaderd moeten worden. Aan de andere kant zijn leerkrachten vrij om zelf invulling te geven aan de lesmethoden. Zij zijn relatief autonoom daarin. Er worden dus wel kaders geschept, maar daarbinnen zijn zij vrij om te handelen. Ten aanzien van activiteiten die in samenwerking met andere partners worden georganiseerd, is er veel vrijheid voor leerkrachten. Deze activiteiten worden georganiseerd in zelfregulerende werkgroepen die, tot op zekere hoogte, geen verantwoording af hoeven te leggen aan het bestuur of aan collega’s. Naar kinderen toe wordt er een

ander soort discipline gehanteerd. Bij hen is er, volgens de basisschooldirecteur, een soort spanningsveld: *'Aan de ene kant wil je het kind zo vrij mogelijk laten, want het gaat om het belang van het kind. Aan de andere kant hebben we de verplichting op ons genomen om dat niet door te laten slaan'*. Om aan deze verplichting te voldoen is er wel structuur voor kinderen en zijn er regels, zoals niet door de gang rennen.

Lokaal tegenover kosmopolitisch

De basisschool is gedeeltelijk lokaal, gedeeltelijk kosmopolitisch.

Open systeem tegenover gesloten systeem

Alle partijen zijn van mening dat de basisschool naar buiten toe gesloten is. Volgens de coördinator van de brede school kan dat verklaard worden door het type mens dat er werkt: *'Dan zie je vaak dat een leerkracht wordt adjunct-directeur, wordt locatiedirecteur, gaat in het bestuur zitten, wordt directeur van het bestuur. En stuurt op die manier, net zoals hij vroeger zijn klas aanstuurde, stuurt hij zijn organisatie aan. Dat is een vrij, mag je wel zeggen, niet helemaal gesloten, want ze proberen zich wel open op te stellen, alleen loop je tegen wat geslotener mensen ten opzichte van bijvoorbeeld het kinderdagverblijf'*. De directeur van de basisschool zegt zelf over de openheid naar partners toe: *'Als het gaat om binnen de brede school... moet je daar gewoon echt aan wennen. Moet je daar gewoon echt de tijd voor nemen om daarop attent te zijn'*. Volgens een leerkracht is het voor een nieuwkomer moeilijk om een plaats binnen het team te krijgen, omdat er al verschillende relaties en verbanden bestaan. Daarom is de organisatie ook gesloten. De basisschool is wel open ten aanzien van problemen van en met kinderen. Deze worden onderling open besproken.

5.3.2 Bibliotheek

De bibliotheek is in het centrum van de brede school te vinden. Hij richt zich op kinderen op de brede school en de overige kinderen in de wijk. Kinderen op de brede school kunnen er boeken lenen en worden onder en na schooltijd geholpen met het zoeken naar informatie, boeken en andere materialen. Er worden instructielessen gegeven aan kinderen over het maken van werkstukken. Ook worden kinderen van de diverse partners voorgelezen. Er werken twee bibliothecarissen binnen de bibliotheek. Een medewerker is er elke dag onder schooltijd, dat wil zeggen van negen tot drie. De andere medewerker begint om twee uur en werkt tot zes uur.

Normatief tegenover pragmatisch

In de aanschaf van boeken en overige materialen werkt de bibliotheek vraaggericht. Bij de keuze ervan wordt bekeken welke interessant zijn voor de basisschool, kinderdagopvang en peuterspeelzaal. Zo zijn er leesboekjes die vaak uitgeleend worden aan basisschoolleerlingen, omdat zij een aanvulling vormen op de methoden die worden gebruikt op de basisschool. Deze boekjes worden dan extra aangeschaft, zodat de basisschool er profijt van heeft. *'En zo kijk je wel heel specifiek, van wat kan ik hier binnen de school gebruiken'* (bibliothecaris). De markt, in dit geval de andere organisaties binnen

de brede school, bepaalt dus welke materialen aanwezig zijn in de bibliotheek. De bibliotheek kan daarom als pragmatisch worden beschouwd.

Losse discipline tegenover strakke discipline

De medewerkers binnen de bibliotheek zijn gebonden aan regels die worden gesteld door de bibliotheekorganisatie en de gemeente. Zij moeten bijvoorbeeld zaken terugkoppelen en verantwoorden aan de organisatie waar zij onder vallen. De locatiemanager moet ook verantwoording afleggen aan de gemeente op verschillende gebieden, zoals het taalvaardig maken van kinderen. Zo moeten er wel bepaalde targets worden behaald. Binnen de bibliotheek zelf is er onder de twee medewerkers sprake van een lossere werkdiscipline. Aangezien er slechts twee medewerkers zijn en zij het grootste gedeelte van de dag alleen aanwezig zijn, werken zij zelfstandig en maken zij onderling afspraken over hoe zij werken: *'Wij werken toch een beetje in een kleinere gemeenschap, een beetje onze eigen toko zeggen we wel eens.'* Daarbij hanteren zij regels op een informele manier: *'Dus als een juffrouw komt: oh, ik heb vergeten de kinderen naar de bieb te laten gaan, dan hebben ze waarschijnlijk allemaal een boete. Dan hebben wij zoiets van die boete wordt weggehaald'*. Naar de kinderen toe is er op opvoedkundig terrein wel een strakke discipline. Binnen de bibliotheek wordt getracht de regels te gebruiken die ook binnen de organisatie van het betreffende kind worden gebruikt. Kinderen mogen dus bijvoorbeeld niet rennen.

Lokaal tegenover kosmopolitisch

De bibliotheek is meer vraaggericht gaan werken, omdat de bibliotheek zich moet blijven ontwikkelen. De organisatie richt zich dus op de toekomst en kan daarmee als kosmopolitisch worden geduid.

Open systeem tegenover gesloten systeem

De bibliotheek is een open instelling. Dit heeft met de oorsprong van de bibliotheek te maken. Iedereen kan immers lid worden van een bibliotheek. Als openbare instelling zijn zij dus gewend om open te zijn naar buitenstaanders. Wanneer er problemen zijn tussen de medewerkers, worden deze niet uit de weg gegaan, maar uitgesproken en onderling besproken.

5.3.3 Kinderdagopvang

De kinderdagopvang verzorgt ten eerste de voorschoolse, tussenschoolse en naschoolse opvang binnen de brede school. Kinderen van de basisschool kunnen er, voor en na schooltijd, verblijven van acht uur 's ochtends tot zes uur 's avonds. Zij kunnen er spelen, lezen, deelnemen aan andere activiteiten. Daarnaast worden er baby's en peuters van nul tot vier jaar opgevangen. Dit biedt ouders de mogelijkheid om zorg en werk te combineren. De kinderdagopvang is een commerciële organisatie en er werken zestien mensen op de werkvloer. Daarnaast is er een locatiemanager.

Normatief tegenover pragmatisch

Bij de kinderdagopvang is er, volgens de adjunct-directeur van de organisatie, een mixture van normatief en pragmatisch. Er zijn wettelijke normen waaraan voldaan moet worden, maar binnen die kaders zijn procedures belangrijker dan resultaten en staat het belang van het kind vooraan. Hierin is de organisatie normatief. Daarnaast is de kinderdagopvang een commerciële instelling en zijn de resultaten dus wel van belang. Het is belangrijk dat er een bepaalde bezetting behaald wordt, want er moeten voldoende financiën binnen komen. Volgens andere respondenten is de kinderdagopvang op winst gericht en gaat het soms meer om het geld dan om kinderen. Dit maakt de kinderdagopvang pragmatisch.

Losse discipline tegenover strakke discipline

Medewerkers kunnen voor een groot gedeelte zelf bepalen wat zij doen. Zij dienen wel binnen de gestelde kaders te werken, maar daarbinnen hebben zij veel vrijheid om er op eigen wijze invulling aan te geven. Er gelden wel regels voor kinderen, hoe zij zich dienen te gedragen, maar volgens andere respondenten zijn deze regels minder strikt dan bij de andere instellingen, zoals de basisschool. Dit verschil kan gelegen zijn in het feit dat kinderen in hun vrije tijd naar de kinderdagopvang gaan. Zij zitten dan dus niet meer op school waar striktere regels gelden. Er is dus sprake van een losse discipline onder zowel medewerkers als kinderen.

Lokaal tegenover kosmopolitisch

De kinderdagopvang richt zich sterk op de toekomst en concurrenten. Volgens de adjunct-directeur is dit belangrijk, omdat er veel ontwikkelingen gaande zijn in de kinderdagopvang zijn. De Wet kinderopvang is bijvoorbeeld ingegaan waardoor scholen verplicht zijn opvang te bieden aan leerlingen van 's ochtends tot 's avonds. Dat de organisatie op concurrenten let, blijkt uit het feit dat de kinderdagopvang wilde participeren bij de brede school, omdat er nog geen vestiging van hen in de wijk aanwezig was en de kinderdagopvangorganisatie verspreid over de hele gemeente vestigingen wilde hebben. De organisatie kan daarom als kosmopolitisch aangeduid worden.

