

# Identificatie na een fusie: Sociale groepen

---

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE IDENTIFICATIE VAN MEDEWERKERS BINNEN EEN INTEGRAAL KINDCENTRUM, IN OPDRACHT VAN STICHTING BREDE SCHOOL NEDERLAND.



Afstudeerscriptie Master Organisaties, Verandering en Management

J.W.J. van Buren (3276120)

Universiteit Utrecht

Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)

Organisaties, Verandering & Management

Begeleiders:               - dr. J. Vermeulen               (Universiteit Utrecht)  
                                  - ir. E. van Winkel               (Stichting Brede School Nederland)  
Tweede beoordelaar:   - dr. Ir. M. Koster               (Universiteit Utrecht)

## Samenvatting

In november 2010 zijn basisschool De Bundertjes en Kinderopvangorganisatie Spring samengegaan in een nieuwe organisatie; Kindcentrum De Bundertjes te Helmond. Vanuit de doelstelling om de ontwikkeling van het kind zo goed mogelijk te stimuleren moeten leerkrachten van de basisschool en pedagogisch medewerkers vanuit de kinderopvang op integrale basis samen gaan werken in een multidisciplinair team. In dit kwalitatieve onderzoek is binnen deze casus geanalyseerd op welke manier het identificatieproces van de medewerkers met de nieuwe organisatie verloopt. De twee verschillende groepen (leerkrachten en pedagogisch medewerkers) hebben een nieuwe hun plek moeten vinden binnen de organisatie, zodat het *social identity* perspectief erg relevant is gebleken voor dit onderzoek.

De conclusie van het onderzoek is dat de medewerkers zich identificeren met hun eigen groep binnen de organisatie. Wel beseffen zij allemaal dat het werken met het Kindcentrum betekent dat beide groepen samen een multidisciplinair team gaan vormen. Voor de docenten heeft de organisatieverandering ertoe geleid dat er *sensebreaking* heeft plaatsgevonden. Dit geldt niet voor de medewerkers voor de opvang omdat deze groep nog geen eigen identiteit had binnen de organisatie.

Ondanks de gedeelde doelstelling om de ontwikkeling van het kind zo goed mogelijk te stimuleren, blijkt het in de praktijk niet gemakkelijk om daar in een multidisciplinair team vorm aan te geven. Dit komt omdat de ontwikkeling van de integrale samenwerking erg abstract is voor de medewerkers, zodat het voor hen gemakkelijker en veiliger is zich terug te trekken in hun eigen groep. Zij hebben geen duidelijk beeld van de verwachtingen vanuit de organisatie met betrekking tot het functioneren binnen het Kindcentrum. Dat betekent dat er weinig sprake is van *sensegiving* en heeft niet zozeer te maken met weerstand tegen het concept. Dat biedt ruimte voor identificatie met het Kindcentrum als geheel, maar betekent ook dat de organisatie haar verwachtingen scherper moet stellen om te komen tot een geïntegreerde organisatie.

## Voorwoord

Dit onderzoeksrapport vormt de afsluiting van een intensieve periode in het kader van het masterprogramma Organisaties, Verandering en Management aan de Universiteit Utrecht. Deze opleiding richt zich op organisatieveranderingsprocessen en factoren die daarop van invloed zijn. Het gaat hierbij om thema's als organisatiecultuur, leiderschap, weerstand en macht. Het schrijven van een scriptie vormt de afsluiting van deze, veelal theoretische, periode. Het doen van een empirisch onderzoek naar een organisatieverandering vormt de verbinding tussen wetenschap en praktijk.

Het schrijven van deze afstudeerscriptie is een intensieve en spannende periode die gepaard is gegaan met voorspoed en tegenslag. De beloning die wacht aan het einde heeft over het algemeen ruim voldoende inspiratie en motivatie geboden om de tegenslagen het hoofd te bieden en de perioden van voorspoed extra te waarderen. Uiteraard waren er spannende tijden, bijvoorbeeld toen tijdens een vergadering van de projectgroep besloten moest worden over de vraag of de organisatie de extra druk van dit onderzoek wel aan zou kunnen. Gelukkig heeft de uitkomst van deze vergadering geleid tot een moment van blijdschap. Uiteraard mogen ook de saaie momenten niet vergeten worden, waarbij zelfs het doen van de afwas een welkome afleiding ging vormen. Dat gold met name tijdens de vele dagen die besteed moesten worden aan het transcriberen van de interviews.

Dit onderzoeksproject heeft uiteindelijk geleid tot een interessante en leerzame periode en vormt daarmee een waardevolle afsluiting van vier studiejaar.

Speciale dank gaat uit naar een aantal personen die mij gedurende het onderzoek hebben begeleid en scherp gehouden. Gedurende het onderzoek heeft Jeroen Veldman mij steeds gedwongen om te komen tot een concreet en duidelijk verhaal, omdat ik mij een aantal keer mee liet voeren in mijn eigen denkwereld. Richting het eind van de periode heeft Jeroen Vermeulen deze taak overgenomen. Namens Stichting Brede School Nederland heeft de kritische blik van Ester van Winkel absoluut bijgedragen aan de kwaliteit van het stuk.

Ik wens u veel plezier met het lezen van dit onderzoeksrapport.

Jasper van Buren

## Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Voorwoord .....	3
1. Introductie.....	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Integraal Kindcentrum.....	6
1.3 Opdrachtgever.....	7
1.4 Onderzoeksorganisatie.....	9
1.5 Probleemschets .....	10
1.6 Doelstelling en relevantie .....	11
1.6.1 Praktische relevantie .....	12
1.6.2 Theoretische relevantie.....	13
1.6.3 Persoonlijke relevantie .....	13
2. Methodologie .....	15
2.1 Kwalitatief onderzoek.....	15
2.1.2 Onderzoeksontwerp.....	15
2.2 Onderzoeksmethoden.....	15
2.2.1 Documenten.....	16
2.2.2 Observaties.....	17
2.2.3 Interviews .....	17
2.3 Analyse .....	19
2.4 Kwaliteitscriteria.....	20
2.4.1 Betrouwbaarheid.....	20
2.4.2 Interne validiteit .....	21
2.4.3 Externe validiteit .....	21
2.4.4 Bruikbaarheid .....	21
3. Conceptueel kader .....	23
3.1 Organisatie-identiteit .....	23

3.2 Identificatie.....	25
3.2.2 Identificatieproces.....	27
3.3 Social Identity perspectief.....	28
4. Onderzoeksvragen.....	31
5. Resultaten.....	33
5.1 Differentiatie: Identificatie met sociale groep .....	34
5.1.1 Onderwijs: de gevestigde orde.....	35
5.1.2 Kinderopvang: de nieuwkomers.....	40
5.2 Integratie: Identificatie met multidisciplinair team? .....	44
5.2.1 Integratie: Identificatieprocessen binnen Kindcentrum De Bundertjes .....	45
6. Conclusie/ Discussie .....	52
6.1 Conclusie .....	52
6.2 Discussie .....	54
6.3 Aanbevelingen.....	56
6.4 Beperkingen en suggesties vervolgonderzoek.....	58
7. Referentielijst .....	60
8. Bijlagen .....	63
8.1. Bijlage 1 .....	63

## **1. Introductie**

### **1.1 Aanleiding**

Tijdens de campagne voor de gemeenteraadsverkiezingen van 2010 was het al dan niet oprichten van 'brede scholen' een belangrijk thema voor de politieke partijen in mijn woonplaats Veldhoven. Om een weloverwogen stem uit te brengen moest ik mij verdiepen in dit thema. Daarbij raakte het onderwerp mij door de maatschappelijke aard die aan een dergelijke verandering ten grondslag ligt. Zowel de ontwikkeling van het kind als veranderende eisen vanuit de maatschappij staan aan de basis van deze vernieuwing in het onderwijs. Het is een van de publieke diensten waarmee iedereen tijdens zijn of haar jeugd te maken heeft. Dit is de periode waarin een kind voor een groot deel gevormd zal worden en die daarmee grote invloed zal hebben op zijn of haar toekomst. Het belang van de onderwijssector voor de samenleving is daarmee ook direct duidelijk, waardoor het per definitie waardevol is ontwikkelingen die de kwaliteit van het onderwijs ten goede kunnen komen, te onderzoeken.

Dit was voor mij aanleiding mijn zoektocht naar een onderzoeksonderwerp te richten op deze ontwikkeling in het basisonderwijs. Vanuit dit startpunt kwam ik in contact met Stichting Brede School Nederland, dat zich als adviesbureau bezig houdt met het gehele proces van ontwikkeling, realisatie en gebruik van brede scholen en multifunctionele accommodaties. Uit gesprekken met deze organisatie bleek dat zich alweer een nieuwe onderwijsvernieuwing heeft aangediend. Het Integraal Kindcentrum (IKC) is volgens hen de organisatievorm van de toekomst in het basisonderwijs. Een dergelijke organisatievorm staat in Nederland in de kinderschoenen en is op slechts een aantal plaatsen in Nederland al in de praktijk gebracht. Dit maakt het des te interessanter de empirie op dit gebied te onderzoeken.

### **1.2 Integraal Kindcentrum**

De ontwikkeling van een Integraal Kindcentrum (IKC) is een mogelijke oplossing voor de inrichting van het onderwijs, dat aangepast is aan de eisen van deze tijd. Ontwikkelingen in de samenleving zorgen ervoor dat scholen een ander antwoord moeten vinden op de vraag van de praktijk van alledag. Van scholen wordt steeds meer verwacht dat zij een rol gaan spelen in de opvoeding van het kind. Dat komt onder andere door de groeiende deelname van vrouwen aan de arbeidsmarkt, verschillende opvoedingsidealen en steeds complexere thuissituaties zorgen ervoor dat scholen steeds meer een rol moeten spelen in de opvoeding. Een meer integrale en organische benadering van de ondersteuning van het kind wordt als een grote meerwaarde gezien voor het kind, de ouders,

de samenleving en de instellingen (Studulski, 2010). De term is in 2009 door toenmalig staatssecretaris van onderwijs Sharon Dijksma geïntroduceerd.

Een IKC is een multidisciplinaire organisatie, waarin alle functies (onderwijs en opvang) vertegenwoordigd zijn, maar niet op basis van een vrijblijvende koppeling zoals nu in de meeste gevallen aan de orde is bij de zogenaamde brede scholen. De basisschool en kinderopvang vormen samen een nieuwe organisatie, waarbij veel interne en integrale samenwerking nodig is. Binnen een dergelijke organisatie kan niet meer gesproken worden van partners, maar van meerdere functies binnen een organisatie. De kracht van de symbiose moet in theorie de meerwaarde vormen van deze nieuwe organisatievorm. Institutionele barrières moeten worden teruggedrongen door het clusteren van de verschillende functies op een plek, met een eenduidige leiding en een functionele verkaveling. Dit betekent dat er wel functionele specialismen zijn, maar geen institutionele en organisatorische verdeling (Studulski, 2010).

Door de integratie van onderwijs en opvang kan een IKC maatwerk bieden aan ouders en kinderen en daarmee een antwoord bieden op de veranderende eisen vanuit de maatschappij. Een IKC is één organisatie, op basis van dezelfde visie en bedrijfsvoering, waarin een aansluitend dagarrangement wordt aangeboden waarbinnen ieder kind als individu centraal staat (Van Winkel et al., 2011). Ouders kunnen hun kind de gehele dag onderbrengen bij een IKC (Studulski, 2010). Dit is gebaseerd op het idee dat alle elementen van de dag bijdragen aan de ontwikkeling van het kind. Deze kunnen bij een IKC in een professioneel kader geplaatst worden, vanuit een pedagogische en didactische aanpak (Van Winkel et al., 2011). Een brede benadering van denken over ontwikkeling houdt in dat leren niet ophoudt bij de muren van de school. Een samenhangend programma van opvang, educatie en opvoeding draagt bij aan betere ontwikkelingskansen van het kind. Dagarrangementen bieden mogelijkheden voor een brede ontwikkeling van het kind en gaan versnippering van instellingen tegen (Studulski, 2010).

De inrichting van de organisatievorm krijgt op steeds meer plekken in Nederland vorm, al struikelen initiatieven nog vaak over individuele belangen van instellingen en de beelden die partijen van elkaar hebben. Een integrale manier van werken vereist afstemming en overleg, waardoor alle partijen in een IKC op een lijn moeten zitten. Dit blijkt in veel gevallen nog lastig te zijn, waardoor de ontwikkeling van IKCs nog in de kinderschoenen staat (Van Winkel et al., 2011).

### **1.3 Opdrachtgever**

Stichting Brede School Nederland is gevestigd in de gemeente Veldhoven en houdt zich sinds 2003 als adviesbureau bezig met het gehele proces van ontwikkeling, realisatie en gebruik van brede scholen en multifunctionele accommodaties. Behalve advisering detachereert de organisatie ook ervaren project- en procesmanagers. Haar aanpak is gericht op integraliteit en continuïteit, waarbij

na het vaststellen van de organisatiedoelen gezocht wordt naar de juiste richting om de onderwijsorganisatie vorm te geven.

In gesprek met deze organisatie bleek dat zij op dit moment vooral geïnteresseerd zijn in de ontwikkelingen op het gebied van Integrale Kindcentra (zie H. 2.3). Zij verwachten dat dit vanwege maatschappelijke en demografische ontwikkelingen in de toekomst de dominante organisatievorm gaat worden op het gebied van basisonderwijs en kinderopvang. Omdat een verandering naar deze organisatievorm door de integrale manier van werken een grote impact heeft op de betrokken organisaties kon ik mij er goed in vinden om mijn onderzoek op een dergelijke organisatie te richten. Ik was erg benieuwd in hoeverre ik in staat zou zijn de spanning die een dergelijke verandering op kan leveren, om te zetten in een waardevolle toevoeging aan mijn afstudeeronderzoek. Het netwerk van Stichting Brede School Nederland is vervolgens waardevol gebleken voor het vinden van een onderzoeksorganisatie.



## 1.4 Onderzoeksorganisatie

Dit onderzoek zal zich richten op de vraag hoe de integratie van onderwijs en opvang bij Kindcentrum De Bundertjes uitwerkt op de identificatie van medewerkers binnen de nieuwe organisatie. Met welk niveau van de organisatie voelen de medewerkers zich emotioneel en cognitief betrokken?

Basisschool De Bundertjes en kinderopvangorganisatie Spring zijn sinds anderhalf jaar bezig met een concreet organisatieveranderingsproces, namelijk het opzetten van een integrale organisatie, waarbinnen het kind centraal staat. De officiële opening vond plaats in november 2010.

Vanuit een multidisciplinair team van onderwijzers en pedagogisch medewerkers probeert de organisatie een aansluitend dagarrangement aan te bieden, waarin het kind centraal staat. Per 1 oktober 2010 telde de school 333 leerlingen en bestond de onderwijsorganisatie uit 26 personeelsleden, inclusief de directie. Openbare basisschool De Bundertjes is opgericht in 1972 en sinds 1976 gevestigd aan de Basstraat te Helmond. De openbare basisschool wordt bestuurd door de stichting openbare basisscholen (OBS) Helmond. Kinderopvangorganisatie Spring biedt sinds 40 jaar professionele opvang aan kinderen van 0-12 jaar in de regio Noord-Limburg en Oost-Brabant.

Openbare basisschool (OBS) Helmond en Spring hebben een samenwerkingsovereenkomst vastgelegd in een nieuw opgerichte rechtspersoon. Hierin omschrijven zij onder andere de doelstellingen en inhoudelijke vormgeving van de samenwerking tussen OBS Helmond en kinderopvang Spring voor de oprichting van meerdere Integrale Kindcentra (IKC) in de toekomst. De belangrijkste punten daarbij zijn:

- “Actieve deelname van kinderen en volwassenen aan de samenleving van Helmond bevorderen.
- Doorgaande leer-, ontwikkelings- en pedagogische opvoedingslijn voor alle kinderen ontwikkelen en aanbieden.
- Kinderen een goede dagindeling bieden: aansluiting onderwijs – opvang – zorg – welzijn - vrije tijd.
- Sociale competenties vergroten: goed burgerschap en sociale vaardigheden activeren. Mede hierdoor en hiervoor wordt de bevolking van de wijk [X, willekeurig] te Helmond actief betrokken en ingezet.
- Praktische en inhoudelijke samenhang tussen IKC en lokale (sociale en fysieke) omgeving bevorderen, door bijvoorbeeld gezamenlijke thema-avonden en voorlichting, gebruik van elkaars expertise, versterken van gezamenlijke communicatie en gezamenlijke activiteiten organiseren.
- “Win – win situatie” creëren voor alle IKC partners van Helmond”  
(Samenwerkingsovereenkomst IKC Helmond, 2010)

In het werkplan is op basis van een SWOT-analyse (strengths, weaknesses, opportunities, threats) beschreven welke sterke en zwakke punten verbonden zijn aan deze organisatievorm:

Sterkte	Zwakte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorgaande ontwikkelingslijn van 0 tot 14 jaar.</li> <li>• 1 pedagogisch concept.</li> <li>• 1 pedagogische regie.</li> <li>• 1 multidisciplinair team.</li> <li>• 1 personeelsbeleid.</li> <li>• 1 integraal management.</li> <li>• 1 budget.</li> <li>• 1 integraal ontwikkelingsaanbod.</li> <li>• Minder patchwork financiering.</li> <li>• One stop shopping.</li> <li>• Rijk aanbod voor kinderen.</li> <li>• Niet alleen passend onderwijs, maar ook passende opvang, zorg, welzijn, vrije tijd voor ieder kind.</li> <li>• Onderscheidend aanbod in een markt met krimpende vraag.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substantiële kritische massa nodig.</li> <li>• Impact op bedrijfsvoering van partners is groot.</li> <li>• Dwingt tot fusie, samengaan i.p.v. samen werken.</li> <li>• Substantiële investeringen vereist: voorbereiding, organisatie, huisvesting, activiteitenbudget.</li> </ul>
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minder overleg tussen professionals nodig.</li> <li>• Ontwikkelingskansen voor alle kinderen en niet alleen die onder de Wet Kinderopvang vallen.</li> <li>• Doorgaande ontwikkelingslijn.</li> <li>• Submaximaal faciliteren van ouders.</li> <li>• Concurrentiële slagkracht.</li> <li>• Sterke en (ver)nieuwe(nde) propositie in de markt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinderen de hele dag onder 1 dak.</li> <li>• Kinderen de hele dag onder 1 regiem.</li> <li>• Onvoldoende afscheiding tussen de verschillende functies.</li> <li>• Voorsorteren op voorzieningen begint steeds vroeger.</li> <li>• Denominatie wordt doorgetrokken in opvang, zorg, welzijn, vrije tijd.</li> <li>• Verlies aan kleinschaligheid.</li> <li>• Verlies van autonomie.</li> <li>• Ketenaansprakelijkheid.</li> <li>• Afbreukrisico en imago impact bij invoering, schade, fouten.</li> </ul>

(Werkplan IKC Helmond, 2010)

## 1.5 Probleemschets

Stichting Brede School Nederland ziet de opkomst van IKCs in Nederland als een goede en onvermijdelijke ontwikkeling in het Nederlandse onderwijsbestel. De theorie over het concept IKC dient vooralsnog vooral als richtinggevend voor de eerste ontwikkelingen ervan in de praktijk, daar de organisatievorm nog in de kinderschoenen staat. Kindcentrum De Bundertjes is als een van de eersten in Nederland begonnen om deze vorm van integratie tussen onderwijs en opvang in de praktijk vorm te geven.

In deze organisatie zijn twee disciplines vertegenwoordigd, onderwijs en opvang, waarvan theoretisch verondersteld wordt dat zij in een multidisciplinair gaan werken. In hoofdstuk 1.4 is beschreven wat volgens de samenwerkingsovereenkomst bij Kindcentrum De Bundertjes onderscheidend en blijvend moet zijn, namelijk het bieden van een doorgaande ontwikkelingslijn voor kinderen door een integrale manier van werken. Een dergelijke fusie is een ingrijpende organisatieverandering waarbij verschillende groepen bij elkaar worden gebracht. In het geval van een IKC wordt daarnaast verwacht dat integraal samengewerkt gaat worden door deze groepen. Zij moeten inhoudelijk vorm geven aan een nieuwe organisatie-identiteit. Dit is schematisch weergegeven in onderstaand figuur:



Dit onderzoek richt zich op de vraag wat deze ontwikkelingen betekenen voor de identificatie van medewerkers met de organisatie. Identificatie houdt in dat de essentie van de identiteit van het individu en het collectief in overeenstemming is met elkaar en biedt een organisatie diverse voordelen (zie H. 3.1). Door de samenvoeging van twee groepen, leerkrachten en medewerkers van de kinderopvang, verandert de identiteit van de organisatie waardoor de identificatie van medewerkers onder druk komt te staan. De onderzoeksvraag luidt dan ook:

*Wat betekent de fusie van een onderwijs- en een kinderopvangorganisatie tot een Integraal Kindcentrum voor de identificatie van de medewerkers binnen de nieuwe organisatie?*

## 1.6 Doelstelling en relevantie

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht te bieden in de identificatie van medewerkers binnen de Kindcentrum De Bundertjes. De inrichting van IKCs is een opkomende ontwikkeling waarbij de theorie zich tot op dit moment vooral richt op het vormen van een leidraad voor de ontwikkeling van dergelijke organisaties in de toekomst. Het richtinggevend concept zoals uitgewerkt in de literatuur wordt uitgewerkt als positief voor kind, organisatie en maatschappij. Pedagogiek en onderwijs zijn beiden mensenwerk en de medewerkers spelen dan ook een belangrijke rol binnen een IKC. Dit maakt het erg relevant te onderzoeken op welke manier zij vormgeven aan de identiteit van een dergelijke organisatie. Een integrale manier van werken tussen onderwijs en opvang wordt in de

literatuur (Studulski 2010; Van Winkel et al., 2011) beschouwd als onderscheidend onderdeel van een dergelijke organisatievorm. Het onderzoeken van het identificatievraagstuk is interessant omdat het te maken heeft met identiteit van een individu en van de organisatie en daarmee inzicht biedt in de ‘waarom-vraag’, als het gaat om het menselijk handelen binnen een organisatie (Ashforth et al., 2008). Het samenvoegen van twee sociale groepen, de leerkrachten en de medewerkers van de kinderopvang, heeft gevolgen voor de identiteit van de groep en de organisatie. Dat kan gevolgen hebben voor de identificatie van de medewerkers. Identificatie betekent namelijk dat de identiteit van de medewerker in lijn is met de identiteit van de organisatie. Dat is waardevol, omdat door de sociale aard ervan “*a natural connection with collective-level outcomes*” ontstaat (Ashforth et al., 2008, p. 336).

Op basis van dit onderzoek kan Stichting Brede School Nederland vergelijkbare adviesprojecten in de toekomst inrichten en aanpassen op basis van inzichten over identiteit en identificatie door medewerkers bij een IKC in de praktijk. Dit onderzoek vormt een eerste empirische toetsing van een dergelijke organisatie aan de weerbarstige praktijk en probeert daarmee vanuit een andere invalshoek bij te dragen aan het succesvol ontwikkelen van nieuwe IKCs in Nederland. Menselijk gedrag is afhankelijk van allerlei zaken en moeilijk theoretisch te voorspellen. Een analyse in de praktijk is daarom van toegevoegde waarde.

### **1.6.1 Praktische relevantie**

Zoals aangegeven in hoofdstuk 1.2 vormt de bestaande literatuur (Studulski 2010; Van Winkel et al., 2011) over de organisatievorm IKC vooral een richtpunt voor de toekomst, omdat de ontwikkeling ervan in de praktijk pas net op gang begint te komen. Dit onderzoek kan hierdoor bijdragen aan advisering bij de ontwikkeling van IKCs, door inzicht te verschaffen in de processen die spelen in de complexe praktijk. Wanneer twee organisaties samen vorm willen geven aan een integrale aanpak van onderwijs en opvang in een IKC, ontstaat een nieuwe organisatie met een nieuwe identiteit. Om dit succesvol te laten verlopen moeten medewerkers hun plaats vinden binnen een dergelijke organisatie en zich onderdeel voelen van de organisatie. Door te analyseren hoe dit verloopt/verlopen is bij een bestaand IKC, ontstaan nieuwe inzichten in identificatie binnen een dergelijke organisatie. Omdat het hier een casestudy betreft zullen de resultaten van dit onderzoek uiteraard alleen gelden voor de onderzoeksorganisatie. Dit betekent dat conclusies en aanbevelingen in eerste instantie praktisch relevant zullen zijn voor Kindcentrum De Bundertjes. Dit onderzoek verkrijgt bredere praktische relevantie als het Stichting Brede School Nederland in staat stelt haar dienstverlening bij vergelijkbare projecten in de toekomst te verbeteren. Dit gebeurt door inzichten uit de praktijk van een organisatie die is ingericht als zijnde een IKC in de discussie van dit rapport breder te trekken dan deze specifieke casus. Het is altijd waardevol lering te trekken uit

vergelijkbare situaties vanuit het verleden. Door te analyseren waarom bepaalde processen zijn verlopen zoals ze zijn verlopen kan gericht geprobeerd worden de goede aspecten over te nemen en de slechte te verbeteren. De casestudy De Bundertjes dient daarmee als pilot voor de toekomst.

### **1.6.2 Theoretische relevantie**

Dit onderzoek is ten eerste relevant voor de theorievorming op het gebied van de inrichting van een Integraal Kindcentrum. Er bestaat literatuur over de theoretische inrichting van een dergelijke organisatie (Studulski, 2010; Van Winkel et al., 2011, zie ook hoofdstuk 1.2). Kindcentrum De Bundertjes is echter een van de eerste praktische uitwerkingen van een dergelijke integratie van onderwijs en opvang. Een analyse van de empirie kan de theoretische discussie over de inrichting van Integrale Kindcentra van een nieuwe dimensie voorzien. Er kan door allerlei factoren (belangen, emoties etc.) een groot verschil zitten tussen plan en praktijk. Dit onderzoek kan ertoe bijdragen dat het theoretische plan gebaseerd is op ervaringen uit de praktijk.

Vertrekkend vanuit het culturele en het politieke perspectief op organisatieverandering zal getracht worden bij te dragen aan de theorie op het gebied van identificatie en identificatieprocessen. Vanuit het masterprogramma Organisaties, Verandering en Management ligt de focus op het leren begrijpen van processen die plaats vinden tijdens een organisatieverandering. De focus van deze scriptie ligt op het begrijpen van identificatieprocessen tijdens een fusie van een onderwijs- en kinderopvangorganisatie. Tijdens een fusie komen verschillende organisaties bij elkaar, wat het interessant maakt te onderzoeken hoe deze verschillen uitwerken op de identificatie van de medewerkers met de nieuwe organisatie.

### **1.6.3 Persoonlijke relevantie**

Dit onderzoek is voor mij persoonlijk relevant, doordat het verrichten van dit onderzoek kan bijdragen aan toekomstige veranderingen in het basisonderwijs, de ontwikkeling van IKCs. De theoretische beschouwingen over deze organisatievorm schetsen in mijn ogen een positief beeld over de bijdrage die IKCs kunnen leveren aan de ontwikkeling van kinderen. Vanuit mijn achtergrond is het niet de doelstelling de pedagogische meerwaarde van een integrale werkwijze te onderzoeken. Wel is het voor mij relevant te onderzoeken in hoeverre een dergelijke werkwijze in de praktijk vorm kan krijgen.

Ik ben bijna de helft van mijn leven zelf onderdeel geweest van de peuterspeelzaal en het basisonderwijs, dus het heeft een grote invloed gehad op mijn ontwikkeling tot wie ik nu ben. Het is altijd goed en belangrijk na te denken over hoe de ontwikkeling van de nieuwe generaties zo optimaal mogelijk vorm gegeven kan worden. Deze maatschappelijke component van het IKC maakt het voor mij erg interessant er onderzoek naar te doen. Ik denk dat ik met dit onderzoek kan

bijdragen aan de ontwikkeling van het (basis)onderwijs door te onderzoeken of een integrale identiteit van een Kindcentrum haalbaar is en of het dus mogelijk is op basis daarvan de ontwikkeling van het kind zo goed mogelijk te stimuleren.

## **2. Methodologie**

### **2.1 Kwalitatief onderzoek**

Kwalitatief onderzoek is gericht op woorden in plaats van getallen (Bryman, 2008). Daarbij wordt uitgegaan van een constructivistische benadering. Dat wil zeggen dat elke sociale context gevormd wordt door betekenissen van en interactie tussen de betrokkenen. Dit is een continu proces, waardoor sociale fenomenen zich steeds ontwikkelen en waardoor zij niet beschouwd kunnen worden als vaststaande gegevens. De interpretatieve opvatting die verbonden is aan kwalitatief onderzoek houdt in dat een dergelijke sociale context beter te begrijpen valt door menselijk gedrag te onderzoeken en te interpreteren. Daarbij wordt uitgegaan van een inductieve relatie tussen theorie en praktijk. De uitkomsten van een onderzoek dragen bij aan de theorievorming en zijn niet zo zeer gericht op het toetsen van reeds bestaande theorieën in de praktijk.

Dit onderzoek richt zich op de identificatieprocessen die spelen bij medewerkers binnen Kindcentrum De Bundertjes. De kinderopvangorganisatie en de basisschool vormen gezamenlijk een nieuwe organisatie, waarbij de medewerkers in theorie integraal moeten gaan samenwerken in een multidisciplinair team. Deze sociale context moet vormgegeven worden door de medewerkers en dit proces komt voort uit de betekenissen van- en de interactie tussen de medewerkers. Dit sluit aan bij de kenmerken van kwalitatief onderzoek. Om dit proces te begrijpen bieden kwalitatieve onderzoeksmethoden daarom een goede basis.

#### **2.1.2 Onderzoeksontwerp**

Bryman (2008) onderscheidt een aantal mogelijke onderzoeks-ontwerpen. Dit onderzoek is een voorbeeld van een *casestudy*, waarbij het draait om een gedetailleerde en intensieve analyse van een bepaalde, afgebakende casus. In dit onderzoek vormt Kindcentrum De Bundertjes de casus. Bryman (2008) stelt dat kwalitatieve onderzoeksmethoden een belangrijk onderdeel uit moeten maken van een *casestudy*, omdat daarmee intensief en gedetailleerd onderzoek gedaan kan worden. Hij sluit het gebruik van aanvullende, kwantitatieve onderzoeksmethoden overigens niet uit.

### **2.2 Onderzoeksmethoden**

Voor dit onderzoek zijn alle facetten van het onderzoeksprobleem als een omvattend en samenhangend geheel benadert. Om aan deze benadering en aan een aantal kwaliteitscriteria (zie H. 6.4 – Kwaliteitscriteria) te voldoen, is gekozen voor een multimethode-aanpak. Daarbij is gekozen voor een drietal dataverzamelingmethoden, te weten observaties, semi-gestructureerde interviews en documentverzameling. De nadruk ligt daarbij op de data die voortgekomen is uit zeventien

interviews. De documentanalyse en observaties hebben voornamelijk gediend als ondersteuning en achtergrondinformatie bij deze data.

### **2.2.1 Documenten**

Bryman (2008) onderscheidt een aantal kenmerken waaraan een document moet voldoen om deze te kunnen gebruiken als gegevensbron. Het moet een leesbaar stuk zijn, niet specifiek geschreven voor het onderzoek, behouden gebleven zijn zodat het geanalyseerd kan worden en in de ogen van de onderzoeker relevant zijn. Het gebruik van dergelijke documenten kan waardevol zijn omdat zij niet-reactief zijn. Dat wil zeggen dat deze niet aangepast kunnen worden om de uitkomsten van het onderzoek te beïnvloeden, waardoor de validiteit van de data vergroot wordt.

In lijn met Atkinson en Coffey (2004, in Bryman, 2008) worden de gebruikte documenten niet beschouwd als uitingen van de organisatierealiteit bij Kindcentrum De Bundertjes. Documenten zijn kenmerkend voor de achterliggende doelstellingen van het document. De auteur van het document kan met het document bewust een bepaalde, voor hem gunstige, indruk proberen te wekken. De documenten die gebruikt zijn bij dit onderzoek worden daarom niet beschouwd als uitingen van de organisatierealiteit, maar dienen als achtergrondinformatie om de doelen en aanpak rondom de organisatieverandering bij Kindcentrum De Bundertjes duidelijk te krijgen.

Voor de documentanalyses is gebruik gemaakt van een aantal documenten die rechtstreeks in verband gebracht kunnen worden met de organisatieverandering die centraal staat in dit onderzoek. Dit betreft de samenwerkingsovereenkomst tussen OBS Helmond en Spring en een werkplan waarin beide organisaties beschrijven hoe zij Integrale Kindcentra willen ontwikkelen in Helmond. Beide documenten hebben dus betrekking op de afspraken die gemaakt zijn in het kader van de oprichting van Kindcentrum De Bundertjes. Op basis van de samenwerkingsovereenkomst tussen Spring en OBS Helmond vallen insteek en doelstellingen te achterhalen waarmee de organisatieverandering ingezet is. Daarnaast is een extra editie van de wekelijkse nieuwsbrief 'Bunderrichtjes' gebruikt, die in het teken stond van de inrichting van het Kindcentrum. Dit heeft gediend als achtergrondinformatie over de manier waarop het Kindcentrum naar het personeel en de buitenwereld is gecommuniceerd.

Tot slot is gebruik gemaakt van het persoonlijk werkboek dat is opgesteld vanuit de besturen waarin de medewerkers hun reflectiepunten en opmerkingen met betrekking tot de inrichting van het Integraal Kindcentrum kwijt konden. Dit document is relevant omdat het inspeelt op de rol van de medewerkers in het geheel, waarmee het aansluit op de insteek van dit onderzoek.



### **2.2.2 Observaties**

In het kader van dit onderzoek zijn een aantal observaties gedaan binnen de onderzoeksorganisatie. Rondom de interviews is de gelegenheid aangegrepen rond te lopen binnen de organisatie en zo te kunnen observeren wat er gebeurt. Deze observaties zijn vervolgens zo spoedig mogelijk op papier gezet zodat zij bruikbaar waren in het latere stadium van de data-analyse. Vanuit de aard van het werk is daarbij niet gekeken in de afzonderlijke groepen, omdat de onderzoeksorganisatie de dagelijkse gang van zaken zo weinig mogelijk wilde verstoren. Daarnaast is de individuele aard van dat werk niet erg relevant voor het thema van dit onderzoek. Daarvoor is het vooral waardevol onderzoek te doen waarin mensen uit verschillende disciplines en groepen bij elkaar komen. Vanuit dat perspectief heb ik een van de maandelijkse bijeenkomsten van de projectgroep bijgewoond, waarin vertegenwoordigers van Kindcentrum De Bundertjes de ontwikkeling van de organisatie bespreken. Daarvan zijn gedurende de bijeenkomst aantekeningen gemaakt door de onderzoeker die vervolgens zo spoedig mogelijk uitgewerkt zijn, zodat deze bruikbaar waren voor de analyse. In dit onderzoek zijn deze uitwerkingen voornamelijk toegepast om de interviews toe te spitsen op de specifieke casus en de woorden van de respondenten tijdens de interviews beter te kunnen plaatsen. In de analyse zijn zij niet in concrete zin gebruikt.

### **2.2.3 Interviews**

De diepte-interviews waarop de resultaten en conclusies van dit onderzoek gebaseerd zijn, richten zich op het perspectief van de respondent en de betekenisgeving daarachter. Om dit doel te bereiken, moet het kwalitatieve onderzoeksinterview weinig gestructureerd zijn door de interviewer, bestaan uit open vragen en zich richten op de situatie en context, vanuit de respondent gezien (King, 2004). Hiermee wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek vergroot (Bryman, 2008). De mogelijkheid om door te vragen op bepaalde antwoorden van de respondent is kenmerkend voor een kwalitatief interview, omdat standaardisatie veel minder belangrijk is dan bij kwantitatieve onderzoeksmethoden.

Hoewel weinig gestructureerd, zijn in alle interviews een aantal vaste thema's aan de orde gekomen, op basis van een vooraf vastgestelde topiclijst. Door het vaststellen van een aantal belangrijke onderwerpen die aansluiten bij de probleemstelling, komen deze in elk geval aan de orde. Deze onderwerpen zijn gebaseerd op de literatuur in het conceptueel kader. Uit deze literatuur is afgeleid welke factoren van invloed kunnen zijn op de identificatie van medewerkers met de organisatie. Op basis van de documentanalyse en een aantal vroegtijdige observaties en oriënterende gesprekken zijn deze factoren gekoppeld aan de praktijk van Kindcentrum De Bundertjes. Deze koppeling is vervolgens tot uiting gekomen tijdens de ontwikkeling van de topiclijst. De volledige lijst is terug te vinden in de bijlagen van dit onderzoeksrapport.

De vrijheid die een dergelijk semi-gestructureerd interview tegelijkertijd biedt, geeft respondenten de ruimte de punten die zij belangrijk vinden te verwoorden. Aangezien het onderzoek zich richt op de betekenisgeving van de respondenten, is het belangrijk dat zij niet gestuurd worden in een door de onderzoeker vormgegeven proces.

In de analyse is de data zoals verkregen uit de interviews vergeleken met de theoretische beschouwingen en de data verkregen uit observaties en de documentanalyses.