Open systeem tegenover gesloten systeem

Volgens de adjunct-directeur van de kinderdagopvang voelen nieuwkomers zich snel thuis in de organisatie. Daarom zou de organisatie als open kunnen worden beschouwd. Er werken echter veel vrouwen, waardoor er een 'vrouwencultuur' (adjunct-directeur) is, waar klikjes worden gevormd en wordt geroddeld. In dat opzicht is de organisatie gesloten.

5.3.4 Peuterspeelzaal

Kinderen in de leeftijd van twee tot vier jaar kunnen enkele dagen per week naar de peuterspeelzaal, waar zij zich al spelend kunnen ontwikkelen. Negentien jaar lang hebben dezelfde twee medewerkers op de peuterspeelzaal gewerkt. Zij zijn als vrijwilliger begonnen en hebben in de loop der jaren verschillende opleidingen betreffende peuterspeelzaalwerk gedaan. Er werken nu vijf medewerkers bij

de peuterspeelzaal. De peuterspeelzaal is bij de brede school aangesloten, omdat de gemeente vond dat het een wijk was met veel kinderen die geschikt waren voor voorschoolse educatie en dus doelgroepkinderen waren.

Normatief tegenover pragmatisch

De peuterspeelzaal is normatief in de wijze waarop er met kinderen wordt omgegaan. Bij hun ontwikkeling is de procedure belangrijker dan de resultaten. *'Proces, daar gaat het om. Als een kind tegen mij zegt: 1 en 1 is 3. Dan zeg ik: geweldig, zit en leg het maar uit. En als je het kunt uitleggen, dan ben ik geweldig trots. Als hij zegt: 1 en 1 is 2. En ik vraag: hoe doe je dat dan? En hij komt met een kunstje aan, dan hebben we het verkeerd'* (directeur peuterspeelzaal).

De peuterspeelzaal is ook gedeeltelijk pragmatisch, omdat zij bepaalde doelstellingen moet halen in verband met de subsidie. De organisatie heeft een afspraak met de gemeente dat zij het landelijk beleid volgt. Dat betekent dat zij de opdracht heeft gekregen van de gemeente om in 2010 70% van alle doelgroepkinderen binnen te halen. De peuterspeelzaal ontvangt subsidie van de gemeente en zal dit doel moeten halen.

Losse discipline tegenover strakke discipline

Op bestuurlijk niveau is er een strakke structuur met afspraken tussen de directie en de locatiemanagers van de diverse peuterspeelzalen. Op operationeel niveau is er een losse discipline onder de medewerkers. Zij zijn gewend om veel vrijheid te hebben in hun werkzaamheden, *'Vrijheid blijheid'* (peuterleidster), en op een informele wijze te handelen en activiteiten te organiseren.

Lokaal tegenover kosmopolitisch

De organisatie zich sterk op concurrenten en de toekomst en is dus kosmopolitisch. Zij denkt jaren vooruit, omdat er veel ontwikkelingen zijn in de peuterspeelzalen. Er moet bijvoorbeeld bedacht worden of de peuterspeelzaal meer richting de basisschool gaat door middel van voorschoolse educatie of meer richting de kinderdagopvang in verband met de opvang van kinderen.

Open systeem tegenover gesloten systeem De peuterspeelzaalmedewerkers geven aan dat zij meer gesloten dan open zijn, maar wel steeds meer open worden. Nadat de brede school is opgericht, zijn vier nieuwe medewerkers bij de peuterspeelzaal gekomen. In het begin waren er groepjes, maar dat is langzaam aan het veranderen. Doordat er meer mensen bij zijn gekomen, zijn de klikjes minder geworden. Het is dus van een gesloten systeem naar een open systeem gewijzigd. De medewerkers praten openlijk over problemen die spelen: *'We gooien het er allemaal uit. Dat is ook niet altijd even makkelijk, maar we gooien het er wel uit'*.

5.3.5 Welzijnswerk

De welzijnsorganisatie is ongeveer tien jaar geleden opgericht en organiseert diverse activiteiten in wijken voor zowel kinderen en jongeren als volwassenen, zoals danslessen, taallessen en sportieve activiteiten. Voor het ontstaan van de brede school werkte de welzijnsorganisatie al samen met de

twee basisscholen die later zijn gefuseerd tot de basisschool binnen de brede school. Daardoor bestonden er al contacten tussen de organisaties. Voor de welzijnsorganisatie is het interessant om te participeren bij de brede school, omdat daardoor een grote groep kinderen de organisatie kan leren kennen en andersom. Een tweede reden is de mogelijkheid op een beter zicht op de ontwikkeling van kinderen. Wanneer welzijnswerkers samenwerken met medewerkers van de brede school, kunnen zij meer inzicht krijgen in kinderen en hun ontwikkeling: *‘Op het moment dat we alleen maar zicht hebben op die ontwikkeling op het moment dat kinderen hier zijn, is het gewoon een te beperkt beeld, te weinig informatie om daar goede begeleiding aan te geven. Dus de schooltijd en daarnaast na schooltijd waar wij vooral veel in doen, dat was een prima combinatie. Dat vonden we eigenlijk een goede schakel onder elkaar omdat je afstemming zoekt vanuit de begeleiding van die kinderen’.*

Normatief tegenover pragmatisch

Volgens de projectcoördinator is het proces belangrijker dan de resultaten. Soms kunnen de resultaten ook enige tijd op zich laten wachten, wat minder belangrijk is voor hen. Welzijnswerk is dus normatief in de wijze waarop activiteiten worden georganiseerd en uitgevoerd. De keuze voor activiteiten wordt echter wel beïnvloed door de markt: *‘Vanuit de vraag die leeft in de wijk worden activiteiten georganiseerd’.* In een wijk met veel ouderen komen dus andere activiteiten dan in een wijk waar een groot aantal kinderen en jongeren woont. In dat opzicht is de organisatie pragmatisch.

Losse discipline tegenover strakke discipline

Elk jaar wordt er een werkplan geschreven waarin afspraken staan over de doelen van de organisatie en hoe deze doelen behaald moeten worden. Binnen het kader van dat werkplan, krijgen de medewerkers alle ruimte om zelf activiteiten te ontwikkelen, initiatieven te ontplooiën en invulling te geven aan het werkplan. Er gelden minder regels voor kinderen dan bij de andere instellingen binnen de brede school. Dit heeft ook te maken met het feit dat de welzijnsorganisatie activiteiten organiseert die kinderen in hun vrije tijd doen.

Lokaal tegenover kosmopolitisch

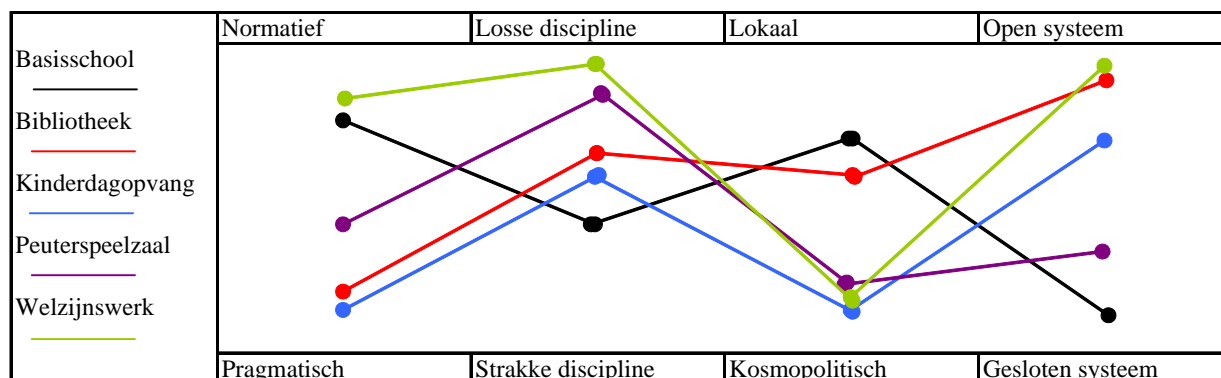
De organisatie is op de toekomst gericht en houdt zich sterk bezig met ontwikkelingen die gaande zijn in de maatschappij: *‘Maar daarnaast is de welzijnsorganisatie constant bezig met nieuwe trends en ontwikkelingen die plaats vinden... Maar er komt een hele groep ouderen aan van allochtone afkomst die een heel andere vraag heeft dan onze autochtone ouderen. Dus dat zijn allerlei ontwikkelingen die we signaleren, waar we mee bezig zijn en waar we dan een beleidsvisie op gaan schrijven en gaan ontwikkelen’.* De welzijnsorganisatie kan daarom als kosmopolitisch worden beschouwd.