Gezien de wens van de onderzoeksorganisatie om de dagelijkse gang van zaken zo weinig mogelijk te verstoren zijn de interviews met het onderwijspersoneel buiten schooltijd gepland. De interviews hebben plaatsgevonden binnen een tijdsduur variërend van 35 tot 60 minuten. Aan het einde van elk interview is expliciet gevraagd of de respondenten nog dingen aan de orde wilden brengen die tijdens het interview achterwege zijn gebleven, zodat zij voldoende ruimte kregen hun eigen opvattingen aan de oppervlakte te brengen. De interviews vonden allen plaats binnen de muren van Kindcentrum De Bundertjes. De interviews met de respondenten van de kinderopvang zijn allen afgenomen in het kantoor van de manager van Spring. De interviews met de leerkrachten zijn voor het grootste gedeelte afgenomen in een vergaderruimte. Een drietal interviews zijn gehouden in het lokaal van de betreffende leerkracht. De oud-directeur en de nieuwe directeur hebben hun verhaal gedaan in hun eigen kantoor.

### **2.2.3.1 Respondenten**

Voor dit onderzoek zijn zeventien interviews afgenomen. De respondenten voor de diepte-interviews zijn allen werkzaam bij Kindcentrum De Bundertjes. Daarbij zijn respondenten vanuit alle disciplines binnen de organisatie vertegenwoordigd geweest. Voor de benadering van de respondenten is gebruik gemaakt van twee contactpersonen binnen de organisatie. De manager van de kinderopvang heeft een aantal momenten gezocht waarop mensen vanuit Spring beschikbaar waren voor een interview rondom hun werkzaamheden. Daarbij is rekening gehouden met een verdeling tussen kinderopvang, buitenschoolse opvang en peuterspeelzaal. Richting de medewerkers is in een beknopte introductie aangegeven dat iemand langs zou komen voor een onderzoek. Voor respondenten vanuit het onderwijs is het contact verlopen via de coördinator van de onderbouw, waarbij het verzoek is neergelegd te zoeken naar een goede afspiegeling van de organisatie, wat betreft groep en dienstjaren. Vervolgens heeft zij een lijst opgesteld met afspraken voor interviews. Tijdens de periode waarin de interviews afgenomen zijn, zijn een tweetal extra respondenten toegevoegd op basis van nieuwe ontwikkelingen. Een voorbeeld daarvan is de indiensttreding van de nieuwe directeur van het Kindcentrum. Zij is persoonlijk door de onderzoeker benaderd.

Vanuit de kinderopvang zijn zes respondenten bij dit onderzoek betrokken. Daarvan behoorden twee bij de dagopvang, een bij de buitenschoolse opvang, een gediplomeerd medewerkster van de peuterspeelzaal, een vrijwilligster van de peuterspeelzaal en de manager van de kinderopvang. Vanuit het onderwijs is gesproken met zes leerkrachten (twee onderbouw, twee middenbouw en twee bovenbouw), de conciërge, een adjunct-directeur en beide directeurs die gedurende de interviews werkzaam waren voor het Kindcentrum. Dat betekent dat voor 1 mei 2011 gesproken is met de inmiddels oud-directeur en na 1 mei 2011 met de nieuwe directeur. De totale respondentengroep bestond uit vier mannen en dertien vrouwen. Hoewel dit geen gelijke verhouding is, vormt dit wel een representatieve afspiegeling van de organisatie.

### **2.2.3.2 Opnamen en transcriberen**

Bryman (2008) benadrukt het belang van het opnemen en transcriberen van kwalitatieve interviews. Daarvoor geeft hij een aantal argumenten. Ten eerste zorgt deze werkwijze ervoor dat de onderzoeker tijdens de analyse niet hoeft te steunen op het geheugen. Daarmee kunnen de woorden van de respondenten grondiger geanalyseerd worden, omdat zij teruggeluisterd en gelezen kunnen worden tijdens de analyse. Dat geldt niet alleen voor de eerste onderzoeker, maar ook voor andere onderzoekers voor een evaluatie van de analyse op basis van dezelfde onderzoeksgegevens. Dat biedt eveneens de ruimte voor een nieuwe analyse op een later moment door de oorspronkelijke onderzoeker, bijvoorbeeld om deze te toetsen aan nieuw ontwikkelde theorieën.

Voor dit onderzoek zijn alle interviews opgenomen met een voicerecorder en later volledig getranscribeerd. Voorafgaand aan de interviews is hiervoor expliciet toestemming gevraagd aan de respondenten, waarbij een vertrouwelijke verwerking toegezegd is.

Het transcriptieproces is volledig verricht door de onderzoeker, zodat de context die het interview met zich meebracht niet verloren is gegaan. Momenten van non-verbale communicatie en opvallende observaties zijn zo veel mogelijk genoteerd gedurende de interviews en verwerkt in de transcripties van de betreffende interviews.

## **2.3 Analyse**

De analyse van de ruwe data die de interview transcripten opgeleverd hebben is gebaseerd op de *grounded theory* strategie zoals ontwikkeld door Strauss en Corbin (1998), beschreven door Bryman (2008). Bij deze strategie bestaat een sterk verband tussen data-verzameling, analyse en theorie. Er is sprake van een tandemwerking tussen deze onderdelen.

Een belangrijke stap in een dergelijk analyseproces is het coderen van de data. Dat wil zeggen dat vanuit de ruwe data aparte thema's gecodeerd worden. Deze thema's zijn door de onderzoeker vastgesteld op basis van zijn eigen interpretaties. Door de data op deze manier te coderen ontstaat

een duidelijker beeld en meer in- en overzicht in het totale gegevensaanbod. Dit is een doorlopend proces, dat wil zeggen dat de onderzoeker constant in de gaten moet houden of de fragmenten en codes goed op elkaar en op de rest van het onderzoek afgestemd zijn. Op basis van open coderen worden verschillende concepten onderscheiden en op een later moment gegroepeerd in categorieën. Met selectieve codering is later gezocht naar verbanden tussen deze verschillende categorieën, zodat zij geïntegreerd kunnen worden in de gehele data-analyse.

Voor deze stap is gebruik gemaakt van de concepten zoals uitgewerkt in het theoretisch kader. Ten eerste zijn twee perspectieven op culturen binnen organisaties van Martin (1992) gebruikt om de theoretische benadering van de organisatieverandering tot Kindcentrum te duiden. Van een gedifferentieerde organisatie met twee verschillende groepen (opvang en onderwijs) tot een geïntegreerde organisatie met een multidisciplinair team. Aan de hand van dit concept is vervolgens een analyse gemaakt van de praktijk, aan de hand van de schematische weergave van identificatieprocessen, zoals ontwikkeld door Ashforth et al. (2008).

## **2.4 Kwaliteitscriteria**

Dit onderzoek dient aan een aantal eisen te voldoen om van wetenschappelijke en praktische waarde te zijn. Hiervoor dient het zo betrouwbaar, valide en bruikbaar mogelijk te zijn. In dit hoofdstuk zal toegelicht worden op welke manier daar in dit onderzoek aandacht aan is besteed.

### **2.4.1 Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van het onderzoek heeft betrekking op de juistheid van de weergave van de resultaten van het onderzoek (Baarda, de Goede & Teunissen, 1995). Een andere onderzoeker moet op basis van de beschreven onderzoeksmethoden hetzelfde onderzoek uit kunnen voeren, met goeddeels hetzelfde resultaat. Het gebruik van dataregistratie is een belangrijk hulpmiddel om de betrouwbaarheid te verhogen (Baarda, de Goede & Teunissen, 1995), hetgeen in dit onderzoek gebeurd is met behulp van een voicerecorder, het noteren van observaties en het bijhouden van een logboek. Het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden (documentanalyse, observaties en interviews) komt eveneens ten goede aan de betrouwbaarheid.

Een zwakte van dit onderzoek met betrekking tot de betrouwbaarheid is het feit dat het onderzoeken van eenheid en verschillen binnen een organisatie rondom een fusie erg nadrukkelijk naar voren komt. Hoewel de insteek van het onderzoek is om een dergelijk proces te analyseren, kan het specifieke moment waarop dit onderzoek heeft plaatsgevonden de uitkomsten beïnvloed hebben.

### **2.4.2 Interne validiteit**

Het eerste interview vond plaats met de inmiddels oud-directeur van Kindcentrum De Bundertjes. Tijdens dit interview is gekozen voor een nauwelijks gestructureerd interview, zodat hij vanuit zijn perspectief als directeur alle ruimte had de thema's te benoemen die hij belangrijk vond voor de organisatie. Deze thema's zijn later meegenomen in de overige interviews, zodat het waarschijnlijk is dat de interviewtopics geldig zijn voor de onderzoeksorganisatie.

Dit onderzoek richt zich nadrukkelijk op de betekenisgevingen en opvattingen van de respondenten. Zij waren allemaal medewerkers van Kindcentrum De Bundertjes. Gezien de omvang van de totale respondentengroep, vertegenwoordigen de respondenten een groot deel van de totale populatie. Bij de respondentenselectie is eveneens gekeken naar een goede afspiegeling van de verschillende disciplines binnen de organisatie. De aanwezigheid van medewerkers uit peuterspeelzaal, dagopvang, buitenschoolse opvang, onder-, midden-, en bovenbouw en management in de respondentengroep vergroot de representativiteit van dit onderzoek voor de organisatie.

Een beperking van de interne validiteit is dat de respondentenselectie heeft plaatsgevonden via twee contactpersonen binnen de organisatie. Op dat moment kunnen vertegenwoordigers van de onderzoeksorganisatie invloed uit oefenen op de selectie van de respondenten en daarmee op de resultaten van het onderzoek. Gezien de grootte van de respondentengroep ten opzichte van de totale organisatie, lijkt dat echter geen relevante factor te zijn.

### **2.4.3 Externe validiteit**

Externe validiteit van dit kwalitatieve onderzoek is een lastig thema. Door het geringe aantal respondenten en de focus op een bepaalde casus, zijn de conclusies slechts valide voor onderzochte casus en respondenten. Kindcentrum De Bundertjes is een van de eerste organisaties die gekozen heeft voor een integrale aanpak van onderwijs en opvang. Door de organisatie hiermee als voorbeeld te stellen voor andere organisaties die vergelijkbare veranderingen willen doorvoeren, kan echter getracht worden de analyse en resultaten breder te trekken dan deze specifieke casus. De kern van een dergelijke vergelijkbaarheid is gelegen in het vaststellen van de relevante kenmerken of criteria waaraan een andere situatie moet voldoen. Door de focus te leggen op de integratie van onderwijs en opvang zijn de resultaten van dit onderzoek inhoudelijk te generaliseren naar een ander potentieel Integraal Kindcentrum.

### **2.4.4 Bruikbaarheid**

De bruikbaarheid van dit onderzoek is in lijn met de praktische doelstelling, zoals toegelicht in hoofdstuk 3. Stichting Brede School Nederland kan de inzichten in het proces van identificatie met een IKC gebruiken voor vergelijkbare adviesprojecten in de toekomst. In dit onderzoek zal een van de

eerste empirische uitingen van een dergelijke organisatievorm als onderzoeksobject dienen. Hierdoor kunnen de theoretische beschouwingen aangevuld worden met de uitwerking ervan in de weerbarstige praktijk. De ontwikkeling van IKCs wordt door Stichting Brede School Nederland gezien als het antwoord op veranderende eisen aan het basisonderwijs. Dit onderzoek kan de inrichting van dergelijke organisaties in de toekomst van meer onderbouwing vanuit de empirie voorzien.

### 3. Conceptueel kader

In dit conceptueel kader zijn een aantal, voor dit onderzoek relevante, concepten uitgewerkt. Het vetrekpunt daarbij is de theorie over de identificatie van medewerkers met een organisatie. Op basis van de onderzoeksvraag en de probleemstelling zal in dit onderzoek onderzocht worden op welke manier medewerkers zich met de organisatie identificeren en wordt beschreven welke rol verschillende aspecten van een identificatieproces daarin spelen. De theoretische beschouwingen zijn uitgewerkt in hoofdstuk 3.1 en 3.2.

De *social identity* theorie is erg relevant voor de *casestudy* Kindcentrum De Bundertjes, waardoor deze theorie uitgewerkt is in hoofdstuk 3.3.

#### 3.1 Organisatie-identiteit

Identiteit is een zelf-reflectieve beschrijving die antwoord geeft op de vraag 'wie ben ik?' of 'wie zijn we?' (Ashforth, Harrison & Corley, 2008). De organisatie-identiteit (OI) is datgene van de organisatie dat centraal, onderscheidend en blijvend is (Harquail & King, 2010). *"The concept of identity helps capture the essence of who people are and, thus, why they do what they do"* (Ashforth et al., 2008, p. 334).

Sillince en Brown (2009) zien, net als Cunliffe (2009), organisaties als sociale en symbolische constructies. Zij stellen dat taal gebruikt wordt om organisaties en daarmee de organisatie-identiteit vorm te geven. De organisatie-identiteit wordt gevormd door alle associaties die medewerkers hebben bij de organisatie. Sillince en Brown (2009, p. 1832) stellen: *"Articulations of identity occur in conversations between insiders and between insiders and outsiders, and may be communicated in various ways."* Alle vormen van verbale en non-verbale communicatie tussen *insiders* onderling en met de buitenwereld zijn uitingen van de organisatie-identiteit. Sillince en Brown (2009, p. 1832) definiëren organisatie-identiteit dan ook als *"the way an organization is commonly represented"*.

Hoe breder deze opvattingen gedeeld en uitgesproken worden binnen de organisatie, hoe sterker de organisatie-identiteit is en hoe groter de mogelijkheden tot identificatie of desidentificatie door medewerkers (Ashforth, Harrison & Corley, 2008). In de woorden van Harquail en King (2010, p. 1632): *"construing identity is a critical part of the organizational identification process. As individuals construe an OI, they assess the attractiveness of the OI and assess the resonance between their construal of OI and their own identities. In addition, they draw from their construal of the organization's identity a sense of how they might define themselves within the organization."*

Een organisatie heeft meerdere identiteiten als verschillende formuleringen bestaan over wat centraal, onderscheidend en blijvend is voor de organisatie. Deze aanname kan invloed hebben op het denken over organisatieveranderingen. Enerzijds kunnen meerdere identiteiten naast elkaar

bestaan en onderdeel uitmaken van de routine van de organisatie, anderzijds kunnen zij de status quo bedreigen en tot spanning leiden binnen de organisatie (Sillince en Brown, 2009).

Organisaties zijn zeer gedifferentieerde systemen, waarbij een medewerker onderdeel uit kan maken van meerdere groepen binnen de organisatie, met elk hun eigen identiteit. Dit kunnen zowel taak gerelateerde als sociale groepen zijn (Ashforth et al., 2008). Parker (2000, p. 1) suggereert dat “*organizational cultures should be seen as ‘fragmented unities’ in which members identify themselves as collective at some times and divided at others*”. Het identiteitsvraagstuk komt voort uit de verbondenheid van een individu met diens verschillende rollen binnen een organisatie. Martin (1992) beschrijft een drietal verschillende perspectieven waarin de mogelijkheid voor eenheid en verschillen binnen een organisatie wordt beschouwd. Een organisatiecultuur wordt door Martin (1992) gezien als een gedeeld *framework*, dat de mogelijkheid biedt voor het maken van onderscheid tussen ‘ons’ en ‘zij’. Daarmee vervullen organisatieculturen een vergelijkbare functie als organisatie-identiteiten (Parker, 2000) en zijn de perspectieven van Martin (1992) relevant voor dit onderzoek.

Martin (1992) onderscheidt, zoals gezegd, drie perspectieven op culturen binnen organisaties, te weten het integratieperspectief, het differentiatieperspectief en het fragmentatieperspectief. Het *integratieperspectief* gaat uit van een culturele eenheid binnen een organisatie, harmonie en homogeniteit. Dat wil zeggen dat er organisatie-brede consensus bestaat over de waarden en aannames behorend bij de cultuur, dat er consistentie bestaat in de uitingen ervan en dat het hoe en waarom van het handelen van medewerkers duidelijk is. Indien hier geen sprake van is bij een organisatie betekent dit voor aanhangers van dit perspectief dat de organisatie een gebrek aan cultuur heeft (Martin, 1992).

Het *differentiatieperspectief* heeft oog voor de invloed van macht, belangenconflicten en meningsverschillen binnen organisaties. Organisatie-brede consensus wordt argwanend bekeken, er bestaat inconsistentie over de interpretatie van inhoudelijke thema’s en duidelijkheid bestaat slechts binnen de gefragmenteerde eenheden van een organisatie. Er worden drie verschillende vormen van dergelijke eenheden onderscheiden. Binnen een *enhancing* eenheid wordt de visie van het topmanagement overdreven tot uiting gebracht. De *counterculture* daarentegen is een uiting van weerstand tegen de dominante visie van het topmanagement, terwijl een *orthogonal* eenheid een neutrale houding heeft tegenover het topmanagement, maar onderscheidend is op basis van de rol van de beroepsgroep binnen de organisatie (Martin, 1992).

Het *fragmentatieperspectief* stelt dat slechts zelden consensus bestaat binnen een organisatie, ook niet binnen de grenzen van een eenheid. De focus ligt op ambiguïteit, waarbij de grenzen van gefragmenteerde eenheden permeabel en flexibel zijn, als antwoord op veranderingen in de omgeving. De sociaal geconstrueerde realiteit wordt gekarakteriseerd door complexiteit,



verscheidenheid en beweging. De orde, die volgens aanhangers van het integratie en differentiatieperspectief bestaat binnen organisatie, is volgens dit perspectief een mythe met te weinig oog voor de complexiteit van de werkelijkheid (Martin, 1992).

Aansluitend op casus Kindcentrum De Bundertjes past de integrale manier van werken die is opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst binnen het integratieperspectief van Martin (1992). Gedurende dit onderzoek is echter gebleken dat de onderverdeling tussen de leerkrachten en de pedagogisch medewerkers dusdanig aanwezig is, dat het differentiatieperspectief eveneens gebruikt zal worden in dit onderzoeksrapport.

De recente fusie heeft ertoe geleid dat medewerkers vanuit het onderwijs samengebracht zijn met medewerkers vanuit de kinderopvang. Zoals gezegd kunnen binnen een organisatie verschillende beelden over de identiteit ervan bestaan. De korte termijn die is verstreken sinds het samenvoegen van de twee groepen medewerkers betekent dat er nog geen sprake is van harmonie en eenheid. Omdat de grenzen van de groepen nog niet vast liggen omdat de medewerkers nog hun plek moeten vinden binnen de nieuwe organisatie is ook het fragmentatieperspectief van belang. Dit is verder uitgewerkt in hoofdstuk 4 – resultaten.

### **3.2 Identificatie**

Voor dit onderzoek wordt, in lijn met Ashforth, Harrison & Corley (2008), focus gelegd op het proces van identificatie met de organisatie. Ashforth et al. (2008, p. 329) beschrijven dit als een proces waarbij een medewerker *"[...]a collective's or role's defining essence as self-defining"* beschouwd. Identificatie met de organisatie wordt in dit onderzoek gedefinieerd als *"the cognitive and perceptual awareness that the self constitutes a part of the organization, along with the emotional significance of this identity"* (Rink & Ellemers, 2007, p. 3). Dat wil zeggen dat de identiteit van de organisatie waardevol voor medewerkers is en dat zij een gevoel van lidmaatschap van de organisatie ervaren. Een individu ervaart de essentie in de definiëring van een collectief of rol hetzelfde als zijn of haar eigen essentie (Ashforth, Harrison & Corley, 2008). Daarmee worden de persoonlijke en collectieve doelstellingen met elkaar in lijn gebracht, wat voor het collectief allerlei voordelen biedt. Daarbij gaat het om zaken als samenwerking, participatie, intrinsieke motivatie en denken in het belang van het collectief (Ashforth et al. 2008).

Boen, Vanbeselaere en Cool (2006) stellen dat het voor organisaties die een fusie hebben doorgemaakt belangrijk is aandacht te besteden aan sturing op identificatie van medewerkers met de nieuwe organisatie. Dit baseren zij op de positieve relatie die in meerdere onderzoeken is gevonden tussen identificatie met de organisatie en het tonen van gedrag dat voordelig is voor de organisatie.

Om een analyse te kunnen maken van de identificatie van de medewerkers met de organisatie, zijn de drie basisaspecten die door Parker (2000) genoemd worden, relevant om onderverdelingen binnen een organisatie te signaleren. Individu en groep onderscheiden zich op basis van deze drie basisaspecten. Organisaties zijn volgens Parker (2000) collectief, maar tegelijkertijd ook verdeeld. Hij stelt dat organisaties gezien moeten worden als gefragmenteerde eenheden waarin medewerkers zich op sommige momenten identificeren als collectief en op andere momenten als verdeeld. Parker (2000) onderschrijft de perspectieven van Martin (1992) en stelt dat de aanwezigheid van verschillende onderverdelingen binnen een organisatie centraal staan bij de vorming van groepen binnen een organisatie. De drie brede onderverdeling types zijn gebaseerd op ruimte en functie, generatie en beroep.

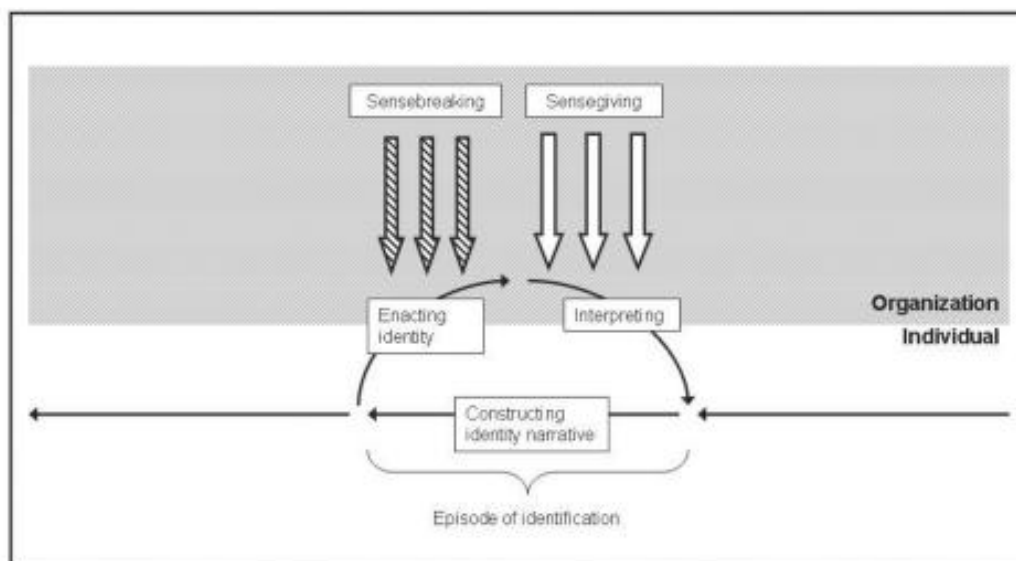
De ruimtelijke onderverdeling heeft betrekking op een verdeling tussen 'wij, hier' en 'zij, daar'. Dat wil zeggen dat onderscheid bestaat tussen onderverdeling op basis van geografische en functionele scheidingen binnen een organisatie. Op basis daarvan kunnen onderverdelingen ontstaan waarmee een individu zich identificeert. De generatie onderverdeling heeft betrekking op scheiding op basis van leeftijd en historie. Een individu identificeert zich met een bepaalde generatie en zal zich vanuit dat perspectief zich afzetten tegen de ontwikkelingen in het heden. Ook hierbij is sprake van een 'zij' en 'wij' formulering, waarbij aan een bepaalde generatie andere eigenschappen worden toegekend dan aan de eigen generatie. Daarmee wordt het verschil aangegeven tussen de groep die het niet begrijpt en de eigen groep die het wel begrijpt. De beroepsonderverdeling heeft betrekking op het beschermen van waarde van een bepaalde groep voor de organisatie. Het benadrukken van de eigen kwaliteiten vindt plaats door de kwaliteiten van de andere groepen onderuit te halen. 'Zij' doen dit en 'wij' doen dat.

Parker (2000) stelt dat dergelijke onderverdelingen centraal staan in de beleving die de leden hebben van de organisatie. Men kan echter tot verschillende onderverdelingen behoren, waardoor de identificatie met de organisatie kan voortkomen uit verschillende combinaties.

### 3.2.2 Identificatieproces

In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe een dergelijk proces functioneert volgens het theoretische model van Ashforth et al. (2008). De uitwerking van dit model sluit aan op de visie van Harquail en King (2010, p. 1635) dat “*managers who want to influence members’ construals of OI will need to emphasize behavioral changes as well as rhetorical shifts.*”

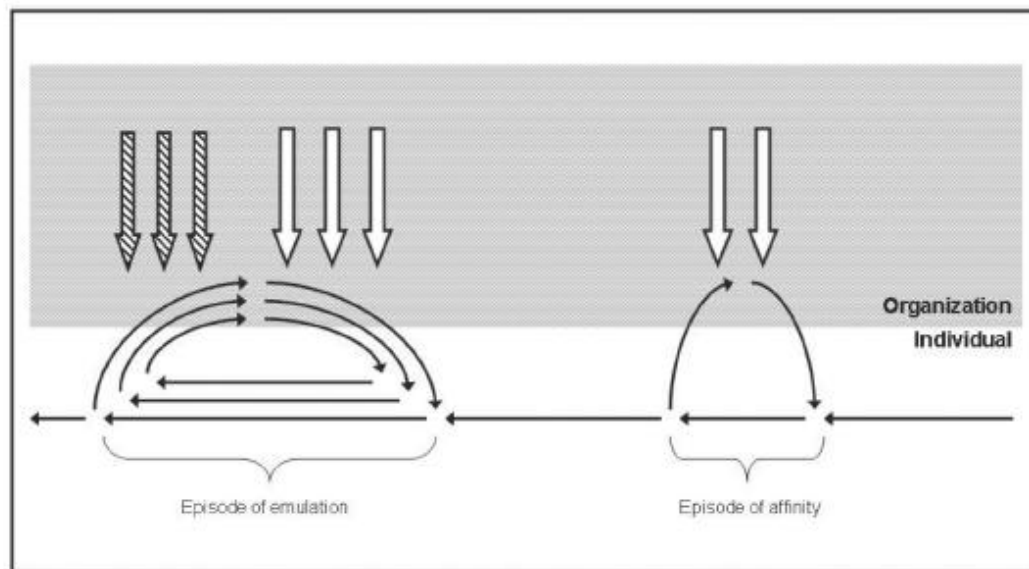
**A Process Model of Identification**



Bovenstaand model van identificatieprocessen is ontwikkeld door Ashforth, Harrison & Corley (2008) ter ondersteuning van toekomstig onderzoek. Zij zien het identificatieproces als een samenspel tussen individu en organisatie. Individuen nemen kenmerken van het collectief over in hun persoonlijke identiteit en interpreteren vervolgens de terugkoppeling daarvan. Organisaties moedigen het overnemen van de organisatie-identiteit aan en koppelen terug hoe dat moet gebeuren via *sensebreaking* en *sensegiving*. *Sensebreaking* wordt daarbij gezien als het ter discussie stellen van de identiteit van het individu, wat gebeurt wanneer hij of zij het gevoel heeft dat de eigen identiteit niet overeenstemt met de identiteit van de organisatie. Dit zorgt voor spanning omdat het individu op zoek moet naar de betekenis die het hecht aan de eigen identiteit. *Sensegiving* haakt in op deze spanning. Hiermee wordt geprobeerd om het proces van betekenisgeving aan de organisatie-identiteit te beïnvloeden in de richting van de gewenste herdefiniëring. Het individu interpreteert deze feedback vanuit de organisatie en neemt dit op als een nieuw hoofdstuk in het verhaal over zijn of haar persoonlijke identiteit. De identiteit van het individu is daarmee een natuurlijke opeenvolging van ervaringen uit het verleden van het individu. Daardoor kan een gevoel van continuïteit bestaan, maar het kan ook een drastische wending geven aan iemands identiteit.

Ashforth et al. (2008) onderscheiden daarbij twee mogelijke vormen van identificatiewerk, namelijk affiniteit en emulation. Dit hebben zij uitgewerkt in onderstaand model (Ashforth et al., 2008, p. 346):

### Episodes of Emulation and Affinity



Affiniteit wil zeggen dat een medewerker in de identiteit van een collectief of rol zijn eigen identiteit herkent, terwijl met *emulation* bedoeld wordt dat de medewerker zelf verandert om beter te passen bij het collectief of de rol. Beide processen hebben een andere intensiteit, want “*Identification through affinity is most likely a smooth, aligned, and less intense process because individuals have already incorporated a substantial portion of the organization’s identity into their individual identities*” (Ashforth et al., 2008, p. 345).

Identificatie via affiniteit is een geleidelijk proces waarbij *sensebreaking* niet nodig is, omdat er al een grote overlap bestond tussen organisatie-identiteit en individuele identiteit. Bij *emulation* daarentegen moet veel meer informatie verwerkt worden door het individu wat betreft verwachtingen over gedrag en gedachten. Dit leidt tot een groter gevoel van discontinuïteit. Een dergelijk proces heeft daarom ook meer rondes nodig om effectief te worden (Ashforth et al., 2008).

### 3.3 Social Identity perspectief

Het perspectief van de gefragmenteerde en gedifferentieerde organisatie sluit aan bij het *social identity* perspectief. Hierbij wordt uitgegaan van een organisatie die is opgebouwd uit een aantal organisatorische groepen waarvan medewerkers lidmaatschap kunnen ervaren.

De *social identity theory* is een van de dominante opvattingen binnen het denken over organisatie-identiteit. Deze theorie stelt dat individuen binnen een organisatie gecategoriseerd worden in groepen en hun positie binnen deze groep definiëren. Op basis van deze categorisering probeert men

de eigen groep op een positieve manier te onderscheiden van de andere groep(en). Het gevoel van eigenwaarde komt voort uit het onderscheidend vermogen tussen groepen, door de sociale identiteit van de eigen groep positief af te zetten tegen de identiteit van een andere groep (Cornelissen, Haslam & Balmer, 2007). Cornelissen et al. (2007, p. 5) stellen dat *“this quest for positive distinctiveness means that when people’s sense of self is defined in terms of ‘we’ (i.e. social identity) rather than ‘I’ (personal identity), they strive to see ‘us’ as different from, and preferably better than, ‘them’ in order to feel good about who they are and what they do.”*

Hoe meer medewerkers zich beschouwen als lid van een organisatorische groep, hoe meer zij hun gedrag laten bepalen door dit lidmaatschap (Van Dick, Wagner, Stellmacher, Christ & Tissington, 2005). Dit betekent dat elke groep binnen de organisatie een ander idee heeft van de organisatie-identiteit en daarnaar handelt (Cornelissen et al., 2007). Het bestaan van sociale identiteit maakt groepsgedrag mogelijk, omdat lidmaatschap ertoe leidt dat binnen een groep gezocht wordt naar overeenstemming over zaken die relevant zijn ten opzichte van de gedeelde identiteit. Hieruit volgt dat een groepsidentiteit binnen een organisatie ervoor zorgt dat mensen een rol aannemen binnen een organisatie en van daaruit collectief macht uit kunnen oefenen (Cornelissen et al., 2007).

Vanuit de aard van de organisatieverandering die ten grondslag ligt aan dit onderzoek, is deze benadering een interessant uitgangspunt. Onder andere Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden en De Lima (2002) en Van Vuuren, Beelen en De Jong (2010) hebben onderzoek verricht naar de processen die plaatsvinden bij een fusie, vanuit de *social identity theory*. Vanuit het *social identity* perspectief is het centrale thema bij fusies hoe (veranderingen van) identiteit binnen de groep beleefd worden, als gevolg van het samenvoegen van twee groepen medewerkers in een groep. Deze benadering is interessant omdat *“the combination of two groups into one, typically completed within a relatively short period of time, inevitably reflects to some extent on how the group members perceive the group, and themselves as members of the group”* (Van Knippenberg et al., 2002, p. 235). Voor dit onderzoek is dat relevant, omdat feitelijk beschouwd twee sociale groepen, de leerkrachten en de medewerkers van de kinderopvang, samen hun plek moeten vinden in de nieuwe organisatie.

Medewerkers hebben na een dergelijke verandering vaak het gevoel niet meer voor dezelfde organisatie te werken (Van Knippenberg et al., 2002). Om identificatie met de organisatie te behouden moeten zij een gevoel van continuïteit ervaren. Als de verandering past binnen het bestaande *framework* blijven medewerkers zich makkelijker identificeren met de veranderde organisatie en wordt de verandering eerder geaccepteerd (Rousseau, 1998). *“The (perceived) requirement to adopt the other group’s identity may introduce a sense of discontinuity of their own*

*organizational identity and there fore may be detrimental to identification” (Van Knippenburg et al., 2002, p. 235).*

De uitkomst van dit proces wordt sterk beïnvloedt door de verhouding tussen beide fusiepartners. Verschillen in organisatorische dominantie kunnen een belangrijke invloed uitoefenen op de manier waarop een fusie ervaren wordt. De nieuwe organisatie wordt meestal gevormd naar het beeld van de dominante organisatie, waardoor de verandering voor medewerkers van deze organisatie kleiner is. Voor medewerkers van de gedomineerde organisatie geldt het omgekeerde principe (Van Knippenburg et al., 2002).

Daarnaast zijn de (ervaren) verschillen tussen beide fusiepartners van invloed. Het kan hierbij gaan om verschillen in de manier van werken, leiderschapsstijl, interpersoonlijke relatie, visie en waarden etc. (Van Knippenburg et al., 2002). Hoe groter de (ervaren) verschillen, des te groter het gevoel van discontinuïteit, met name bij medewerkers van de gedomineerde organisatie.

#### 4. Onderzoeksvragen

Dit onderzoek heeft als doelstelling inzicht te bieden in de invloed van het fuseren van een basisschool en kinderopvangorganisatie tot een IKC op de identificatie van de medewerkers binnen de nieuwe organisatie. De onderzoeksvraag daarbij luidt:

*Wat betekent de fusie van een onderwijs- en een kinderopvangorganisatie tot een Integraal Kindcentrum voor de identificatie van de medewerkers binnen de nieuwe organisatie?*

De inrichting van een Integraal Kindcentrum vanuit de fusie van een basisschool en een kinderopvangorganisatie is een organisatieverandering waarbij twee disciplines samengaan in een nieuw, multidisciplinair team. De nieuwe organisatie heeft andere doelstellingen en werkwijzen en daarmee een nieuwe identiteit. De theoretische concepten van deze relatief nieuwe organisatievorm richten zich voornamelijk op de perspectieven van het kind, de ouders, de organisatie en de samenleving, waarbij het perspectief van de medewerkers onderbelicht blijft. De veranderingen die plaats vinden bij de inrichting van een dergelijke organisatie leidt ertoe dat medewerkers hun rol en positie opnieuw moeten definiëren. Dit leidt tot de vraag met welk onderdeel of niveau van de organisatie zij zich identificeren binnen een dergelijke, nieuwe organisatie.

Het vraagstuk van identificatie is relevant omdat het betrekking heeft op de identiteit van een individu en een organisatie. Daarmee ontstaat inzicht in de 'waarom-vraag' met betrekking tot het menselijk handelen in een organisatie.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, moeten twee belangrijke deelvragen beantwoord worden, die samen de ondersteuning vormen voor de beantwoording van de hoofdvraag. Deze deelvragen zijn als volgt geformuleerd:

- 1. Op welke manier komt binnen Kindcentrum De Bundertjes de identificatie van medewerkers met hun sociale groep tot uiting?*
- 2. Op welke manier verloopt binnen Kindcentrum De Bundertjes het identificatieproces met het multidisciplinaire team?*

Deze deelvragen komen voort uit de ambitie van de organisatie om met een multidisciplinair team een organisatie te gaan vormen. Vanuit de *social identity* theorie bestaat veel aandacht voor verhoudingen tussen verschillende groepen binnen de organisatie, waardoor gesproken kan worden

van een gedifferentieerde organisatie. De samenvoeging van onderwijs en opvang betekent dat twee groepen mensen met verschillende achtergronden en functies bij elkaar komen. Om deze groepen op integrale basis samen te laten werken in een multidisciplinair team moeten zij zich kunnen identificeren met een dergelijke nieuwe groep. Het bereiken van deze ambitie van de organisatie is daarom afhankelijk van het verloop van het identificatieproces binnen het Kindcentrum. Daarmee vormen beide deelvragen samen de basis voor de beantwoording van de hoofdvraag.