Open systeem tegenover gesloten systeem

Welzijnswerk is van oorsprong gericht op samenwerking en staat open voor buitenstaanders. Iedereen mag participeren bij activiteiten, niemand wordt uitgesloten. Er wordt vaak in wijkteams gewerkt. Problemen worden openlijk besproken. De welzijnsorganisatie kan daarom als open worden beschouwd.

5.4 Relatie organisatieculturen

Zoals uit bovenstaande blijkt, heeft iedere organisatie zijn eigen organisatiecultuur. Zij scoren verschillend op de vier dimensies (zie figuur 8). Soms zijn er duidelijk tegenstrijdige scores op een bepaalde dimensie. Zo is de welzijnsorganisatie open, terwijl de basisschool gesloten is. Eerder is al gezegd dat tegenstrijdige culturen de samenwerking kunnen belemmeren. Hoe sterker de culturen van elkaar verschillen, des te waarschijnlijker is het dat de samenwerking wordt belemmerd.



Figuur 8. Organisatieculturen binnen de brede school

Uit figuur 8 is op te maken dat er een aantal verschillen is in de organisatieculturen binnen de brede school. Op basis van dit schema en de bestaande samenwerkingsverbanden zoals beschreven in paragraaf 5.2 kunnen de grootste knelpunten worden verwacht bij de samenwerking tussen:

- basisschool en welzijnswerk;
- basisschool en bibliotheek;
- basisschool en peuterspeelzaal;
- basisschool en kinderdagopvang.

In paragraaf 5.6 wordt onderzocht of de gevonden knelpunten binnen de brede school overeen komen met deze verwachtingen. Bovendien wordt getracht te verklaren op welke wijze de organisatieculturen van invloed zijn op de samenwerking. Maar allereerst worden de knelpunten die zijn ontstaan binnen de brede school beschreven.

5.5 Knelpunten in de samenwerking

Er zijn verschillende knelpunten in de samenwerking. Hoewel deze knelpunten worden door alle betrokkenen opgemerkt, verschillen de meningen over de grootte en het belang van de knelpunten. Sommige respondenten vonden knelpunten een ‘groot’ woord en spraken van fricties in de samenwerking of ‘en dat is wel eens... lastig wil ik niet zeggen, maar dat zijn dingen die je tegenkomt’ (mediathecaris). Bij het onderzoek zijn vijf knelpunten naar voren gekomen. Drie knelpunten, namelijk het beheer van de brede school, de tegenstrijdige belangen van peuterspeelzaal en

kinderdagopvang en de tegenstrijdige visies van basisschool en welzijnswerk, zijn op bestuurlijk niveau. De overige twee zijn op operationeel niveau: de overdracht van leerlingen en de aanpassingsproblemen van de peuterspeelzaal. Eerst worden de bestuurlijke knelpunten beschreven en vervolgens de operationele knelpunten.

5.5.1 Beheer van de brede school

Het eerste knelpunt op bestuurlijk niveau betreft het beheer van de brede school. Het beheer van de brede school valt onder het bestuur van de basisschoolorganisatie. Het beheer zorgt twee soorten problemen. Het eerste betreft het gebruik van de brede school. Het tweede probleem is financieel van aard. Beide knelpunten worden door betrokken respondenten gezien.

Het eerste knelpunt betreft het gebruik van de brede school. Wanneer de basisschool gesloten is in de vakanties, wordt er volgens een respondent bijvoorbeeld nieuwe vloer gelegd. Vooral de kinderdagopvang ondervindt hier hinder van, omdat die altijd open is, dus ook in de schoolvakanties. De adjunct-directeur van de kinderdagopvangorganisatie zegt hierover: *'Dan zijn er vakanties en dan is alles dicht. En dan gaan ze bijvoorbeeld de vloeren laten schoonmaken of dan moest er een vloer opnieuw gelegd worden. Maar wij zijn altijd open. En dan blijkt dat wij bijvoorbeeld niet door de hal kunnen. Daar is dan even niet aan gedacht'*. Zij geeft wel aan dat het volgens haar een kwestie van wennen is.

De problemen van financiële aard worden genoemd door de directeur van de peuterspeelzaal en de projectcoördinator van de welzijnsorganisatie. Zij geven aan dat het beheer voor problemen zorgt, omdat er hoge huren worden gevraagd waar zij de financiële middelen niet voor hebben: *'En als wij een locatie hebben als de brede school, daar kom ik even op terug, dan moeten wij bijzonder veel geld betalen voor de huur van een lokaal. Als wij gaan uitbreiden, dan moeten wij zeg maar in die brede school-gedachte blijven hangen en moeten wij daar gaan uitbreiden en betalen wij maandelijks een gigantisch bedrag aan de het bestuur van de basisschoolorganisatie om te huren. Dat kunnen wij niet volhouden'* (directeur peuterspeelzaal). Ook volgens de projectcoördinator van de welzijnsorganisatie is het een *'eigenaardige situatie'*, omdat de brede school een brede school-functie heeft en volgens hem dus de deuren open moet zetten voor allerlei activiteiten uit de wijk. De huren van de ruimtes zijn echter zo hoog, dat het volledige budget van het welzijnswerk erdoor wordt opgeslokt. De gemeente moet daarom bijspringen.

De basisschooldirecteur zegt hierover: *'En anderzijds is het ook zo dat het in dat opzicht ook wel een beetje commercieel is geworden, de brede school. Want als je hier binnenkomt en je wilt een gezamenlijke ruimte gebruiken, dan betaal je daar geld voor. Een Turkse club heeft hier al een paar keer aangeklopt... Maar wij moeten die conciërge betalen als brede school zijnde. Die man komt hier niet voor niks. Dat zijn ze ook niet gewend. Dan schrikt dat een beetje af. De verhuur van de gymzaal kost gewoon geld 's avonds en die kost zelfs iets meer dan bij een andere zaal. Maar hij is ook beter*

geoutilleerd. Clubs zijn ook niet zo... die zijn soms gewoon wat armlastig. En die zeggen dan: gaan we toch maar naar een ander zaaltje. Dat is wel jammer. Dat vind ik toch wel jammer'.

Door deze problemen vinden de meeste respondenten dat er voor een verkeerde constructie is gekozen door het beheer van de brede school onder het bestuur van de basisschoolorganisatie te laten vallen.

Volgens de medewerker van de welzijnsorganisatie is er een spanningsveld ontstaan, doordat enerzijds de beheerder van de brede school samenwerking alleen ziet als verhuur van ruimtes met als doel het rondkrijgen van de exploitatie, terwijl anderzijds de coördinator een inhoudelijke meerwaarde ziet in samenwerking.

5.5.2 Tegenstrijdige belangen kinderdagopvang en peuterspeelzaal

Een tweede knelpunt op bestuurlijk niveau betreft de tegenstrijdige belangen van de kinderdagopvang en de peuterspeelzaal. Zowel de adjunct-directeur van de eerste organisatie als de directeur van de tweede zien dit als een belangrijk knelpunt in de samenwerking tussen beide partijen. De adjunct-directeur van de kinderdagopvang zegt erover: *'Momenteel loopt het met de peuterspeelzaal wat minder [...] die voelen zich beconcurrerd door ons. En dat zorgt voor niet zo'n prettige situatie. Dat is jammer.* De peuterspeelzaaldirecteur zegt over de samenwerking met de kinderdagopvang: *'Ja, dat is een hekel punt. Kijk, die verloopt wel goed. Alleen er zit natuurlijk toch wel een strijd'.* Dat er een knelpunt bestaat in de samenwerking tussen beide partijen komt, uitgaande van de organisatieculturen, onverwacht.

De peuterspeelzaal en kinderdagopvang werken op beperkte schaal samen. Zij maken alleen allebei gebruik van een gezamenlijke ruimte. Beide partijen geven aan dat zij graag meer samenwerking willen door bijvoorbeeld kinderen 's ochtends vroeg bij de kinderdagopvang op te vangen, in de loop van de ochtend naar de peuterspeelzaal te laten gaan en na enkele uren weer terug te laten keren bij de kinderdagopvang.

Hierbij spelen enkele problemen een rol. Het eerste probleem is financieel van aard. De nieuwe opzet betekent dat er gedurende die uren minder kinderen op de kinderdagopvang aanwezig zijn, wat ervoor zorgt dat sommige leidsters die uren geen kinderen onder zich hebben. Aangezien de kinderdagopvang een commerciële instelling is, is het belangrijk dat er zo efficiënt mogelijk wordt gewerkt en leidsters dus voldoende kinderen opvangen. Dit maakt het voor de kinderdagopvang onaantrekkelijk om kinderen voor een aantal uren naar de peuterspeelzaal te sturen.