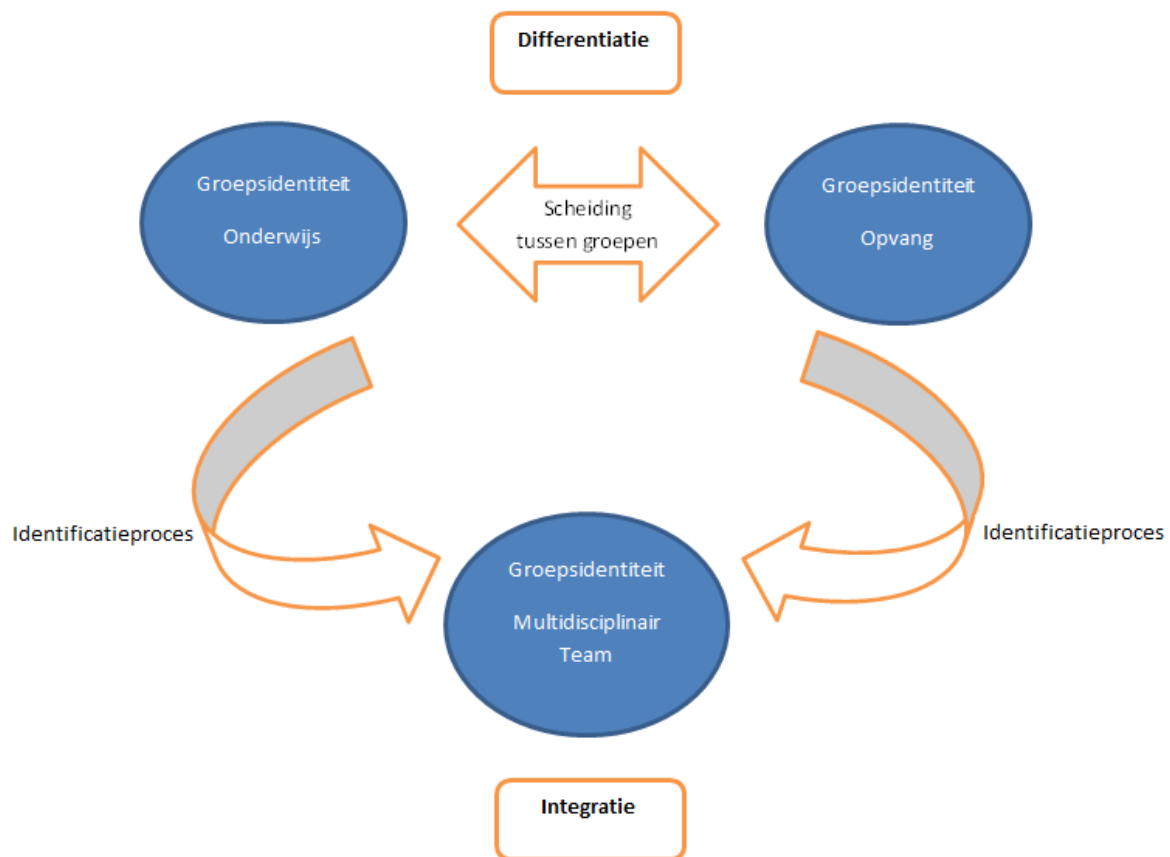
## 5. Resultaten

In dit hoofdstuk zal de casus Kindcentrum De Bundertjes beschreven worden op basis van de data verkregen uit de interviews, documentanalyse en observaties. De manier waarop dit analysehoofdstuk is opgebouwd zal eerst schriftelijk toegelicht worden. Vervolgens is dit schematisch weergegeven in een figuur.

Binnen de organisatie zijn twee groepen samengevoegd: de groep onderwijs en de groep opvang. Tijdens de dataverzameling is gebleken dat beide groepen nog steeds als organisatieonderdelen vertegenwoordigd zijn binnen het Kindcentrum, in die zin dat mensen zich nog steeds profileren als lid van een van beide groepen. Dit wordt later in dit hoofdstuk toegelicht. Hieruit blijkt dat Kindcentrum De Bundertjes beschouwd kan worden als een gedifferentieerde organisatie volgens de perspectieven van Martin (1992). Omdat bij integratie van beide groepen de verschillen en overeenkomsten tussen hen opgenomen worden in de nieuwe identiteit worden de verschillen die zorgen voor de 'wij'-'zij'-verdeling als eerste geanalyseerd.

Bij de organisatievorm IKC wordt in theorie gewerkt op basis van een gedeelde pedagogische visie en een integrale manier van werken. Dit betekent dat vanuit het integratieperspectief van Martin (1992) naar de organisatie gekeken wordt door het management. Om te komen tot de gewenste groepsidentiteit waarbij vanuit een gedeelde pedagogische visie gewerkt wordt, is de wens van de organisatie dat er gewerkt wordt met een multidisciplinair team. Dat suggereert dat binnen beide groepen een identificatieproces moet leiden tot het ontstaan van identificatie met het nieuwe team. Voor de analyse van de data van dit onderzoek betekent dit dat geanalyseerd zal worden in hoeverre en op welke manier dit proces al in gang gezet is. Hiervoor wordt het identificatieproces van Ashforth et al. (2008) gebruikt.

Deze toelichting is schematisch weergegeven in onderstaand figuur.



### 5.1 Differentiatie: Identificatie met sociale groep

Het Kindcentrum is een samenvoeging van basisschool De Bundertjes en kinderopvangorganisatie Spring. In deze paragraaf zal duidelijk gemaakt worden dat onderwijs en opvang nog steeds als aparte groepen binnen de organisatie in te delen vallen en op welke manier de respondenten betekenis geven aan de verschillen en de overeenkomsten tussen beide groepen.

Een medewerker van de kinderdagopvang geeft aan welke twee groepen vanuit de beginsituatie te onderscheiden zijn binnen de organisatie.

*“Toen ik hier begon [...] was dat nog niet zo, nee, toen was het echt school en kinderopvang. Twee aparte dingen.”*

Een medewerker uit het managementteam van het Kindcentrum herkent dat eveneens en zegt bijvoorbeeld over de festiviteiten rondom de opening van het Kindcentrum:

*“Dan zie je al heel opvallend dat eh, mensen bij hun eigen kliekje gaan zitten.”*

Eerst zal in deze paragraaf geanalyseerd worden op welke manier respondenten lidmaatschap verwoorden bij de groep onderwijs of opvang. Vervolgens zal toegelicht worden hoe de respondenten de identiteit van hun groep verwoorden.

### **5.1.1 Onderwijs: de gevestigde orde**

De medewerkers uit het onderwijs vormden gezamenlijk een team bij basisschool De Bundertjes en zijn als groep meegegaan in het organisatieveranderingsproces dat heeft geleid tot de inrichting van Kindcentrum De Bundertjes. Een groot verschil tussen de medewerkers van de opvang en medewerkers van het onderwijs in hoeverre bewuste keuzes hebben geleid tot arbeidsparticipatie binnen Kindcentrum De Bundertjes. Vrijwel alle leerkrachten geven aan dat zij vanwege hun ambitie om te werken met kinderen hebben gekozen voor de lerarenopleiding. Na het behalen van het bijbehorende diploma hebben zij er bewust voor gekozen op een basisschool te gaan werken. Tijdens de organisatieverandering waren zij al werkzaam voor basisschool De Bundertjes, waardoor zij min of meer meegegaan zijn in het proces zonder bewust te kiezen om te werken voor een Kindcentrum.

De zoektocht naar een oplossing voor de huisvestingsproblemen waar de basisschool toentertijd mee kampte, heeft er mede toe geleid dat de mogelijkheden voor de inrichting van een Integraal Kindcentrum zijn verkend. Uiteindelijk heeft dit geleid tot de eerdergenoemde samenwerkingsovereenkomst met Spring, in het kader waarvan een verbouwing van het bestaande gebouw heeft plaatsgevonden en een nieuwe locatie is geopend aan de overkant van de straat. De voormalig directeur van de basisschool verwoordt dit proces als volgt:

*“Eh, woonpartners, de stichting die met ons eh, de nieuwbouw heeft gerealiseerd en de gemeente hebben uiteindelijk positief gereageerd op de ambitie om meteen na die nieuwbouw en verbouw uit te gaan van, ehm, peuterspeelzaal en opvang in dit gebouw. Nou, toen ontstond het idee vanuit Spring, eerlijkheidshalve, die al wat verder waren rondom de visievorming eh, eh, Kindcentra, Integrale Kindcentra, van is dit niet iets wat we nu eh, zouden moeten willen, in plaats van brede school.”*

De (her)opening van beide locaties viel samen met de opening van het Kindcentrum in november 2010. Dit heeft ertoe geleid dat beide veranderingen door de respondenten sterk met elkaar in

verband worden gebracht. Omdat in dit onderzoek uitgegaan wordt van het perspectief van de medewerkers worden zij ook als een geheel beschouwd voor dit onderzoek.

Met name vanuit de onderwijsgroep wordt sterk betekenis gegeven aan de ruimtelijke veranderingen die de organisatieverandering met zich meegebracht heeft. In deze data-analyse zullen deze gebouwen aangeduid worden als gebouw X (oorspronkelijke gebouw) en gebouw Y (nieuwe gebouw). In gebouw X zijn de kinderdagopvang, peuterspeelzaal en buitenschoolse opvang voor jonge kinderen gevestigd, alsmede groep 1 tot en met 5 (onder- en middenbouw) van de basisschool. Daarvoor zijn geen noodlokalen en dergelijke nodig, omdat met de verbouwing meer ruimte is gecreëerd. Van de twee groepen 5 is er op basis van de lokalenverdeling echter een klas gevestigd in gebouw Y. Dit geldt eveneens voor de groepen 6, 7 en 8 (bovenbouw) en de buitenschoolse opvang voor de oudere kinderen.

De leerkrachten geven vaak aan dat de opening van gebouw Y begrijpelijk is omdat er te weinig ruimte was op het terrein van gebouw X. De kinderopvang is erbij gekomen tijdens de inrichting van het Kindcentrum en is, samen met de onder- en middenbouw van het onderwijs, gevestigd in het gebouw waar eerst basisschool De Bundertjes zat. Dit geeft de bovenbouwleerkrachten het gevoel dat de kinderopvang hun plek heeft ingenomen, waardoor zij zich in hun eigen bewoordingen *aan de kant gezet* voelen:

*“Zij zijn in ons gebouw gekomen, waar wij eerst met zijn allen zaten en ik ervaar nu van, ik ben moeten verplaatsen, ten gunste van een nieuwe partij.”*

En:

*“Een scheiding van ons team, terwijl we het zo niet mogen zien, want het is natuurlijk, hè, een verrijking van je team, je team is groter geworden. Maar het was zo van, wij moesten eruit, daarachter, hier naartoe en voelen ons nog een beetje aan de overkant en er kwamen nieuwe mensen aan die kant en die horen nou in één keer daar en wij weg, zo voelde het wel een beetje.”*

De leerkrachten uit onder- en middenbouw verwoordden veel minder emoties bij de ruimtelijke veranderingen dan de leerkrachten uit de bovenbouw. Zij zijn over het algemeen blij dat ze in hetzelfde gebouw gebleven zijn omdat het voelt als ‘hun’ gebouw en weten zich omringd door een groot deel van hun eigen collega’s.

*“Ik heb makkelijk praten, ik zit hier gewoon in dit gebouw, ik heb, het merendeel van het team zit hier nog.”*

Wel missen zij het directe contact met hun collega's in gebouw Y, maar dit geldt voor hen in veel mindere mate dan voor de leerkrachten in gebouw Y. De betekenissen die worden gegeven aan de ruimtelijke veranderingen, worden door de respondenten dus gekoppeld aan de persoonlijke gevolgen met betrekking tot de afstand tot de sociale groep onderwijs.

Voor de medewerkers in gebouw Y roepen de ruimtelijke ontwikkelingen die hebben geleid tot de inrichting van het Integraal Kindcentrum sterke emoties op. Het lidmaatschap van de sociale groep onderwijs wordt bedreigd als gevolg van de afstand die bestaat tussen onder- en middenbouw en de bovenbouw. Dat heeft zowel betrekking op de symbolische als de fysieke afstand die is gecreëerd binnen de groep onderwijs door de opening van gebouw Y.

Veel respondenten uit het onderwijs zien gebouw X op dit moment echter als hoofdgebouw, vanwege bijvoorbeeld de aanwezigheid van directie, ondersteunend personeel (administratie, conciërge, interne begeleiding), dagopvang en peuterspeelzaal. Dat betekent dat een groot deel van de organisatie is gevestigd in gebouw X. De symbolische afstand die het werken binnen de nieuwe locatie heeft gecreëerd, wordt door de medewerkers in gebouw Y verwoord in termen van hoofdgebouw (X) en bijgebouw (Y) of Kindcentrum (X) en uitgekledede basisschool (Y).

*“Aan deze kant hebben we het wel vaak over [...] voelt het nog vaak van ‘nou, wij horen er nog niet helemaal bij, daar is het te doen.”*

Door de fysieke afstand moeten de bovenbouwleerkrachten veel meer moeite doen om contact te onderhouden met hun collega's uit de onder- en middenbouw. Om de lunchpauzes gezamenlijk te houden moeten de medewerkers elkaar bewust opzoeken in een van beide locaties, waardoor het noodzakelijk was afspraken te maken.

*“Wij moeten bijvoorbeeld, eh, als wij, we hebben afspraken op school om over en weer te komen eten hè, want anders dan zien we elkaar ook, als, als team veel te weinig”*

Men komt elkaar minder snel tegen op de gang en de afstand verhindert dat docenten even snel bij elkaar de klas in kunnen lopen.

*“[...]maar eigenlijk is dat ook zo, want het is maar vijftig meter en toch is het een heel eind. Ja, je loopt, je loopt niet effe op en neer, dat is eh, hè, je laat een klas niet alleen zitten, je kunt niet, de kinderen niet alleen laten, dus ja, eigenlijk is, is, blijft het een wereld van verschil dan, want ja, er loopt maar een straat tussen, maar toch is het, toch is het een groot verschil dan, ja.”*

De docenten uit de bovenbouw ervaren veel sterker dat de identiteit en het lidmaatschap van hun sociale groep bedreigd wordt omdat ze verwijderd zijn van de rest van de groep, die samen met de kinderopvang *de* organisatie (het hoofdgebouw of het Kindcentrum) vormt. De docenten van de bovenbouw missen niet zozeer de aansluiting met de kinderopvang:

*“Ehm, nu, in mijn werk, denk ik dat ik nog voornamelijk, eh, basisschooldenkend ben, maar heeft er misschien ook een beetje mee te maken dat ik, eh, ja, overwegend bovenbouw, eh, bezig ben. Ik heb, ik heb ook niet zoveel te maken nog niet met een overgang van een kind van 3 jaar of 4 jaar of 5 jaar, dus hè, in die zin, eh, merk ik ook dat ik ook heel weinig, eh, eh, peuterspeelzaalachtige of kleuterachtige dingen, eh, bij mijn werk betrek.”*

Wel verwoorden zij een bedreiging van hun groepsidentiteit als gevolg van de nieuwe ruimtelijke onderverdeling. Dat duidt op een gevoel van discontinuïteit. Deze gevoelens passen binnen de *social identity* theorie en daarmee kan verklaard worden dat de bovenbouwleerkrachten negatievere associaties hebben bij de organisatieverandering dan de docenten in de onder- en middenbouw.

De hierboven beschreven ruimtelijke veranderingen betekenen tegelijkertijd dat de onder- en middenbouw en de kinderopvang in fysieke zin veel dicht bij elkaar staan binnen Kindcentrum De Bundertjes dan de bovenbouw en de kinderopvang. Dit suggereert een gevoel van discontinuïteit, omdat beide groepen dichtbij elkaar geplaatst zijn en zich daarom moeten aanpassen aan elkaar. Zij stellen echter allemaal dat er vrij weinig veranderd is in hun dagelijkse functioneren. Het werken op de groep is hetzelfde gebleven en door de verschillende werktijden is er nauwelijks onderling contact tussen de beide disciplines in de dagelijkse praktijk.

*“We zijn allemaal samen onder één dak gaan wonen, maar nou moet het eh, nou moet het nog gebeuren natuurlijk.”*

Zij hebben nog weinig gemerkt van concrete veranderingen in hun functioneren. Omdat er weinig verschil wordt ervaren in de dagelijkse praktijk is er ook geen groot gevoel van discontinuïteit en kan men zich makkelijk blijven identificeren met de eigen groep. Zij stellen vaak dat afstemming en samenwerking een proces van tijd is en dat er eerst gekeken moet worden bij elkaar in de klas. Dit proces wordt vaak omschreven als een ‘zoektocht’, ‘ontdekkingstocht’ en ‘elkaar leren kennen’. De medewerkers van de kinderopvang worden, in tegenstelling tot de andere leerkrachten, vaak nog niet als collega gezien en, wanneer dat wel het geval is, hooguit als ‘andere’ collega. Met name over de werkwijze van de peuterspeelzaal bestaat het beeld dat daar veel moet gebeuren om aan te

sluiten op het onderwijs. De late professionalisering van de peuterspeelzalen in Helmond is voor de leerkrachten reden om een negatief beeld te hebben bij hun functioneren. Zij beschouwen de peuterspeelzaal in principe als 'schoolse omgeving', waar de kinderen een goede basis moeten ontwikkelen om het basisonderwijs in te kunnen stromen. De docenten twijfelen of dat op dit moment wel gebeurt binnen Kindcentrum De Bundertjes en zijn bang dat koppeling van beide disciplines in één organisatie ten koste gaat van de beeldvorming over het onderwijs.

De gezamenlijke teamuitjes van Kindcentrum De Bundertjes, bijvoorbeeld naar aanleiding van de opening in november 2010 of het afscheid van de directeur in 2011, vormen een van de weinige momenten waarop beide groepen bij elkaar komen. De medewerkers van de basisschool zeggen soms dat de medewerkers van Spring mee gaan op 'hun' uitje:

*"We hebben altijd met ons team een schoolreisje, eh, een, een uitstapje gehad met ons team, een etentje, nou gaat onze directeur van de basisschool weg en dan gaan de mensen van Spring mee en niet dat er op, wat tegen de mensen van Spring hebben, maar in een keer zitten daar dus begeleidsters van de peuterspeelzaal die wij helemaal niet kennen, maar die zitten bij het afscheid van de directeur van de basisschool."*

Dit wordt door sommigen positief en door anderen negatief beoordeeld. Opvallend is dat in de meeste gevallen gesproken wordt over ofwel groepsvorming tijdens dergelijke teamuitjes, ofwel over de wens voor gescheiden uitjes van onderwijs- en kinderopvangmedewerkers. De groepsvorming uit zich in boven-, midden-, onderbouw en Spring. Zo verwoordt een leerkracht:

*"Je, je zoekt dan, misschien onbewust, weet ik niet, maar in ieder geval toch wel vaak je eigen groepje op, waar je bij zit."*

Regelmatig wordt gesteld dat het doorbreken van deze groepjesvorming juist nodig is om één team te worden. Met name vanuit de leerkrachten wordt echter ook een paar keer de wens geformuleerd om een apart teamuitje te hebben, zonder de collega's van de andere discipline. Een respondent vanuit het onderwijs uit bijvoorbeeld de wens:

*"[...]maar echt een teamuitje met het, met het team [leerkrachten], terwijl van bovenaf dan wordt gezegd 'nee, dat doen we met zijn allen'."*

Hieruit blijkt dat er groepsgedrag plaatsvindt op het moment dat beide disciplines met elkaar in contact komen. Dat sluit aan bij de *social identity* theorie.

### 5.1.2 Kinderopvang: de nieuwkomers

*“Het team van school is natuurlijk al een vast team en ga daar maar eens in zitten mengen, ja, je merkt gewoon dat dat heel lastig is.”*

Het kinderopvanggedeelte van Kindcentrum De Bundertjes is pas sinds november 2010 in het gebouw aanwezig. Dit betekent dat zij hun plek binnen de fysieke organisatie hebben moeten ontdekken. Het gebouw vormde voor die tijd dus geen gedeelde waarde voor de medewerkers van de kinderopvang. Het ruimtelijke aspect van Parker (2000) lijkt voor de kinderopvanggroep daarom niet relevant. Dit geldt duidelijk wel voor het generatieaspect. De kinderdagopvang en buitenschoolse opvang binnen Kindcentrum De Bundertjes zijn volledig nieuw opgezet, terwijl de peuterspeelzaal toegevoegd is vanaf een andere locatie in de buurt van Kindcentrum De Bundertjes. De medewerkers van de peuterspeelzaal zijn, tijdens de door de gemeente Helmond geïnitieerde professionalisering van de peuterspeelzalen, als afzonderlijke peuterspeelzaal met alleen vrijwilligers overgenomen door Spring. In het kader van deze professionalisering worden gediplomeerde medewerkers sindsdien betaald. De vrijwilligers mochten blijven, maar zullen niet meer vervangen worden op het moment dat zij zelf besluiten te vertrekken.

De medewerkers van de dagopvang en de buitenschoolse opvang (BSO) zijn allemaal afkomstig van een andere locatie van Spring en zij zijn dus niet vanuit hun oude functie meegegaan in het proces van de organisatieverandering bij Kindcentrum De Bundertjes. Binnen de opvang heeft men een grotere variatie aan opleidingen en achtergronden. Opvallend is dat alle respondenten uit de kinderopvang en BSO een opleiding hebben gevolgd op onderwijsgebied. Om verschillende redenen bleek het voor hen niet mogelijk een baan in het onderwijs te vinden, maar zij zagen in de integrale samenwerking met de basisschool wel een extra uitdaging om bij Kindcentrum De Bundertjes te gaan werken. Een respondent stelde dat zij zeker niet weg wilde bij haar vorige werkgever, maar:

*“Toen kwam ik hier en toen kwam ik toch weer met school in aanraking, wat ik eigenlijk altijd al wel heb gewild, ik dacht, het is misschien wel een leuke opdracht, dus eh, toch gaan praten.”*

Zij hebben dus geen bewuste keuze gemaakt voor de kinderopvang, maar wel voor Kindcentrum De Bundertjes.

De medewerkers van de peuterspeelzaal zijn meeverhuisd vanuit een bestaande peuterspeelzaal naar Kindcentrum De Bundertjes. De respondenten van de peuterspeelzaal zijn via hun eigen kinderen, eerdere werkzaamheden of woonomgeving al jarenlang betrokken bij De Bundertjes. Zij



geven aan dat het voor hun aantrekkelijk is om binnen Kindcentrum De Bundertjes te werken omdat ze zich vertrouwd voelen bij de organisatie. Een respondent stelt daarover:

*“Voor mij is De Bundertjes thuis”*

Gezamenlijk vormen kinderdagopvang, BSO en peuterpeelzaal nu het nieuwe team van Spring binnen Kindcentrum De Bundertjes. Vrijwel alle respondenten beschouwen de medewerkers van de kinderopvang daarom als de nieuwkomers in het Kindcentrum. Dat geldt dus voor de pedagogisch medewerkers en de leerkrachten. Een leerkracht zegt hierover:

*“Voor hun is nog veel meer nieuw, hè, wij zitten toch eigenlijk een beetje in ons gebouw”*

Een medewerker van de kinderopvang beaamt dit :

*“Wij zitten als Spring nu nog in het pand van ”*

Daarmee bedoelt deze respondent dat het voelt alsof het gebouw eigenlijk van de basisschool is en dat ze met de kinderopvang in andermans gebouw geplaatst zijn. Omdat de medewerkers van de kinderopvang nog niet zo lang een team vormen is het lidmaatschap van hun groep veel minder ver ontwikkeld. De medewerkers van de kinderopvang verwoorden bijna allemaal dat zij niet alleen nieuw zijn binnen het Kindcentrum, maar dat zij tegelijkertijd een nieuw Spring-team moeten vormen. De moeilijkheden die het nieuw opstarten van een nieuwe kinderopvang met zich meebrengen wat betreft onderlinge afstand, zijn voor hen concreter dan de ontwikkeling van het Kindcentrum.

Het gebrek aan contact met het onderwijs heeft onder andere te maken met het feit dat de disciplines verschillende werktijden hebben, waarbij de pauzes niet overlappen en ze op andere tijdstippen beginnen en eindigen met werken. Hierdoor komt het regelmatig voor dat mensen de hele dag geen mensen van de andere discipline tegen komen. Zo zegt een respondent van de dagopvang:

*"[...] ik merk aan de andere kant ook nog wel dat ik hier gewoon om half 8 begin en om kwart over 5 naar huis ga en denk, ik heb eigenlijk helemaal niemand gezien van school en het is leuk, inspannend, maar dan heb je daar ook alles mee gezegd."*

De respondenten van de kinderopvang geven aan dat het opstarten van de eigen kinderopvang en het leren kennen van de directe collega's prioriteit heeft. Zij zien de ontwikkeling van de eigen discipline als hun primaire taak. Het vormen van een nieuw organisatieonderdeel met een nieuw team vereist bijvoorbeeld al veel afstemming, om te voorkomen dat men langs elkaar heen werkt. Respondenten verwoorden deze dagelijkse problemen als volgt:

*"Je bent natuurlijk net begonnen, je moet wennen aan het team [...]zoek het maar uit en leer elkaar ondertussen maar een beetje kennen."*

*"Want als je hier tegen dingen aanloopt en het werkt niet goed, ja, dan houdt het denk ik op, dan kun je niet nog extra dingen erbij gaan doen. Je moet eerst zorgen dat hier alles goed gaat en dat je gewoon goede opvang kan bieden voor de kinderen."*

Uit bovenstaande citaten blijkt dat de medewerkers van de kinderopvang een goedlopende opvang het meest belangrijk vinden en aan de basis van hun functioneren staat. De ontwikkeling van de samenwerking met het onderwijs komt daarna pas. Hieruit blijkt dat gedacht wordt in termen van opvang en onderwijs en daarmee het differentiatieperspectief van Martin (1992) voorop staat.

Dit lijkt echter niet direct voort te komen uit identificatie met de identiteit van de sociale groep kinderopvang. Deze is immers nog volop in ontwikkeling en de respondenten verwoorden juist een verbondenheid met de De Bundertjes of met het onderwijs. In tegenstelling tot de leerkrachten spreken zij allemaal de ambitie uit om de integrale samenwerking verder vorm te geven. De huidige focus op de ontwikkeling van de kinderopvang heeft te maken met de concreetheid van de

problematiek en de positie als nieuwkomer binnen het Kindcentrum. De manager van de kinderopvang verwoordt dit als volgt:

*“Dus daar staan ze wel voor open, maar ze vinden het nog heel lastig om daar zelf het initiatief in te nemen.”*

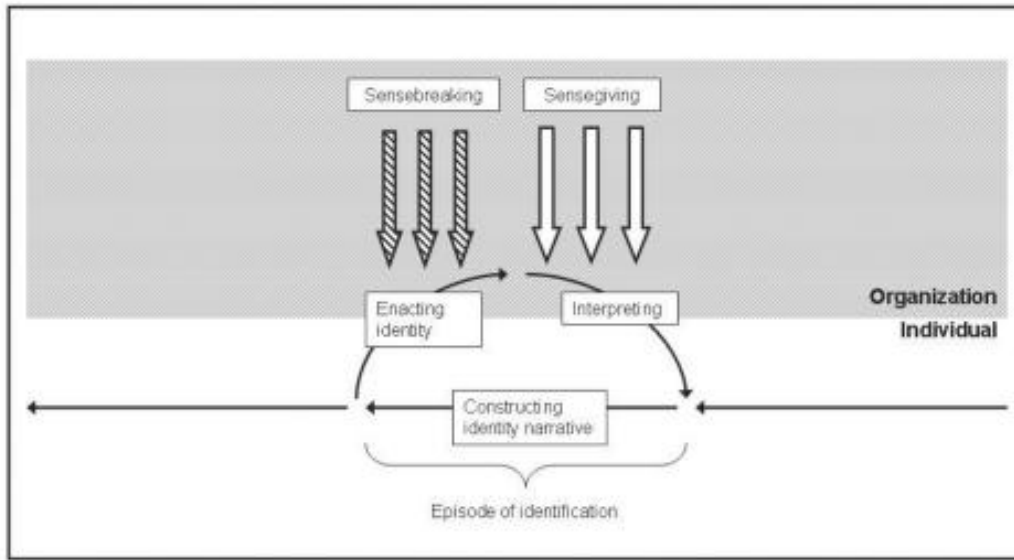
*“[...]dan moet je naar iemand toe lopen en dan moet je dat gaan plannen, dat stellen ze denk ik uit, ja. Ja, deze week is het druk, hebben we geen tijd voor, ik denk dat het toch wel een drempel is, dat ze het toch wel spannend vinden [...]”*

De *social identity* theorie stelt dat lidmaatschap leidt tot groepsgedrag en dit is bij de respondenten uit de opvang nog niet ver genoeg ontwikkeld om tot uiting te komen binnen de organisatie. Zie voor een verdere uitwerking hoofdstuk 5.2.

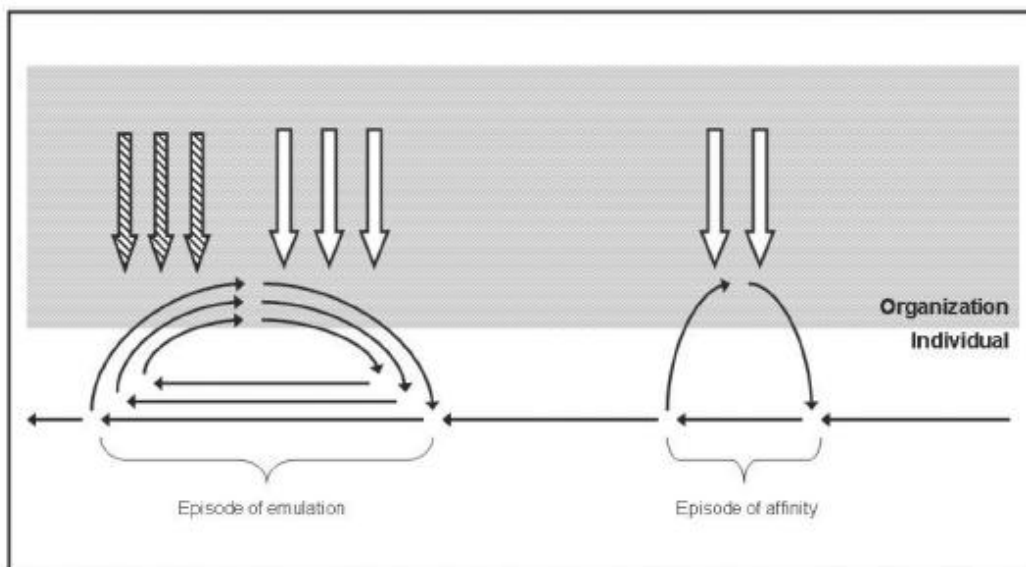
## 5.2 Integratie: Identificatie met multidisciplinair team?

In onderstaande figuren is toegelicht hoe een identificatieproces werkt, volgens Ashforth et al. (2008). In dit hoofdstuk zal geanalyseerd worden in hoeverre dit opgaat voor Kindcentrum De Bundertjes, als het gaat om identificatie met het multidisciplinaire team.

**A Process Model of Identification**



**Episodes of Emulation and Affinity**



Op basis van de in hoofdstuk 5.1 beschreven groepen binnen Kindcentrum De Bundertjes zal in dit hoofdstuk geanalyseerd worden in hoeverre een proces van *sensegiving* en *sensebreaking*

plaatsvindt binnen het Kindcentrum en wat dit betekent voor de identificatie met het multidisciplinaire team.

### **5.2.1 Integratie: Identificatieprocessen binnen Kindcentrum De Bundertjes**

Uit de data blijkt dat de leerkrachten gezamenlijk de sociale groep onderwijs vormen en zich daarmee identificeren. Binnen deze sociale groep bestaan twee verschillende percepties over de recente organisatieverandering. De medewerkers van de bovenbouw ervaren een groter gevoel van discontinuïteit, omdat de ruimtelijke veranderingen de afstand tot de sociale groep vergroot hebben en daarmee de identiteit onder druk hebben gezet. Dit heeft ertoe geleid dat zij negatievere bewoordingen gebruiken als zij het hebben over het Kindcentrum. De leerkrachten in onder- en middenbouw zijn positiever over de mogelijkheden voor de inrichting van het Kindcentrum, hoewel zij menen dat er wat dat betreft nog weinig concrete veranderingen zichtbaar zijn. De samenhang tussen opvang en onderwijs is voor hen logischer doordat voornamelijk jonge kinderen met beide disciplines te maken hebben. Zij weten alleen nog niet hoe ze daar concreet vorm aan moeten geven. Door deze verschillende percepties van de organisatieverandering zullen beide groepen binnen de sociale groep onderwijs apart behandeld worden in dit hoofdstuk.

Vanuit het lidmaatschap van de groep onderwijs proberen alle leerkrachten in meer of mindere mate de identiteit van de eigen groep positief af te zetten tegenover de opvang. Onderwijs en opvang worden vaak omschreven als een heel andere tak van sport of andere werelden. Dit uit zich vooral doordat docenten menen dat er toch wel grote verschillen zijn tussen de opvang en het onderwijs als het gaat om de professionele achtergrond van beide disciplines.

*"[...]ik sta voor professionaliteit en ik sta voor kwaliteit en nou hebben we dus een onderdeel in onze organisatie, waar dat niet zo is[...]"*

In hun perceptie wordt in het onderwijs vanuit een stevige pedagogische basis door professionals educatie gegeven aan de kinderen. De opvang is volgens hen veel meer het maken van plezier en de kinderen bezig houden door medewerkers met een lager opleidingsniveau. Dit roept weerstand op om daadwerkelijk samen met hen een team te vormen. De leerkrachten uit de onderbouw tonen daarin meer ambitie, omdat de leeftijd en ontwikkelingsfase van de kinderen in beide groepen meer overeen komen.

De verhouding tussen onderwijs en opvang op basis van het generatieaspect van Parker (2000) is van invloed op de manier waarop de groep opvang zich profileert binnen de organisatie. De status

'nieuwkomer binnen de organisatie' leidt ertoe dat een aantal medewerkers stellen dat zij hun best moeten doen om bij het 'bestaande team' van het onderwijs te gaan horen.

Het lijkt erop dat zij zich meer aanpassen aan de manier van werken binnen het onderwijs dan dat andersom gebeurt. Hiervan geven de respondenten een aantal voorbeelden die plaats vinden wanneer beide disciplines in direct contact met elkaar staan om zaken af te stemmen. Een leerkracht zegt bijvoorbeeld:

*"Ik voel wel vaak, zeg maar, van eh, de gevestigde orde, dat was dan de school en die eh, overrulet eigenlijk wel eh, dat ook mensen uit eh, uit de BSO ook wel vragen 'hoe doen jullie dat?'."*

Dit gebeurt bijvoorbeeld ook in de vergaderingen van de projectgroep binnen het Kindcentrum. Hierin nemen vertegenwoordigers van alle delen van de organisatie zitting en het is een van de weinige formele momenten dat beide disciplines samen komen. Een medewerker vanuit de opvang stelt bijvoorbeeld :

*"[...]Leerkrachten die eh, die praten mee, maar ja, die werken hier ook al tig jaar bijvoorbeeld. Dat maakt het soms ook wel lastig, dat je daar ook zo zit, van ja, waar gaat het in godsnaam over?"*

De groep kinderopvang lijkt daarmee de gedomineerde groep binnen Kindcentrum De Bundertjes. Vanuit de theorie (zie hoofdstuk 3.3) zou dat betekenen dat zij een groter gevoel van discontinuïteit ervaren, waardoor zij negatievere emoties zouden hebben bij de organisatieverandering. Daar is echter geen sprake van, over het algemeen spreken de medewerkers van de opvang positiever over de integratie van onderwijs en opvang dan de medewerkers van het onderwijs. Een medewerkster van de kinderdagopvang stelt bijvoorbeeld:

*"En je ziet de kinderen, als ze 4 jaar zijn dan eh, gaan ze naar school en dan ja, zie je ze niet meer, maar hier zie je ze nog dagelijks voorbij huppelen en dat is, ja, dat is heel leuk."*

Dit kan verklaard worden aan de hand van de motivatie en achtergrond om bij Kindcentrum De Bundertjes te werken.

Vrijwel alle respondenten geven aan dat hun beroepskeuze is gebaseerd op hun ambitie om met kinderen te werken. Met verschillende bewoordingen omschrijven zij op welke manier hun passie daarin terugkomt.

*“Nee, het spontane van de kinderen, gewoon heerlijk, ja, op een hele andere manier ben je gewoon met het jonge kind bezig.”*

*“[...]dat zat er in, ik had altijd zoiets van, oh, ik wil met kinderen werken en ik wil ze iets leren en eh, ook nooit nagedacht over iets anders, nee.”*

Dit is sterk in lijn met de doelstellingen van het Kindcentrum. De meeste respondenten erkennen ook dat een Kindcentrum in theorie een goede organisatievorm is om op basis van een doorgaande lijn te werken aan de ontwikkeling van het kind. Daarmee zou een basis gevormd kunnen worden voor een gedeelde organisatie-identiteit.

Zoals toegelicht in het theoretisch kader zijn er twee mogelijkheden om een identificatieproces plaats te laten vinden, namelijk via *emulation* of via affiniteit. Identificatie door middel van affiniteit veronderstelt in deze dat de identiteit van het multidisciplinair team past bij de eigen identiteit. De leerkrachten uit onder- en middenbouw spreken echter regelmatig over een langdurig proces en dat onderwijs en opvang elkaar eerst maar eens moeten leren kennen en zetten zich als sociale groep af tegen de opvang. Daarom lijkt een identificatieproces op basis van affiniteit niet mogelijk. De medewerkers van de kinderopvang hebben echter in veel grotere mate een bewuste keuze kunnen maken om bij Kindcentrum De Bundertjes te gaan werken. Zij wisten bij wat voor soort organisatie zij terecht zouden komen en daar is ook naar gekeken bij de sollicitatieprocedure. Daarom is er bij deze groep wel degelijk ruimte voor identificatie op basis van affiniteit en dus slechts via *sensegiving*.