De peuterspeelzaal heeft andere redenen om de samenwerking niet uit te breiden op de wijze zoals die hierboven staat beschreven. Voor de peuterspeelzaal is het van belang dat de kinderdagopvang, volgens de directeur van de peuterspeelzaalorganisatie, andere doelstellingen heeft: *'Onze ideële doelstelling is, daar hou ik aan vast, daar ben ik onderwijsman voor, [...] mijn ideologie is in ieder geval dat wij die peuterwereld een eigen gezicht blijven geven. En ze niet zomaar te verkopen aan de kinderopvang. Want dat is een heel andere instelling, van mensen die daar werken'.* Volgens hem is

de peuterspeelzaal een leeromgeving waar kinderen spelend leren en is de peuterspeelzaal meer verbonden met de basisschool dan met de kinderdagopvang. Hij zegt dat de kinderdagopvang hetzelfde zegt te doen, dat hij dat bestrijdt, maar hij hier geen onderzoek naar heeft gedaan en dit dus niet kan zeggen. Voor hem is het wel duidelijk dat een commerciële organisatie, zoals de kinderdagopvang, altijd een doelstelling heeft en dat is winst maken. Volgens hem gaat de winst dan voor de kinderen. Hij is bang dat bepaalde waarden die gelden binnen de peuterspeelzaal verloren gaan wanneer er wordt samengewerkt. Hij geeft aan dat de kinderdagopvang commercieel is en veel meer geld in kas heeft. De peuterspeelzaal is een stichting en afhankelijk van subsidie van de gemeente. Dit speelt ook een rol, omdat de directeur van de peuterspeelzaal het heeft over *'verkoop aan de kinderdagopvang'*.

De samenwerking tussen beide organisaties ligt gevoelig, omdat zij elkaar als concurrenten zien. De directeur van de basisschool zegt: *'Als je al van knelpunten kunt spreken, is het wel zo dat je plotseling, als je dan samenwerkt, dat je dan merkt dat bijvoorbeeld in een keer een commerciële partner in de school is. De kinderdagopvang is een commerciële instelling. En de peuterspeelzaal, in relatie tot de kinderdagopvang, heeft toch een zekere concurrentiepositie'*. Beide partijen richten zich immers op peuters. De peuterspeelzaal richt zich van oudsher op de ontwikkeling van kinderen. De kinderen komen enkele dagdelen in de week naar de peuterspeelzaal. Vanuit de gemeente ontvangen zij subsidie voor de opvang van kinderen met een achterstand, de zogenoemde doelgroepkinderen. De kinderdagopvang is een commerciële partij en ontvangt geen subsidies. Deze richt zich op de opvang van kinderen wier ouders werken en biedt een volledig dagarrangement aan. Wanneer de ouder van een kind van de peuterspeelzaal gaat werken, zal dit kind overstappen naar de kinderdagopvang. Dit is nadelig voor de peuterspeelzaal, omdat zij bepaalde doelen moeten halen in verband met de subsidie.

De scheiding die er in eerste instantie bestond tussen de twee organisaties, namelijk de ontwikkeling van kinderen op de peuterspeelzaal en de opvang en spelen op de kinderdagopvang, wordt minder sterk. Het piramideproject, waarmee kinderen getoetst worden, wordt op de peuterspeelzaal gebruikt als voorbereiding op de basisschool. De kinderdagopvang is van plan die methode ook te gaan gebruiken, waarmee zij zich ook gaan richten op educatie waar de peuterspeelzaal zich mee onderscheidt. De directeur van de peuterspeelzaal zegt hierover: *'Probeer nou niet in de voetsporen te treden van ons. Dat mag wel, concurrentie moet er altijd zijn. Maar maak dan met ons goede afspraken. Kijk dan naar de kennis die wij hebben en koop die dan bij ons in. Als het gaat over piramide, wees dan eerlijk, of... nee, dat zeg ik verkeerd, niet dat verhaal van eerlijk, maar zeg dan tegen ons: laat ons onderhandelen, als jullie mensen hebben met Piramide, mogen wij die dan gebruiken. Dan kunnen we mensen een combinatiebaan bieden. Daar zit wel het een en ander in'*.

5.5.3 Tegenstrijdige visies welzijnswerk en basisschool

Het derde knelpunt op bestuurlijk niveau is te vinden in de samenwerking tussen de welzijnsorganisatie en de basisschool. Zowel de basisschooldirecteur als de projectcoördinator van welzijn zien het knelpunt, maar zij ervaren het op verschillende wijzen. Het feit dat de samenwerking minder werd door het knelpunt, gaf de welzijnsmedewerker een vreemd gevoel: *‘Vanuit een heel goede samenwerking naar een, ik zal niet zeggen slechte samenwerking, maar een hele beperkte samenwerking. Dus dat gaf ons als partner geen goed gevoel’*. Hij heeft veel moeite met het knelpunt en zou de samenwerking graag intensiever zien. De basisschooldirecteur geeft aan dat het een kwestie van wennen is. Zij moeten wennen aan de visie en werkwijze van welzijnswerkers. Zoals in paragraaf 5.4 staat, was het op basis van de organisatieculturen te verwachten dat er een knelpunt zou bestaan tussen deze organisaties.

De samenwerking tussen de basisschool en het welzijnswerk is de laatste jaren sterk verminderd. Vanaf 1998 is de samenwerking tussen de welzijnsorganisatie en de basisschool gegroeid, waarbij het in 2002-2003 tot een hoogtepunt kwam. Bij de ontwikkeling van de brede school verminderde de samenwerking echter tot bijna het nulpunt. Er wordt nu alleen samengewerkt in het project ‘taalstimuleer’ wat na de zomer van start zal gaan. Volgens de projectcoördinator van de welzijnsorganisatie was zijn organisatie voor de realisatie de ‘a-partner’ van de basisschool. De andere partners, kinderdagopvang, peuterspeelzaalwerk en bibliotheek, hadden niet zo’n intensieve samenwerking met de basisschool. Deze vier partners zijn echter aangeduid als a-partners en samen het ontwikkelingsfase ingegaan. De welzijnsorganisatie is daarbij benoemd als b-partner. De projectcoördinator van het welzijnswerk zegt over het proces van de brede school: *‘En dat is een heel intern proces geweest, dat eigenlijk nog helemaal binnen de fysieke grenzen van de brede school is gebleven. Tot ongeveer een jaar geleden’*. Tot de realisatie van het gebouw van de brede school is er nog wel samengewerkt met de basisschool. Toen de a-partners het gebouw betraden, heeft er een omslag plaatsgevonden en is de samenwerking sterk verminderd.

De samenwerking tussen de basisschool en de welzijnsinstelling is verminderd doordat zij tegenstrijdige visies hebben. Ten eerste verschillen hun visies ten aanzien van de doelgroep van de activiteiten die zij samen zouden organiseren. Ten tweede hebben zij tegenstrijdige visies over de wijze waarop kinderen moeten worden benaderd. Beide onderdelen worden hieronder nader omschreven.

De basisschool en het welzijnswerk hebben verschillende ideeën over wat welzijnswerk zou moeten doen. De welzijnswerker vindt dat de brede school zich teveel richtte op de nieuwe wijk en de nieuwe autochtone bewoners. De wijk waarin de brede school staat was van oorsprong een achterstandswijk. Deze is gerenoveerd en er is een nieuw huizenblok bijgekomen met voornamelijk autochtone mensen. De welzijnsorganisatie is van mening dat er afstand werd genomen van de oude wijk met haar

bewoners. *‘En zeker ook de insteek die men constant dan koos in gesprekken van de nieuwe wijk, de nieuwe buurt, het nieuwe imago, de nieuwe school. Dat heeft ons wel een beetje tegengestaan, ja’.*

Daarnaast is er ook een duidelijk verschil zichtbaar tussen de werkwijze van medewerkers van de welzijnsorganisatie en de werkwijze van leerkrachten van de basisschool. Dit verschil wordt door beide partijen opgemerkt: *‘De mensen die hier vanuit het mbo zijn, zijn heel praktijkgerichte mensen. Dus die vanuit de praktijk dingen ontwikkelen. Dus die wel een bepaalde kennis hebben, maar niet de kennis die mensen van het hbo hebben. Vaak is het dan wel zo dat mensen van het hbo vooral analyseren vanuit een bepaalde kennis die zij hebben opgedaan vanuit de eigen opleiding, dus wat minder pragmatisch zijn, iets minder praktijkgericht. Over het algemeen sluit dat wel goed op elkaar aan. Soms is dat wel voelbaar...Dan worden ook andere termen gebruikt. Daar kan wel eens een spanningsveld of daar kan de communicatie wel eens over elkaar heen gaan’* (projectcoördinator welzijnswerk).

In de praktijk blijkt dit verschil duidelijk zichtbaar. De basisschool is meer op organisatie gericht, terwijl het, naar het idee van de basisschool, bij het welzijnswerk meer om gezelligheid gaat. Een respondent van de basisschool vertelt over de werkwijze van een medewerker van de sportvereniging. Deze medewerker gaat op het speelplein een spel doen met kinderen. De directeur van de basisschool zou dit anders doen: *‘En ik zeg dan, vanuit mijn optiek zoals wij dat hier op school doen, voordat we nou beginnen, gaan we eerst eens even kijken wat ligt hier nu eigenlijk allemaal op de grond? Het is eigenlijk een bende. En dat hebben we eigenlijk samen gedaan. En zo gaan we niet sporten, we gaan eerst... als iedereen nou vijf prulletjes oppakt, dan is het netjes opgeruimd, dan gaan we sporten’.* Het verschil in werkwijze wordt langzaam overbrugd, doordat welzijnswerk zich wat aanpast en de basisschool gaat wennen aan hun werkwijze.