*Emulation* gaat uit van een veranderingsproces van het individu, zodat de eigen identiteit wordt aangepast aan de identiteit van de organisatie. Aangezien Kindcentrum De Bundertjes het werken in een multidisciplinair team nastreeft, zouden de leerkrachten zich moeten gaan identificeren met dit nieuwe team. Voor een dergelijk proces is het bij een groep met een eigen identiteit, zoals de onderwijsgroep binnen Kindcentrum De Bundertjes, noodzakelijk dat *emulation* plaatsvindt. Dit betekent dat de organisatie middels *sensebreaking* en *sensegiving* moet proberen gewenst gedrag te stimuleren en over te brengen op het individu.

#### **5.2.1.2 Sensebreaking**

Voor alle leerkrachten geldt dat gezamenlijke momenten tussen onderwijs en opvang ervoor zorgen dat men beseft dat de identiteit van de organisatie veranderd is. Dat heeft betrekking op teamuitjes, afstemmingsmomenten en de zichtbaarheid van jongere kinderen in het gebouw. Een leerkracht uit

de bovenbouw beschrijft wat er gebeurde toen de leerkrachten graag een teamuitje met de eigen groep wilden:

*"[...] maar echt een teamuitje met het, met het team, terwijl van bovenaf dan wordt gezegd 'nee, dat doen we met zijn allen'.*

Tegelijkertijd stellen bijna alle leerkrachten nog vooral voor de basisschool te werken en merken zij tijdens het werken op de groep weinig van de organisatieverandering. Een respondent signaleerde dan ook het volgende, de dag na de feestelijke opening op 10 februari 2011:

*"Ja, en vervolgens gaan we 11 februari over tot de orde van de dag en gaan we op dezelfde voet verder."*

Ook gedurende bijvoorbeeld de pauzes is er weinig besef van verandering, omdat door ruimtelijke en tijd-gerelateerde verschillen, weinig spontaan contact bestaat tussen beide groepen.

Zoals gezegd hebben de leerkrachten uit de bovenbouw het gevoel dat het lidmaatschap en de identiteit van de groep onderwijs onder druk gezet is door de ruimtelijke veranderingen die de inrichting van het Kindcentrum met zich meegebracht hebben. Door de ruimtelijke indeling hebben zij het gevoel dat ze werkzaam zijn in een bijgebouw van Kindcentrum De Bundertjes of voor een uitgekledde basisschool. De afstand tot hun sociale groep is zowel in fysieke als in symbolische zin vergroot. Dit leidt tot een gevoel van discontinuïteit en verklaart de negatievere insteek die deze leerkrachten hebben als het gaat om de organisatieverandering. Het sluit echter wel aan op het principe van *sensebreaking* zoals verwerkt in het identificatiemodel van Ashforth et al. (2008). Een medewerker uit de bovenbouw stelt:

*"Er zijn veel veranderingen, ja, verandering zet je tot nadenken en dat is ook goed, want als ik wel besluit om hier te blijven is dat ook vanuit de goede redenen, hè."*

Vanuit de organisatie wordt door de ruimtelijke verandering de groepsidentiteit onder druk gezet in de beleving van de leerkrachten van de bovenbouw. Het grote verschil tussen de medewerkers in gebouw X en in gebouw Y is dat de laatste groep ook tijdens de alledaagse werkzaamheden verschil merken.

*"[...] voelt het nog vaak van 'nou, wij horen er nog niet helemaal bij, daar is het te doen'."*



*“Want ik denk, anders had ik een andere baan gekozen, ik heb voor basisschool gekozen en niet voor eh, allemaal op een andere manier.”*

Dat betekent dat zij continu geconfronteerd worden met veranderingen die zijn opgetreden met de inrichting van het Kindcentrum en waardoor zij het gevoel krijgen dat de identiteit van de organisatie veranderd is.

De leerkrachten in de bovenbouw ervaren dus meer *sensebreaking* dan de leerkrachten in de onderbouw. Dit komt omdat zij ervaren dat hun dagelijkse functioneren onder druk staat als gevolg van de organisatieverandering. Dat is opvallend omdat in hun beleving het Kindcentrum juist gevestigd is in gebouw X, terwijl gebouw Y een basisschool is gebleven. De leerkrachten in gebouw X ervaren een stuk minder veranderingen in hun dagelijkse functioneren, omdat zij minder merken van de ruimtelijke verandering en het contact met de opvang in de dagelijkse praktijk minimaal blijkt te zijn. Zij kunnen gemakkelijker op dezelfde voet doorgaan.

### **5.2.1.3 Sensegiving**

*Sensegiving* betekent dat de spanning die door *sensebreaking* is opgebouwd door betekenisgeving aan de feedback van de organisatie wordt omgezet in de richting van de gewenste herdefiniëring van de identiteit van de organisatie. Duidelijk is echter dat binnen Kindcentrum De Bundertjes nog veel onduidelijkheid bestaat over de gezamenlijke visie en missie van de organisatie. Niet voor niets wordt vaak gesproken over een zoektocht of een ontdekkingstocht. Deze zoektocht zou dan moeten leiden tot een gedeelde visie over het pedagogisch handelen en concrete uitwerkingen van een integrale samenwerking. Zoals de inmiddels vertrokken directeur echter stelde, is de organisatieverandering in gang gezet met als uitgangspunt:

*“We zien dan wel waar we uitkomen.”*

Uit de data blijkt dat de docenten en medewerkers van de kinderopvang weinig contact hebben met elkaar. De belangrijkste volgende stap die zij beschrijven om inhoudelijk vorm te kunnen geven aan het organisatieconcept Kindcentrum is het leren kennen van elkaar en het ontwikkelen van een gedeelde pedagogische visie op basis van overeenkomsten en verschillen tussen beide disciplines. Ondanks de beschreven differentiatie binnen Kindcentrum De Bundertjes zijn er duidelijk tekenen dat er samenwerking plaatsvindt tussen medewerkers van de verschillende disciplines. Vaak wordt genoemd dat een medewerker van de BSO meegaat met het kamp van groep 8 en regelmatig vindt er overleg plaats rondom de overdracht van een kind van de peuterspeelzaal naar de kleuterklassen. Dit soort voorbeelden worden over het algemeen echter gezien als kleine stapjes in de goede richting

en het lijkt niet structureel in de identiteit van de organisatie opgenomen. Over het meenemen van een medewerker van de BSO op schoolkamp zegt een leerkracht bijvoorbeeld:

*“Maar nadrukkelijk, dit is dus een pilot, volgend jaar moet het echt bekeken worden of het, ja, of het gewoon überhaupt kan. We zitten ook met de bezuinigingen, dus dat is, eh, ja.”*

De medewerkers uit met name de kinderdagopvang en de onderbouw zijn ongeduldig als het gaat om stappen te zetten in de ontwikkeling van de organisatie. Men onderkent echter wel dat de vormgeving van de samenwerking een proces van tijd is.

*“[...]ik kan wel alles heel goed relativeren, van als ze tegen mij zeggen van ehm, het kan nog niet in orde zijn, het heeft tijd nodig, kan ik me daar ook wel bij neerleggen, terwijl ik dan zelf misschien denk, van ja, dat kan best makkelijker, sneller.”*

Op dit moment bestaat er geen duidelijk beeld binnen de organisatie over de manier waarop concreet invulling gegeven kan worden aan integrale samenwerking. Het blijkt erg lastig te zijn om op eigen initiatief invulling te geven aan dit proces. Zo zegt een adjunct-directeur:

*“Ehm, ik denk wel dat mensen ervoor open staan, maar we moeten ze de tools geven, we moeten ze voorbeelden geven, we moeten ze aangeven wat ze zouden moeten doen om stappen te maken.”*

Op een aantal manieren wordt geprobeerd hier vorm aan te geven. Mensen zijn in het begin gekoppeld aan zogenaamde ‘maatjes’ uit de andere disciplines zodat zij samen konden optrekken. Dit wordt door veel respondenten genoemd, maar lijkt weinig opgeleverd te hebben in praktische zin. Geen enkele respondent stelt dat het toegevoegde waarde heeft gehad voor de ontwikkeling van het Kindcentrum. Een ander veel genoemde aanpak om *sensegiving* te creëren zijn de bijeenkomsten van de projectgroep, waarin vertegenwoordigers van de verschillende disciplines proberen de samenwerking meer vorm te geven. Hierin nemen echter slechts een aantal vertegenwoordigers zitting en een paar respondenten stellen dat de uitkomsten te weinig worden gecommuniceerd naar de rest van de organisatie.

*"[...] een paar weken terug kregen alle leerkrachten en de medewerkers pas een samenvatting van wat we daar nou doen, dus geen mens wist ook niet wat we daar deden eigenlijk. Dus dan denk ik soms van ja, toch beter, eh, informeren naar je, naar je medewerkers toe."*

De verhouding tussen onderwijs en opvang, als zijnde de gevestigde orde en de nieuwkomers, bemoeilijkt het proces om stappen te zetten die tot *sensegiving* moeten leiden. Een groot deel van de leerkrachten probeert de eigen identiteit te beschermen en daarbij past het niet om de samenwerking concreet vorm te geven. De medewerkers van de kinderopvang lijken op hun beurt moeite te hebben om de spanning te overwinnen om stappen te zetten in de richting van het onderwijs. De inmiddels vertrokken directeur van de basisschool stelde:

*"Ik heb vertrouwen in, in deze club, dat zij heel veel, eh, aankunnen, ehm, maar ze hebben daarin wel een sterke leider nodig die, ehm, het vertrouwen geeft, ehm, leiding geeft, eh, sturing waar nodig, maar ook laat zwemmen en onzekerheden toe laat als het nodig is."*

Desondanks worden wel degelijk stapjes gezet in de samenwerking tussen beide disciplines. Dit gebeurt vooral tussen medewerkers van peuterspeelzaal, dagopvang en de kleuterklassen, op basis van een functionele overlapping. Voor hen zijn de mogelijkheden over het algemeen concreter dan voor de leerkrachten uit midden- en bovenbouw. Zij missen het gevoel op integrale basis samen te werken, omdat zij daarvan weinig terugzien in de praktijk.

## 6. Conclusie/ Discussie

In dit hoofdstuk wordt op basis van de resultaten een antwoord geformuleerd op de onderzoeksvragen, zoals geformuleerd in hoofdstuk 4. Vervolgens worden de (praktische) implicaties en aanbevelingen besproken. Tot slot is aan de hand van het onderzoeksproces kritische gekeken naar beperkingen van dit onderzoek en suggesties voor eventueel vervolgonderzoek.

### 6.1 Conclusie

De fusie tussen basisschool De Bundertjes en kinderopvangorganisatie Spring heeft geleid tot Kindcentrum De Bundertjes. Deze fusie is onderzocht aan de hand van de *social identity* theorie. Dat houdt in dat gekeken is op welke manier de samenvoeging van de sociale groepen onderwijs en opvang de identificatie van de medewerkers binnen de nieuwe organisatie beïnvloedt.

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn een tweetal deelvragen opgesteld. De antwoorden daarop zullen eerst uitgewerkt worden.

1. *Op welke manier komt binnen Kindcentrum De Bundertjes de identificatie van medewerkers met hun sociale groep tot uiting?*

Uit de analyse van de data blijkt dat de leerkrachten binnen de organisatie zichzelf beschouwen als lid van de groep onderwijs en zich identificeren met deze groep. Dit blijkt uit de emoties die de ruimtelijke veranderingen binnen de organisatie teweeg brengen bij met name degenen die werkzaam zijn in het nieuwe gebouw. Zij ervaren dit als een splitsing van hun team en voelen zich gepasseerd ten faveure van de medewerkers van de kinderopvang. Tevens zien de leerkrachten elkaar allemaal als collega's en beschouwen ze de medewerkers van de kinderopvang hooguit als 'andere' collega's. De groep leerkrachten is in fysieke zin gesplitst als gevolg van de organisatieverandering en dat merken zij in hun dagelijks functioneren. Als reactie op dit proces van *sensebreaking* zetten zij hun eigen identiteit positief af ten opzichte van de identiteit van de kinderopvang, door de waarde van hun professionaliteit en pedagogische aanpak richting kinderen te benadrukken.

De medewerkers van de kinderopvang vormen samen een nieuw team binnen het Kindcentrum. Zij zijn niet als groep meegegaan in de organisatieverandering en hebben een meer bewuste en individuele keuze kunnen maken om voor het Kindcentrum te gaan werken. Dit verklaart waarom zij openstaan voor de integrale samenwerking met het onderwijs en daarom is *sensebreaking* voor deze

groep minder relevant. Tegelijkertijd worden zij door de meeste respondenten gezien als nieuwkomers in de organisatie en hebben zij er moeite mee zich nadrukkelijk te profileren binnen de organisatie. Het neerzetten van een goedlopende kinderopvang is voor hen concreter en relevanter dan het ontwikkelen van de samenwerking met het onderwijs.

2. *Op welke manier verloopt binnen Kindcentrum De Bundertjes het identificatieproces met het multidisciplinaire team?*

Vrijwel alle respondenten vinden de theorie over het Integraal Kindcentrum een goed idee. Dat wil zeggen dat ze de voordelen voor de ontwikkeling van het kind zien als de disciplines onderwijs en opvang samenwerken. Veruit de meest genoemde reden om in het onderwijs of de opvang te werken is het bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen. In die zin is een gedeelde basis aanwezig om integraal samen te werken in een Kindcentrum.

De organisatievorm Integraal Kindcentrum is nog weinig in de praktijk gebracht, waardoor zij zelf invulling moeten geven aan de ontwikkeling ervan. De belangrijkste, eerste stap daarin zou het ontwikkelen van een gedeelde pedagogische visie zijn. Dat moet gebeuren door elkaar te leren kennen en de overeenkomsten en verschillen te bespreken en op elkaar af te stemmen. Op het moment van dit onderzoek moest dat nog gebeuren en de respondenten geven vaak aan daarom nog geen beeld te hebben hoe zij concreet invulling kunnen geven aan de ontwikkeling van de integrale samenwerking. Dit betekent dat er te weinig *sensegiving* is binnen de organisatie.

Op basis van de antwoorden op bovenstaande deelvragen zal de centrale onderzoeksvraag beantwoord worden. Deze luidt:

*Wat betekent de fusie van een onderwijs- en een kinderopvangorganisatie tot een Integraal Kindcentrum voor de identificatie van de medewerkers binnen de nieuwe organisatie?*

Medewerkers identificeren zich vanuit de vroegere situatie met hun eigen groep en blijven dit doen. De organisatieverandering is echter duidelijk zichtbaar binnen de organisatie en de respondenten beseffen dat er dingen veranderen. Voor de onderwijsgroep betekent dit een eerste stap in het identificatieproces, namelijk *sensebreaking*. Voor beide groepen geldt echter dat zij niet weten hoe ze concreet invulling moeten geven aan het werken in een multidisciplinair team, waardoor het gemakkelijker en veiliger is de ontwikkeling ervan los te laten en het functioneren binnen de eigen groep centraal te zetten. Een gebrek aan *sensegiving* leidt ertoe dat identificatie met het Kindcentrum bemoeilijkt wordt. Dit is echter niet zo zeer gebaseerd op concrete weerstand. De

doelstelling met betrekking tot het bevorderen van de ontwikkeling van het kind wordt juist breed gedeeld.

## 6.2 Discussie

In hoofdstuk 1.6 is gesteld dat het vraagstuk van identiteit en identificatie waardevol is, vanwege het beantwoorden van de 'waarom-vraag', met betrekking tot menselijk gedrag. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers ontwijkend gedrag vertonen als het gaat om de ontwikkeling van de samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs. Dit gedrag is te verklaren vanuit de *social identity* theorie, waarbij leden van een sociale groep zullen proberen de identiteit van de eigen groep te beschermen.

Dit antwoord op de 'waarom-vraag' is waardevol, omdat het de onderzoeksorganisatie in staat stelt vanuit dit nieuwe inzicht te werken aan de ontwikkeling en koers van de organisatie. Tijdens de data-verzameling voor dit onderzoek is meermaals gebleken dat vanuit de leiding van Kindcentrum De Bundertjes een sterke focus lag op het ontwikkelen van een integrale samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs. Dat uit zich echter voornamelijk in woorden en veel minder in concrete uitwerkingen. Uit de resultaten blijkt dat dit niet in overeenstemming is met de theorie over identificatieprocessen, omdat er te weinig *sensebreaking* en *sensegiving* vanuit het management naar de werkvloer plaatsvindt. Dat leidt ertoe dat het gemakkelijk is voor medewerkers om een afwachtende houding aan te nemen. De vaak gehoorde uitspraak van respondenten dat een dergelijke ontwikkeling 'een proces van tijd is', is daarvan een treffend voorbeeld.

Het handelen van de organisatie is dus niet in lijn met de doelstellingen van de organisatie. Inzicht in dit sociale proces kan voor de organisatie een basis vormen om ofwel de doelstellingen van de organisatie af te stemmen op de bestaande sociale verhoudingen, ofwel het sociale gedrag proberen te sturen naar de bestaande doelstellingen van de organisatie.

Daarbij resteert de vraag wat daarbij de juiste keuze zou zijn. De data van dit onderzoek is, in lijn met de realiteit en de doelstellingen van de organisatie, geanalyseerd door naar de organisatie te kijken als gedifferentieerde en als geïntegreerde organisatie, volgens de theorie van Martin (1992). Daar waar de doelstellingen van de organisatie sterk gerelateerd zijn op identificatie van medewerkers met het geïntegreerde Kindcentrum, blijkt in de praktijk dat de medewerkers zich vooral identificeren met de eigen sociale groep. Dat is niet in lijn met de doelstellingen van de organisatie en zou op basis daarvan geproblematiseerd kunnen worden. Een andere overweging zou echter kunnen zijn om te denken vanuit het perspectief van de medewerkers. Zij zijn immers degenen die er concreet invulling aan moeten geven. De vraag is feitelijk hoe erg het is dat de praktijk van de organisatie nog niet aansluit bij haar doelstellingen.

Kindcentrum De Bundertjes is zoals gezegd een van de eerste organisaties die op deze manier ingericht is. Er bestaat veel onduidelijkheid binnen de organisatie op welke manier daar invulling aan gegeven kan worden. Respondenten verwoorden allerlei praktische bezwaren met betrekking tot de ontwikkeling van het Kindcentrum. Wettelijke beperkingen, ruimtelijke omstandigheden en verschillende werktijden zorgen voor veel onduidelijkheden. Omdat de organisatie voorop wil lopen als Kindcentrum, dient het op eigen kracht een antwoord te vinden op deze onduidelijkheid. Dat blijkt vaak lastig te zijn, wat bij de medewerkers leidt tot vertwijfeling en onzekerheid. Vanuit de *social identity* theorie kan een gevoel van discontinuïteit leiden tot desidentificatie van medewerkers met de organisatie. Dat kan vermeden worden door de integratie van beide groepen los te laten en te werken vanuit een gedifferentieerde organisatie. Dat wil niet zeggen dat Kindcentrum De Bundertjes de samenwerking tussen beide partijen direct los moet laten, al zou dat dan bewust op een meer vrijblijvende basis moeten gebeuren.