Het is de basisschooldirecteur opgevallen dat kinderen zich anders gedragen bij een activiteit van de school dan bij een activiteit ontwikkeld door een b-partner, zoals welzijnswerk: *‘Dag en nacht verschil. Dan krijg je een soort tweesplitsing: de schoolcultuur, de totale brede schoolcultuur, en zeg maar de straatcultuur’.* Volgens hem merken leerkrachten na de vakantieperiode dat kinderen voor een gedeelte de *‘straatcultuur’* met zich meenemen en moeten leerkrachten er weer op insteken dat het goed gaat.

5.5.4 Overdracht van leerlingen

Het eerste knelpunt op operationeel niveau is te vinden in de samenwerking tussen de basisschool en de peuterspeelzaal. Medewerkers van de twee organisaties zien hier een knelpunt, maar zij ervaren het op verschillende wijzen. Later wordt hier nader op ingegaan. Zoals in paragraaf 5.4 staat, komt dit knelpunt overeen met de verwachtingen.

Dit knelpunt tussen de basisschool en de peuterspeelzaal betreft de overdracht van leerlingen. Veel kinderen van de peuterspeelzaal gaan, wanneer zij oud genoeg zijn, naar de basisschool binnen de

brede school. Doordat de peuterleidsters de kinderen gedurende enkele jaren in hun groep hebben gehad, zijn zij op de hoogte van de ontwikkelingen van de kinderen. Wanneer zij vervolgens naar de basisschool gaan, kunnen de leerkrachten in de kleutergroep op de hoogte worden gesteld van deze ontwikkelingen. Op die manier zijn zij beter voorbereid op de nieuwe leerlingen en denken zij beter onderwijs te kunnen bieden.

Deze overdracht van kinderen van de peuterspeelzaal naar de kleutergroep verloopt niet naar wens van de betrokken partijen. Het is niet duidelijk of de overdracht überhaupt plaats vindt. Volgens de onderbouwcoördinator van de basisschool gebeurt de overdracht van leerlingen niet meer: *'Voorheen kregen wij... kwamen wij regelmatig bij elkaar en dan bespraken we de kinderen, maar dat is eigenlijk weggevallen'*. De peuterleidsters zijn van mening dat de leerlingen wel worden overgedragen. Zij zeggen dat de 'piramidemethode' wel werkt. Door middel van deze methode kunnen kinderen stelselmatig worden getoetst. De methode kan in zowel de peuterspeelzaal als in de kleutergroep worden gebruikt. Doordat peuterleidsters en leerkrachten dezelfde wijze van toetsen hanteren, kan de overdracht van de leerlingen verbeterd worden. De peuterspeelzaalmedewerkers zijn dus wel tevreden over de samenwerking, terwijl de leerkracht de samenwerking juist te beperkt vindt: *'Je ziet ze af en toe wel eens een keertje. En dat is vaak dan bij het buitenspelen, dat je even over het hek staat te praten van welke kinderen komen er. Maar dat is dan heel erg informeel'*. De peuterleidsters zeggen juist dat de overdracht goed gaat. Zij verwijzen ook naar de momenten waarop de leerkracht over het hek komt praten, maar zij lijken deze momenten meer te waarderen.

Beide partijen zijn ook bang dat een kind een stempel krijgt opgedrukt, wanneer het al op de peuterspeelzaal wordt getoetst. Zij zijn bang dat de andere partij een stempel op het kind drukt. De directeur van de basisschool vindt dat de peuterspeelzaalmedewerkers de kinderen te negatief benaderen: *'Wij kijken wat de mogelijkheden zijn van de kinderen en daar zien ze wat het kind nog niet kan.'* Volgens hem is het wel handig om te weten wat er met een kind aan de hand is, wanneer er echt problemen zijn. In de andere gevallen krijgt het kind te snel een stempel opgedrukt. De peuterleidsters zeggen dat de kinderen nog te jong zijn om te toetsen: *'Ik denk dat mijn collega probeert aan te geven dat het zonde is dat dat spelen hen soms al ontnomen wordt, omdat je zo nodig moet toetsen om dat kind... Laat kinderen nog even kind zijn. Dat begint hier al heel vroeg eigenlijk in groep 1. Dat is ook al heel vroeg. Dat is wel jammer'*. Volgens de directeur van de peuterspeelzaalorganisatie gaat het hierbij om respect en moet er een omslag komen in de werkwijze: *'Om het respect wat die mensen verdienen op die zalen, om dat eens af te gaan dwingen. Want in de overdracht die wij doen, wordt vaak gezegd: dat dossier doe ik even weg, want ik krijg die peuter binnen en ik wil van jou niet weten, ik wil onbevangen met die peuter aan de slag. Waar doet zo'n leidster dan haar werk voor?'*

Uit de interviews blijkt dat de aard van de werkzaamheden van invloed is op de wijze van toetsen. De kinderen op de peuterspeelzaal hebben een bepaald einddoel waarnaar toe gewerkt wordt. Dit einddoel proberen de peuterspeelzaalmedewerkers door middel van een procedure te behalen, waarbij het eindresultaat van minder belang is. Per kind kan het resultaat verschillen: *'Je hebt bijvoorbeeld een*

project met bepaalde basiswoorden die ze aan het eind moeten kennen. Bij sommige ben je blij dat ze er een kennen en bij de andere vind je het fantastisch als ze ze allemaal kennen. Dus resultaatgericht ben je, maar je kijkt naar het kind, wat het kind aan kan'. Bij de kleuters is het toetsmoment juist het begin van een nieuwe periode op school. Zij zien het dus niet als einddoel, maar als startpunt van wat het kind nog kan leren.

5.5.5 Aanpassingsproblemen peuterspeelzaal

Aanpassingsproblemen van de peuterspeelzaal is het tweede knelpunt op operationeel niveau. Het wordt door alle organisaties binnen de brede school gezien, waaronder de peuterspeelzaalmedewerkers zelf. Het is een klein knelpunt, omdat het aan het veranderen is. De medewerkers zeggen zelf ook dat zij aanpassingsproblemen hebben en geven aan dat het een kwestie van wennen is. Aangezien er grote cultuurverschillen tussen de peuterspeelzaal en de basisschool naar voren zijn gekomen in paragraaf 5.4, is het knelpunt niet onverwacht.

Bij de realisatie van de brede school zijn enkele organisaties bij elkaar gekomen, waaronder de peuterspeelzaal. Toen de organisatie bij de brede school is gekomen, kregen de medewerkers grote aanpassingsproblemen. Deze problemen hebben te maken met de ontstaansgeschiedenis van de peuterspeelzaal. De peuterspeelzaal is jarenlang door dezelfde twee personen geleid die er als vrijwilligers zijn begonnen. *'En die [peuterleidster] heeft absoluut de meeste aanpassingsproblemen van allemaal, omdat die ook altijd met een partner heeft gewerkt, met zijn tweeën, hier al vijftien jaar in de wijk'* (coördinator brede school). Later hebben zij officiële diploma's behaald en is de organisatie geprofessionaliseerd. Sinds zij bij de brede school zijn gekomen, hebben zij problemen met twee aspecten: de formele werkwijze binnen de brede school en het feit dat zij deel uitmaken van een groter geheel. Beide problemen worden hieronder beschreven.

De medewerkers binnen de peuterspeelzaal waren gewend om op een informele manier te handelen. Voorheen konden zij activiteiten op een informele manier organiseren. Voordat de brede school was opgericht, werd er bijvoorbeeld al in samenwerking met de bibliothecaris een voorleesontbijt georganiseerd. Dit werd op een informele manier geregeld door de peuterleidster en de bibliothecaris. Nu de beide partijen bij de brede school zijn aangesloten, moet het via de formele weg georganiseerd worden. Deze aanpassing bleek moeilijk te zijn voor de peuterspeelzaalmedewerkers: *'Er zijn gewoon heel veel dingen die we al doen, maar dan moet het nu allemaal formeel. En daar heb ik wel eens moeite mee'*.

Het tweede probleem is het feit dat de peuterspeelzaal nu deel uitmaakt van een groter geheel en zij minder zelfstandig is geworden. Zij moeten zich naar buiten toe profileren als brede school, niet als peuterspeelzaal. De medewerkers vinden het lastig om zich hieraan aan te passen. *'Zoals toen wij nog aan de andere kant zaten, toen wij nog niet bij de brede school zaten, stonden we toch zeker een keer per twee maanden in de krant of op tv of maakt niet uit. Dat mag nu niet meer. Nee, want dat mag*

alleen maar iemand voor de brede school, met de hele brede school op tv, met de hele brede school mag je in de krant... Maar wij mogen dus niks meer zelf naar buiten brengen. Alles moet worden gevraagd'.

5.6 Verklaringen

Zoals te zien is, zijn er enkele knelpunten op bestuurlijk niveau en enkele op operationeel niveau. Er zijn meer knelpunten op bestuurlijk niveau dan op operationeel niveau. Bovendien worden de knelpunten op bestuurlijk niveau als zwaarder ervaren door de respondenten dan die op operationeel niveau. Volgens de coördinator van de brede school is het knelpunt tussen de peuterspeelzaal en de kinderdagopvang het grootst: *'En dat is meteen het belangrijkste knelpunt dat we hier hebben. Twee organisaties zeggen hetzelfde te willen doen, want zij willen allebei voorschoolse educatie doen, dat willen ze allebei, de een krijgt er geld voor, de ander niet'*. Voor de welzijnsorganisatie, de peuterspeelzaal en de kinderdagopvang is het beheer van de brede school ook een belangrijk knelpunt. Voor de eerste twee partijen heeft het knelpunt invloed op hun financiën, omdat het een groot gedeelte van hun budget opslokt en zij afhankelijk zijn van subsidies van anderen. De adjunct-directeur van de kinderdagopvang zegt over de problemen met betrekking tot het beheer van de brede school: *'Meer ook die praktische dingen. Niet aan denken. Nee, er zitten nog andere participanten en het is niet alleen maar school. Dat blijkt toch we keer op keer. Dat moet gewoon groeien'*. Zij geeft aan dat het een kwestie van wennen is.

De vijf knelpunten in de samenwerking zijn mogelijk ontstaan door botsende culturen van de betrokken organisaties. Bij het knelpunt 'beheer van de brede school' lijkt dit echter geen rol te spelen. Het knelpunt kan niet worden verklaard aan de hand van de tegengestelde culturen. Ook de respondenten geven niet aan dat cultuurverschillen van belang zijn voor dit knelpunt. Bij de overige knelpunten kunnen de samenwerkingsverbanden wel beïnvloed zijn door de organisatieculturen. Daarom wordt hieronder bij deze knelpunten beschreven welke partijen erbij betrokken zijn en op welke wijze hun organisatieculturen van invloed zijn op de samenwerking.

5.6.1 Tegenstrijdige belangen kinderdagopvang en peuterspeelzaal

De kinderdagopvang is pragmatischer dan de peuterspeelzaal. De eerste laat zich meer leidend door de markt dan de peuterspeelzaal. De kinderdagopvang is een commerciële instelling en het is voor hem dus belangrijk dat er winst gemaakt wordt. De peuterspeelzaal is ook deels gericht op resultaten, omdat zij afhankelijk is van subsidie en dus de afgesproken doelstellingen moet halen. Beide partijen willen kinderen binnenhalen, om zo resultaten te boeken. Daardoor zitten ze in elkaars vaarwater en zien zij elkaar als concurrenten. De peuterspeelzaal is, volgens de medewerkers zelf, meer gericht op kinderen dan de kinderdagopvang. De dimensie van discipline speelt een minder belangrijke rol. Op

bestuurlijk niveau is de mate van discipline bij beide organisaties ongeveer hetzelfde. De dimensie 'lokaal tegenover kosmopolitisch' kan wel van invloed zijn op het knelpunt. Zowel de peuterspeelzaal als de kinderdagopvang letten op de concurrenten en zijn op de toekomst gericht. In beide sectoren zijn ontwikkelingen gaande, zoals de Wet kinderopvang en de grote mate aandacht voor voorschoolse educatie, waar de directies zich mee bezig houden. Daardoor zijn zij extra gericht op elkaar, omdat beide partijen peuters als doelgroep hebben.

5.6.2 Tegenstrijdige visies welzijnswerk en basisschool

Twee dimensies spelen een rol bij dit knelpunt. Allereerst komt in het knelpunt naar voren dat leerkrachten een andere visie hebben dan welzijnswerkers wat de structuur en regels voor kinderen betreft. Binnen de basisschool wordt er een strakkere discipline naar kinderen toe gehanteerd dan bij de welzijnsorganisatie. Daar gelden minder strikte regels voor kinderen.

Ten tweede beïnvloedt de dimensie 'open systeem tegenover gesloten systeem' de samenwerking tussen beide partijen. De welzijnsorganisatie heeft een open cultuur en is gewend om samen te werken met andere instellingen. De basisschool is juist gesloten voor buitenstaanders en staat daardoor niet open voor samenwerking. Tijdens de realisatie van de brede school waren de a-partners, waaronder de basisschool, meer intern gericht en gesloten. De basisschooldirecteur erkent dit: *'Maar je staat zo, je staat dan zo afgebakend blijktbaar voor de buitenwereld, dat het heel moeilijk is voor een b-partner om daar nog invloed op uit te oefenen en dingen zich belangrijk te maken'*. De basisschool is tijdens de bouw van de brede school dus nog meer gesloten geworden, hetgeen de samenwerking heeft belemmerd.

5.6.3 Overdracht van leerlingen

Het grootste verschil in de organisatieculturen van de basisschool en peuterspeelzaal is de mate van discipline. Peuterspeelzaalmedewerkers op operationeel niveau hanteren een losse werkdiscipline, terwijl de discipline onder leerkrachten strakker is. De medewerkers van de basisschool zijn gewend om zaken met een bepaalde structuur te organiseren. De peuterleidsters zijn juist gewend om zaken via een informele weg te organiseren. De geslotenheid van beide partijen kan ook van invloed zijn op de samenwerking tussen de basisschool en de peuterspeelzaal. Zowel de basisschool als de peuterspeelzaal is gesloten, hetgeen de samenwerking kan belemmeren.

5.6.4 Aanpassingsproblemen peuterspeelzaal

Ook bij dit knelpunt op operationeel niveau is de dimensie losse discipline-strakke discipline het meest van invloed op de samenwerking. De peuterspeelzaalmedewerkers hanteren een losse werkdiscipline

en zijn gewend om op een informele wijze te handelen. Zij hebben een grote mate van vrijheid en kunnen zelfstandig handelen. De overige instellingen binnen de brede school zijn een strakkere discipline gewend. De geslotenheid van de peuterspeelzaal kan ook bij dit knelpunt een rol spelen. Doordat er een gesloten cultuur was, die meer open wordt, is het lastig voor de medewerkers om open te staan voor de strakkere werkwijze.

5.7 Conclusies

Diverse organisatie nemen deel aan de brede school, waaronder een basisschool, een peuterspeelzaal, een kinderdagopvang, een bibliotheek en een welzijnsorganisatie. Deze instellingen verschillen in organisatiecultuur en scoren ieder op hun eigen wijze op de vier geselecteerde dimensies van organisatiecultuur: normatief tegenover pragmatisch, losse discipline tegenover strakke discipline, lokaal tegenover kosmopolitisch, open systeem tegenover gesloten systeem. De organisaties werken in verschillende mate met elkaar samen, waarbij sommige samenwerkingsverbanden niet zonder problemen verlopen. Er zijn binnen de samenwerking zowel knelpunten op bestuurlijk niveau als op operationeel niveau. De knelpunten op bestuurlijk niveau zijn groter dan die op operationeel niveau. De knelpunten op bestuurlijk niveau zijn gelegen in het beheer van de brede school en tegenstrijdige belangen en visies van organisaties. Op operationeel niveau betreft het aanpassingsproblemen van de peuterspeelzaal en de overdracht van leerlingen van de peuterspeelzaal naar de basisschool.

De organisatieculturen spelen een kleine rol in het knelpunt van het beheer van de brede school. De overige knelpunten kunnen wel beïnvloed worden door de botsing van organisatieculturen. Zoals verwacht ontstaan de grootste knelpunten in de samenwerking bij de organisaties van wie de culturen het meest verschillen.

6 Conclusies en aanbevelingen

Allereerst worden in dit hoofdstuk alle deelvragen van dit onderzoek beantwoord. Vervolgens wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag: ‘Op welke wijze beïnvloeden organisatieculturen de samenwerking binnen brede scholen?’ Deze hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van vier dimensies van organisatiecultuur. Onderzocht wordt welke organisaties grote verschillen vertonen op de dimensies en op welke wijze dat de samenwerking tussen deze organisaties beïnvloedt. Ten slotte worden op basis van deze conclusies aanbevelingen gedaan.

6.1 Deelvragen

In hoofdstuk 1 zijn vier deelvragen gesteld die van belang zijn voor het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek. In het tweede en derde hoofdstuk is getracht een antwoord te geven op deze deelvragen. Hieronder wordt nogmaals antwoord gegeven op deze vragen.

1. Wat zijn brede scholen?

Hoewel elke brede school zijn eigen invulling kan geven aan het concept van de brede school, bestaan er wel duidelijk overeenkomsten in deze organisaties. Deze worden duidelijk omschreven in de definitie van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2001):

“De brede school is een netwerk van onderwijs, welzijn en zorg voor kinderen en hun ouders. Een netwerk bestaande uit de school en andere voorzieningen (zorginstellingen, cultuur, sport en bijvoorbeeld politie), met als doel de actieve deelname van kinderen aan de samenleving te bevorderen, kinderen een goede ‘dagindeling’ te bieden, mogelijke achterstanden van kinderen weg te nemen en hun sociale competenties te vergroten”.

2. Op welke wijzen wordt er samengewerkt tussen medewerkers binnen brede scholen?

Er kan op diverse manier worden samengewerkt tussen medewerkers van verschillende organisaties. Bij de minst intensieve samenwerking worden alleen ruimtes gedeeld. Een stap verder betreft het uitwisselen van activiteiten onder elkaar. Medewerkers kunnen ook gaan participeren bij activiteiten van andere organisaties. Dit kan incidenteel zijn, maar ook geïntensiveerd worden tot er combinatiefuncties ontstaan en medewerkers bij verschillende organisaties in dienst zijn. Activiteiten van verschillende instellingen kunnen worden afgestemd op elkaar. Ten slotte kunnen er ook activiteiten gezamenlijk georganiseerd en uitgevoerd worden.

3. Welke knelpunten ontstaan er bij de samenwerking in brede scholen?

Er kunnen verschillende knelpunten ontstaan op bestuurlijk en operationeel niveau. Op bestuurlijk niveau kan het beheer van de brede school, tegenstrijdige belangen en tegenstrijdige visies van partijen

voor problemen zorgen. Op operationeel niveau kan het gaan om aanpassingsproblemen van organisaties en de overdracht van leerlingen van de peuterspeelzaal naar de basisschool.

4. Welke aspecten van organisatieculturen kunnen die knelpunten verklaren?

Cultuur is in verschillende lagen binnen een organisatie te vinden. Gedeeltelijk is deze zichtbaar, namelijk de bovenste laag: de werkwijze. Gedeeltelijk zijn de lagen onzichtbaar: de waarden binnen een organisatie. Het onzichtbare gedeelte kan wel zichtbaar worden in de bovenste laag van cultuur. De waarden beïnvloeden namelijk onbewust de werkwijze van de medewerkers.

Aangezien cultuur deels onzichtbaar is, kan het lastig zijn om de cultuur van een organisatie te benoemen. Om toch meer grip te krijgen op cultuur, kan gebruik worden gemaakt van het *Multifocusmodel*. Dit model belicht verschillende kenmerken van cultuur, die in de verschillende lagen van cultuur terug te vinden zijn. Voor dit onderzoek zijn verschillende dimensies geselecteerd op basis van twee factoren. Ten eerste kunnen sommige kenmerken van cultuur samenwerking meer beïnvloeden dan andere. Ook worden organisatieculturen beïnvloed door externe en interne factoren, zoals de aard van de werkzaamheden en de beroeps cultuur. De dimensies zijn daarom ook geselecteerd op basis van de organisaties die participeren bij brede scholen. Dit leidt tot de volgende dimensies die centraal staan in het onderzoek:

- normatief tegenover pragmatisch;
- losse werkdiscipline tegenover strakke werkdiscipline;
- lokaal tegenover kosmopolitisch;
- open systeem tegenover gesloten systeem.

Wanneer er wordt samengewerkt met andere afdelingen of organisaties, kan deze samenwerking belemmerd of bevorderd worden. Organisaties die samenwerken, kunnen verschillende culturen hebben. Dit kan botsen met elkaar. Deze botsingen kunnen ontstaan door verschillende werkwijzen en/of verschillende waarden. Bovenstaande dimensies zijn zowel terug te vinden in de werkwijzen van een organisatie, als in de waarden van een organisatie, dus in alle lagen van de organisatiecultuur.

6.2 Hoofdvraag

In deze paragraaf wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord:

Op welke wijze beïnvloeden organisatieculturen de samenwerking binnen brede scholen?

Binnen brede scholen werken diverse instellingen samen. Zij hebben ieder hun eigen organisatiecultuur. Sommige organisaties verschillen in cultuur meer van elkaar dan andere organisaties. De grootste knelpunten in de samenwerking zijn te vinden bij organisaties die op meerdere dimensies sterk van elkaar verschillen. Daarbij zijn sommige dimensies meer van invloed op

bepaalde organisaties, dan andere. De mate van cultuurverschillen is ook van invloed op de mate en wijze van samenwerking. De samenwerking tussen de basisschool en het welzijnswerk is verminderd door de cultuurverschillen die zijn ontstaan bij de realisatie van de brede school. Ook de samenwerking tussen peuterspeelzaal en kinderdagopvang is minder intensief dan beide partijen wilden. Deze samenwerking wordt beïnvloed doordat er cultuurverschillen bestaan tussen hen.

Zoals deelvraag 3 laat zien, is er een aantal knelpunten dat kan ontstaan bij de samenwerking binnen brede scholen. Deze knelpunten kunnen worden beïnvloed doordat organisatieculturen botsen. In dit onderzoek is de invloed van organisatieculturen op de samenwerking door middel van vier dimensies van het *multifocusmodel* onderzocht. Hieronder wordt per dimensie beschreven waar de grootste verschillen in cultuur aanwezig waren, wat voor invloed het verschil heeft op de samenwerking en welke knelpunten erdoor zijn ontstaan. Op die manier wordt inzichtelijk gemaakt op welke wijze organisatieculturen de samenwerking binnen brede scholen kunnen beïnvloeden.

Normatief tegenover pragmatisch

De meest pragmatische organisatie binnen de brede school is de kinderdagopvang. Dit is een commerciële instelling en daardoor op winst gericht. Daarnaast is de peuterspeelzaal deels pragmatisch, omdat zij afhankelijk is van subsidie en er daarom voldoende kinderen moeten worden aangemeld bij de peuterspeelzaal. Doordat beide partijen voldoende kinderen moeten hebben en zij zich allebei op peuters richten, zien zij elkaar als concurrenten. Dit belemmert de samenwerking tussen de kinderdagopvang en peuterspeelzaal.

Bovendien vindt de peuterspeelzaal de een commerciële organisatie als de kinderdagopvang meer op winst dan op kinderen gericht is en andere pedagogische waarden heeft dan de peuterspeelzaal. Hij vindt dat de kinderdagopvang pragmatisch is, terwijl de peuterspeelzaal zich minder door de markt laat leiden en dus minder normatief is. Dit zorgt ervoor dat de peuterspeelzaal terughoudend is bij een mogelijk samenwerkingsverband waarbij kinderen naar zowel de peuterspeelzaal als de kinderdagopvang gaan.

Losse discipline tegenover strakke discipline

Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen discipline onder medewerkers en discipline naar kinderen toe. Peuterspeelzaalmedewerkers op operationeel niveau zijn een losse werkdiscipline gewend. Er golden in het verleden weinig regels en medewerkers hadden de vrijheid om te handelen. Nu zij bij de brede school zijn gekomen, wordt hun discipline wel minder los. Bij de overige instellingen is er sprake van een strakkere discipline onder medewerkers. Er worden kaders geschept en daarbinnen zij zijn vrij om er zelf invulling aan te geven. Door dit verschil in cultuur hebben de medewerkers van de peuterspeelzaal moeite om zich aan te passen aan de strakkere discipline van de brede school. Dit heeft een negatieve invloed op de overdracht van kinderen van de peuterspeelzaal naar de basisschool. Deze overdracht verloopt niet naar wens van alle betrokkenen. De medewerkers

van de peuterspeelzaal zijn gewend zaken, zoals een overdracht, op een informele manier af te handelen, terwijl de leerkrachten een meer formele manier hanteren. Hierdoor is het ook niet duidelijk of de overdracht überhaupt plaatsvindt.

Naast deze discipline onder medewerkers kunnen organisatieculturen ook gekenmerkt worden door de discipline naar kinderen toe. De grootste verschillen hierin zijn te vinden bij de basisschool enerzijds en de welzijnsorganisatie anderzijds. Bij de eerste partij gelden strakkere regels voor kinderen dan bij de tweede. Dit verschil is gelegen in de visies die zij hebben. Deze verschillende visies zorgen er mede voor dat de samenwerking sterk verminderd is.

Lokaal tegenover kosmopolitisch

Zowel de kinderdagopvang als de peuterspeelzaal let op de concurrentie, zijn op de toekomst gericht en kunnen daarom worden beschouwd als kosmopolitisch. Er zijn verschillende ontwikkelingen gaande in beide sectoren, bijvoorbeeld met betrekking tot voorschoolse educatie. Beide organisaties richten zich op peuters en zijn concurrenten van elkaar. Doordat zij beide kosmopolitisch zijn, worden deze concurrentiegevoelens versterkt. Dit beïnvloedt de samenwerking tussen peuterspeelzaal en kinderdagopvang in negatieve zin.

Open systeem tegenover gesloten systeem

Er participeren zowel open als gesloten organisaties binnen de brede school. De meest open organisaties zijn de bibliotheek en het welzijnswerk. Zij staan vanuit de traditie, als openbare instelling, en de aard van de werkzaamheden, wijkgericht voor alle burgers, open voor buitenstaanders. Mede door deze open houding staan zij open voor samenwerking, wat de samenwerking ten goede komt. De basisschool en de peuterspeelzaal zijn juist de meest gesloten organisaties binnen de brede school. Zij zijn niet gewend om open te staan voor buitenstaanders en samen te werken. De geslotenheid van de basisschool en de peuterspeelzaal zijn van invloed op de samenwerking tussen beide partijen. De overdracht van kinderen van de peuterspeelzaal naar de kleutergroep is een knelpunt in de samenwerking.

Samenwerking kan dus belemmerd worden door cultuurverschillen. Niet alleen in brede scholen, maar ook bij andere samenwerkingsverbanden zoals Centra voor Jeugd en Gezin, werken organisaties samen. Ook hierbij kunnen organisatieculturen botsen. Om dit probleem aan te gaan, is het van belang om op de juiste wijze om te gaan met de cultuurverschillen. Op basis van dit onderzoek worden daarom enkele aanbevelingen gedaan.

6.3 *Aanbevelingen*

Bij het doen van aanbevelingen bij dit onderzoek moet rekening worden gehouden met het feit dat organisatieculturen vaak stabiel en lastig te veranderen zijn. Dit blijkt uit het literatuuronderzoek dat bij dit onderzoek is uitgevoerd. Aan de hand van de conclusies en bovenstaande opmerking kunnen de volgende aanbevelingen aan besturen van brede scholen worden gedaan:

• Literatuur

Brede school, *Partners brede school willen niet meer samenwerken*, 14 maart 2008 (geraadpleegd via <http://www.bredeschool.nl/bredeschool/actueel/nieuws/nieuwsitem/article/4/partners-bre.html> op 24 maart 2008

Brenters, Marlies (1999) *De organisatie als netwerk: hoe mensen organisaties veranderen en organisaties mensen*, Alphen aan den Rijn: Samsom

Bruijn, Heleen de, 'Toverwoord samenwerking', *AD/Amersfoortse Courant*, 16 februari 2007, p. 6

Cameron, Kim S., Quinn, Robert E. (2003) *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Schoonhoven: Academic Service

Frissen, P.H.A., Westerlaak, J.M. van (1990) *Organisatiecultuur; van toverwoord tot bruikbaar begrip*, Schoonhoven: Academic Service

Grinten, Michiel van der e.a. (2007) *Handboek brede school*, Utrecht: USP B.V.

Hofstede, Geert (1991) *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam: Contact

Hutjes, Jan, Buuren, Hans van (1992) *De gevalstudie, strategie van kwalitatief onderzoek*, Meppel [etc.]: Boom

Klijn, Erik-Hans; Edelenbos, Jurian; Kort, Michiel; Twist, Mark van (2006) *Management op het grensvlak van publiek en privaat; hoe managers omgaan met dilemma's in complexe ruimtelijke PPS-projecten*, Den Haag: Lemma

Krogt, Th.P.W.M. van der, Vroom, C.W. (1991) *Organisatie is beweging*, Utrecht: Lemma

Kruiter, Joke; Oomen, Claudy; Grinten, Michiel van der (2007) *Jaarbericht 2007; Brede scholen in Nederland*, Utrecht: Oberon

Martin, Joanne (2002) *Organizational Culture; mapping the terrain*, Thousand Oaks: Sage Publications

Maso, Ilja, Smaling, Adri (1998) *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*, Amsterdam: Boom

Ministerie van OCW (2000) *Brede school: samen sterk met de jeugd* (geraadpleegd via <http://www.minocw.nl/bredeschool/publicaties/index.html> op 12 maart 2008)

Muijen, Jaap J. van (1994) *Organisatiecultuur en organisatieklimaat. De ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het 'competing values' model*, Ridderkerk: Offsetdrukkerij Ridderprint B.V.

Noordegraaf, Mirko, Veenswijk, Marcel, Vermeulen, Jeroen, 'Culturen identificeren; een nieuwe agenda voor cultuuranalyses in de publieke sector', *Bestuurskunde*, jg. 13 (2004), nr. 3

Sanders, Geert, Neuijen, Bram (1989) *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*, Assen: Van Gorcum

Schein, Edgar H. (2000) *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming; zin en onzin over cultuurverandering*, Schiedam: Scriptum Management

Schreuder, Liesbeth; Valkestijn, Marja; Hajer, Froukje (2005) *Dagarrangementen in de brede school; een samenhangend aanbod van onderwijs, opvang en vrije tijd*, Amsterdam: SWP

Schruijer, S.G.L., Vansina, L.S., 'Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen', *M&O* (3-4) mei-augustus 2007

Studulski, Frank; Grinten, Michiel van der (2006) *Brede scholen in uitvoering; nieuwe trends en voorbeelden uit de dagelijkse praktijk*, Amsterdam: SWP

Vegt, Anne Luc van der; Studulski, Frank (2004) *Kijken door het venster: onderzoek naar acht jaar vensterscholen in Groningen*, Amsterdam: SWP

Verhees, Fred (2003) *Brede school, brede aanpak*, Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg

Vermeulen, Margreet, 'Een verzorgingshuis voor het kind: de brede school', *De Volkskrant*, 9 oktober 2004, p. 17

Verweel, Paul; Streumer, Paul, in Verweel, Paul; David, Kenneth (1995) *De verborgen dimensies; cultuur en macht in fusies*, Utrecht: SWP

Bijlage: topiclijst

Bij de interviews is gebruik gemaakt van onderstaande topiclijst.

- De achtergrond van de respondent;
 - Welke opleiding heeft u genoten?
 - Welke waarden heeft u daarbij meegekregen?
 - Hoe bent u bij de organisatie terecht gekomen?
- De achtergrond en de ontwikkeling van de organisatie van de respondent;
 - Hoe is de organisatie ontstaan?
 - Welke ontwikkeling heeft de organisatie doorgemaakt?
 - Hoe is de organisatie bij de brede school gekomen?
 - Waarom heeft de organisatie zich bij de brede school gevoegd?
- Samenwerking met andere organisaties;
 - Met welke partijen wordt er samengewerkt?
 - Hoe wordt er samengewerkt met deze partijen?
 - Wordt er met sommige partijen meer of minder samengewerkt?
 - Hoe komt dat?
- Knelpunten in de samenwerking;
 - Hoe verloopt de samenwerking?
 - Zijn er knelpunten in de samenwerking?
 - Waardoor ontstaan die knelpunten?
 - Bestaan er verschillen tussen de samenwerking op papier en in de praktijk?
 - Hoe zou u de samenwerking het liefst zien?
- Organisatiecultuur:
 - Werkwijze;
 - Wat zou een nieuwe medewerker opvallen aan de organisatie?
 - Hoe gaan medewerkers onderling met elkaar om?
 - Hoe gaan medewerkers met kinderen om?
 - Is de werkwijze van partners binnen de brede school anders?
 - Benaderen partners binnen de brede school kinderen anders?
 - Is de werkwijze veranderd sinds de brede school?
 - Waarden;
 - Wat zijn de dominante waarden binnen de organisatie?
 - Wat zijn de pedagogische waarden binnen de organisatie?
 - Hoe wordt er omgegaan met deze waarden?

- Ziet u andere waarden bij de partners?
- Dimensies organisatiecultuur
 - Normatief tegenover pragmatisch;
 - Hoe belangrijk is het correct volgen van procedures?
 - Hoe belangrijk is de markt voor de organisatie?
 - Weet de organisatie wat goed is voor kinderen/ouders of doen zij wat kinderen/ouders willen?
 - Losse werkdiscipline tegenover strakke werkdiscipline;
 - Hoe veel vrijheid hebben medewerkers om hun werk zelf te organiseren?
 - Hoe veel deelinstructies ontvangen de medewerkers?
 - Hoe worden de medewerkers gecontroleerd?
 - Hoe veel structuur is er voor kinderen?
 - Welke regels zijn er voor medewerkers of kinderen?
 - Hoe worden kinderen gecontroleerd?
 - Lokaal tegenover kosmopolitisch;
 - Hoe ver wordt vooruit gedacht door de organisatie?
 - Op welke wijze is de organisatie met de toekomst bezig?
 - In hoeverre wordt er op concurrenten gelet?
 - Open systeem tegenover gesloten systeem;
 - Hoe lang duurt het voordat een nieuwkomer zich thuis voelt?
 - Hoe wordt er gecommuniceerd over problemen?
 - Hoe wordt er omgegaan met buitenstaanders?