Aan de andere kant mag niet vergeten worden dat de organisatie gebaseerd is op een bepaalde ambitie. Het (gedeeltelijk) loslaten van deze ambitie zou weliswaar op een eenvoudige manier duidelijkheid scheppen richting medewerkers en daarmee het gevaar van desidentificatie verkleinen, maar gaat ten koste van de bewust ontwikkelde doelen van de organisatie. Op basis van het kind als gedeelde waarde van de medewerkers, lijken er ook absoluut mogelijkheden te bestaan om identificatie met het Kindcentrum als geïntegreerde organisatie te ontwikkelen. Dat zou bijvoorbeeld een *diversity based identity* kunnen zijn. Rink en Ellemers (2007) stellen daarover dat diversiteit ook een basis kan vormen voor een gedeelde organisatie identiteit. Een voorwaarde hiervoor is dat de verschillen taak-gerelateerd zijn en niet gerelateerd aan verschillen tussen sociale groepen binnen een organisatie. Daarnaast geldt dit vooral voor kleine werkteams, waarbij de leden regelmatig met elkaar in contact komen en in grote mate afhankelijk zijn van elkaar om de doelen van het team te bereiken. Dit impliceert dat alle teamleden het even belangrijk vinden de gedeelde doelen van het team te halen.

Het resultaat van een dergelijke dynamiek binnen een groep kan zijn dat dit een belangrijk kenmerk van de identiteit van de groep vormt en daarmee voor de leden een mogelijkheid biedt de onderlinge verschillen te zien als gedeelde waarde en normen van de groep. De taak-gerelateerde verschillen moeten dan als waardevol en in overeenstemming met de verwachtingen van anderen beschouwd worden.

Rink en Ellemers (2007) stellen dat organisaties die gebaseerd zijn op het werken in multidisciplinaire teams een diversity-based identity kunnen proberen te stimuleren door duidelijke verwachtingen over de aanwezigheid van taak-gerelateerde verschillen te creëren en de waarde ervan voor het bereiken van de teamdoelen te schetsen. In het kader van Kindcentrum De Bundertjes zou dat betekenen dat sociale verschillen omgezet moeten worden in waardevolle, taak-gerelateerde

verschillen. Dat zou betekenen dat de organisatie duidelijk aan de medewerkers moet kunnen laten zien op welke manier beide verschillende disciplines in samenwerking bijdragen aan de ontwikkeling van het kind.

De organisatie moet bij zichzelf te raden gaan hoe belangrijk het is om op zoek te blijven naar een geïntegreerde organisatie. Als het management zichzelf in staat acht daar op een concrete manier invulling aan te geven, liggen er mogelijkheden. Vanuit het perspectief van de medewerkers is het echter belangrijk dat niet geforceerd te blijven doen. Zij hebben op dit moment vooral baat bij een duidelijke koers waarin zij weten wat van hen verwacht wordt. Immers, de negatieve associaties bij het Kindcentrum hebben geen betrekking op het concept of de achterliggende ambitie, maar wel op de tegenstelling tussen plan en praktijk.

### 6.3 Aanbevelingen

Op basis van de analyse en de getrokken conclusies kunnen een aantal praktische aanbevelingen worden gedaan voor de verdere ontwikkeling van Kindcentrum De Bundertjes en andere Kindcentra in de toekomst. Zoals gezegd zijn de respondenten over het algemeen erg te spreken over de mogelijkheden die de organisatievorm Kindcentrum biedt ter bevordering van de ontwikkeling van het kind. Ook geven zij aan dat het werken met kinderen en het bijdragen aan hun ontwikkeling de belangrijkste motivatie is voor hun beroepskeuze. Hiermee kan een basis gevormd worden voor identificatie van medewerkers met een Kindcentrum. De resultaten van de casestudy Kindcentrum De Bundertjes laten echter zien dat een dergelijk proces gecompliceerder is dan het lijkt. Dat heeft te maken met de relatieve nieuwigheid van de organisatievorm en de daarbij horende onzekerheid en onduidelijkheid.

1. *Heroverweeg de koers van de organisatie en koppel daar concrete handvatten aan.*

Toelichting: De respondenten stellen vrijwel allemaal dat de ontwikkeling van de integrale samenwerking bij Kindcentrum De Bundertjes een proces is dat tijd kost en er heerst nog erg veel onduidelijkheid binnen de organisatie over de richting waarin de organisatie zich moet of wil ontwikkelen. De organisatievorm Kindcentrum is nog erg nieuw in Nederland en daarmee ook erg onbekend. Het management heeft bewust gekozen voor een soort 'ontdekkingstocht', om steeds verder vorm en inhoud te gaan geven aan de organisatie. Op dit moment verloopt dat erg vrijblijvend en lijkt het erg makkelijk om op dezelfde manier te blijven werken als voor de organisatieverandering. Zonder *sensebreaking*, *sensegiving* en duidelijke verwachtingen vanuit de organisatie is het veiliger en vertrouwder om te werken vanuit de eigen sociale groep.



Tegelijkertijd leidt de onduidelijkheid tot onvrede en een gevoel van discontinuïteit, wat de identificatie van de medewerkers aan kan tasten. Organisatiedoelen en de uitwerking ervan zijn niet in lijn met elkaar doordat er allerlei praktische beperkingen zijn aan de ontwikkeling van een geïntegreerde organisatie. Zoals toegelicht in de discussie moet de onduidelijkheid verholpen worden. Hetzij door een gedifferentieerde organisatie te accepteren en daarnaar te handelen, hetzij door handvatten te geven om integratie vorm te geven.

2. *Houd ruimte voor verschillen.*

Toelichting: Onafhankelijk van de keuze die gemaakt moet worden volgens de eerste aanbeveling, kunnen niet alle verschillen ontkend en genegeerd worden. Medewerkers van het onderwijs en de opvang hebben nu eenmaal een andere rol en positie binnen de organisatie. Het is belangrijk dat mensen zich bewust zijn van hun onderscheidend vermogen binnen de organisatie, zodat identificatie met de organisatie mogelijk blijft.

Volgens de theorieën van Parker (2000) en Martin (1992) bestaat een organisatie immers uit gefragmenteerde eenheden en identificeren medewerkers zich op verschillende momenten met het collectief of met een deel van de organisatie. In lijn met de *social identity* theorie blijft een medewerker zich na een fusie gemakkelijker identificeren met de organisatie, wanneer de veranderingen passen binnen het *framework* van de eigen groep. Dat betekent dat bij het ontwikkelen van een gedeelde organisatie-identiteit beide groepen ook de ruimte moeten krijgen hun onderscheidend vermogen te behouden. In lijn met de in de discussie besproken *diversity based identity* kunnen taak-gerelateerde verschillen ook juist onderdeel worden van de organisatie-identiteit.

De medewerkers van Kindcentrum De Bundertjes ervaren de organisatieverandering vaak als 'geforceerd'. Plots moet men allerlei dingen samen gaan doen, zonder dat duidelijk is hoe dat precies zou moeten.

3. *Verdeel de werkplekken van de ondersteunende medewerkers evenwichtiger over beide gebouwen van Kindcentrum De Bundertjes.*

Toelichting: Ondanks het begrip binnen de organisatie voor de opening van een nieuw gebouw tijdens de organisatieverandering, zorgt de uitwerking hiervan voor negatieve associaties bij het Kindcentrum. Dit komt doordat de medewerkers in gebouw Y dit gebouw als bijgebouw ervaren van hoofdgebouw X en zij voelen daarom een grote afstand tot de organisatie. De bezwaren voor de ontwikkeling van een integrale samenwerking met de kinderopvang zijn bij hen veel sterker doordat zij meer symbolische en praktische veranderingen ervaren. Dit gevoel van discontinuïteit leidt tot weerstand en kan

tegengegaan worden door meer evenwichtige verhoudingen te creëren tussen beide locaties en daarmee de symbolische en praktische afstand tot het Kindcentrum te verkleinen. Dat staat overigens los van de in de discussie beschreven afweging van de organisatie om al dan niet te blijven focussen op integratie van beide disciplines.

#### **6.4 Beperkingen en suggesties vervolgonderzoek**

Dit onderzoek is gebaseerd op de casus Kindcentrum De Bundertjes, waarbij de data verzameld is in een relatief kort tijdsbestek. Dat betekent dat er sprake is van een momentopname, waarbij allerlei tijdelijke contextuele ontwikkelingen invloed uit hebben kunnen oefenen op de resultaten van het onderzoek. De meest relevante aspecten zijn beschreven in de beschrijving van de onderzoeksorganisatie (zie H 2.3). De precieze invloed ervan op de onderzoeksresultaten is echter niet vast te stellen. Vanuit deze beperking volgt met betrekking tot mogelijk vervolgonderzoek dat dit onderzoek, eventueel meermaals, herhaald kan worden in de loop der tijd om de invloed van specifieke contexten te doorgronden. Tevens biedt dat mogelijkheden om het doorlopende identificatieproces, zoals geanalyseerd in dit onderzoek, verdere ontwikkelingen over een langere periode te volgen

Een andere beperking van het onderzoek komt voort uit de rol van de onderzoeker. Hoewel getracht is de vraagstelling zo open mogelijk te houden om ruimte te bieden aan de woorden van de respondenten, valt niet uit te sluiten dat zij in hun antwoorden rekening houden met verwachtingen vanuit de maatschappij of de organisatie. Het zou kunnen dat respondenten hieraan proberen te voldoen om te voorkomen dat zij op een later moment problemen krijgen door uitspraken die zij hebben gedaan tijdens het interview. Voorafgaand aan elk interview is daarom duidelijk verteld dat de data anoniem en vertrouwelijk verwerkt worden in het onderzoek. Desondanks is in tenminste een interview het gevoel ontstaan dat een respondent rekening hield met eventuele gevolgen voor de persoonlijke toekomst. Het opbouwen van een vertrouwensband tussen onderzoeker en respondent zou deze angst wellicht kunnen verkleinen. Dat beperkt echter tegelijkertijd een open insteek tijdens het interview bij zowel onderzoeker als respondent. Daarom is er bij dit onderzoek voor gekozen het contact tussen onderzoeker en respondent voorafgaand aan de interviews zoveel mogelijk te beperken.

Meer inhoudelijk gezien betekent de insteek om onderzoek te doen naar de invloed van het samenvoegen van twee groepen in een nieuwe groep automatisch dat dit aspect geproblematiseerd wordt. Tijdens de data-verzameling en de data-analyse is gezocht naar de gevolgen daarvan op de identificatie binnen de organisatie, waardoor de data enigszins gekleurd zou kunnen zijn.

Met betrekking tot de respondentselectie hebben een tweetal medewerkers vanuit de organisatie een belangrijke rol gespeeld. Een medewerker vanuit de kinderopvang en een medewerker vanuit het onderwijs fungeerden als contactpersoon bij de selectie en benadering van de respondenten. De onderzoeker heeft daarbij gestuurd op het selecteren van een goede afspiegeling van de organisatie. Het voordeel van deze aanpak is dat medewerkers binnen de organisatie goed kunnen inschatten welke combinatie van respondenten een goede afspiegeling vormt van de organisatie. Het nadeel is dat vanuit de onderzoeksorganisatie invloed uitgeoefend kan worden op de respondentselectie. In het kinderopvanggedeelte heeft echter een behoorlijk groot percentage van de medewerkers gefungeerd als respondent, zodat de kans op een representatief beeld vergroot is. Bij het onderwijs heeft de contactpersoon geen functie in het bestuur van de organisatie, waardoor het belang bij bepaalde uitkomsten van het onderzoek verkleind lijkt te zijn. Immers, verantwoordelijkheid voor het functioneren van een organisatie is veel meer een zaak van het bestuur dan van mensen op de werkvloer. Met betrekking tot vervolgonderzoek naar identificatieprocessen bij een Kindcentrum is het waardevol om enerzijds andere medewerkers van Kindcentrum De Bundertjes te selecteren als respondent, anderzijds zou het interessant zijn een geheel ander Kindcentrum te nemen als onderzoeksorganisatie. Dat sluit eveneens aan op eerdergenoemde beperking van dit onderzoek, waarbij de een *casestudy* duidt op een momentopname. Elke omgeving en tijdsperiode vormt een andere context, waardoor een vergelijking van de resultaten kan leiden tot inzicht in de invloed daarvan op de resultaten.

Ook de respondentselectie leidt tot beperkingen van dit onderzoek, wat betreft de validiteit. Vanuit de onderzoeksorganisatie hebben immers vertegenwoordigers invloed gehad op de invulling van de respondentenlijst. Daarmee kunnen de uitkomsten van het onderzoek gekleurd zijn richting een positieve uitkomst voor de organisatie. De functie van de vertegenwoordiger van het onderwijs lijkt echter niet zodanig dat zij daar persoonlijk voordeel mee kon behalen, terwijl de vertegenwoordiger van de kinderopvang veel ruimte liet aan de onderzoeker om zelf afspraken te maken met respondenten en stelde zij voornamelijk tijdskaders. Gezien de vrij beperkte, totale omvang van de organisatie is een groot gedeelte van de medewerkers betrokken geweest bij het onderzoek. Dat bevordert eveneens de validiteit van het onderzoek.

## 7. Referentielijst

Ashforth, B.E., Harrison, S.H. & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, vol. 34, no.3, pp. 325-373

Atkinson, P., & Coffey (2004). Analysing Documentary Realities. In: D. Silverman (ed.), *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. Londen: Sage

Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, & Teunissen, J. (1995). *Kwalitatief onderzoek: Praktische Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Houten: Educatieve Partners Nederland bv.

Boen, F., Vanbeselaere, N., & Cool, M. (2006). Group Status as a Determinant of Organizational Identification After a Takeover: A Social Identity Perspective. *Group Processes & Intergroup Relations*, vol. 9, no. 4, pp. 547-560

Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press

Cornelissen, J.P., Haslam, S. A. & Balmer, J.M.T., (2007). Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management*, vol. 18, S1-S16

Cunliffe, A. L. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. Londen: SAGE Publications Ltd.

Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories: A Synthesis*. London: Sage Publications.

Dick, van R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O., Tissington, P.A. (2005). To Be(long) or Not to Be(long): Social Identification in Organizational Contexts. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, vol. 131, no. 3, pp. 189-218

Fleming, P., & Sturdy, A. (2009). 'Just be yourself!' towards neo-normative control in organizations? *Employee Relations*, vol. 3 no. 6, pp. 569

Harquail, C.V., & King, A.W. (2010). Construing Organizational Identity: The Role of Embodied Cognition. *Organization Studies*, vol. 31, no. 12, pp. 1619-1648

King, N. (1994). The Qualitative Research Interview. In Casell, C. & Symon, G. *Qualitative Methods in Organizational Research* (14- 36). Londen: SAGE Publications Ltd

Knippenberg, van D., van Knippenberg, B., Monden, L., & de Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, vol. 41, pp. 233-252

Kunda, G. (2006). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press

Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press, Inc.

Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: SAGE publications, inc.

Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity - Unity and Division at Work*. Londen: SAGE Publications Ltd

Rink, F., & Ellemers, N. (2007). Diversity as a basis for a shared organizational identity: The norm congruity principle. *British Journal of Management*, vol. 18, pp. 17-27

Rousseau, D.M. (1998). Why Workers Still Identify with Organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 19, no.3, pp. 217-233

Sillince, J.A.A., & Brown, A.D., (2009). Multiple organizational identities and legitimacy: The rhetoric of police websites. *Human Relations*, vol. 62, no. 12, pp. 1829-1856

Studulski, F. (2010). *Op weg naar het Integraal Kindcentrum*. Amsterdam: SWP

Vuuren, van M. Beelen, P., & de Jong, M.D.T. (2010). Speaking of dominance, status differences, and identification: Making sense of a merger. *The British Psychological Society*, vol. 83, pp. 627-643

Winkel, van E., Derks, H. & Vereijken, P. (2011). *Perspectief op het IKC*. Amsterdam: SWP

## 8. Bijlagen

### 8.1. Bijlage 1

Voor de interviews is uiteindelijk gebruik gemaakt van de volgende topiclijst:

- Persoonlijke informatie (achtergrond, opleiding, leeftijd etc.). Toelichting: Om de woorden van een respondent te kunnen interpreteren is het belangrijk hem of haar eerst wat beter te kennen. De achtergrond van een individu kan van grote invloed zijn op de beleving van een bepaalde situatie. Zeker in dit onderzoek naar identificatie met de organisatie is het relevant te weten vanuit welk perspectief een respondent praat.
- Functie/ rol binnen de organisatie: Dit onderzoek is sterk gerelateerd aan verschillen en groepen binnen een organisatie. Daarom is het belangrijk te weten welke rol de respondent binnen de organisatie vervult.
- Beeld 'oorspronkelijke' organisatie: De respondenten zijn afkomstig van verschillende organisaties, peuterspeelzaal, kinderopvang, buitenschoolse opvang of de basisschool. Om te begrijpen op welke manier zij hun plaats proberen te vinden binnen het Kindcentrum is het relevant te weten welk beeld zij van hun oorspronkelijke organisatie hebben.
- Proces organisatieverandering: Om te begrijpen vanuit welk perspectief de respondenten naar de huidige organisatie kijken, is het belangrijk te weten hoe dit beïnvloedt is door het proces dat daaraan vooraf gegaan is.
- Beschrijving Kindcentrum: Om te begrijpen op welke manier de respondenten zich identificeren met de organisatie is het belangrijk te weten welk beeld de respondenten hebben van de organisatie.
- Functioneren Kindcentrum: Centraal in dit onderzoek staat de aanname dat de oprichting van het Kindcentrum van invloed is op de identificatie van de medewerkers met de organisatie. Door het aanhalen van dit topic is het mogelijk te zien hoe de respondenten het functioneren van het Kindcentrum beoordelen en wat de positieve en negatieve punten zijn. Daarbij zijn de verhoudingen tussen de verschillende disciplines in de organisatie bevraagd op het moment dat dit niet door de respondenten naar voren werd gebracht. Dat gebeurde echter zelden.
- Toekomst Kindcentrum: Door de respondenten te vragen naar hun verwachtingen van de toekomst van de organisatie, wordt gekeken of hun mening over het functioneren over de organisatie alleen gebaseerd is op het heden. Een positieve of negatieve insteek over het functioneren in het heden kan gerelateerd zijn aan de wensen van de respondenten. Een

positieve houding over het huidige Kindcentrum kan in verband staan met een hoopvolle blik richting de toekomst. Uiteraard zijn daarbij meer combinaties denkbaar. De vraag is in hoeverre verwachtingen en wensen voor de toekomst van invloed zijn op het beeld van de praktijk van het heden. Dit topic is gekoppeld aan de komst van de nieuwe directeur, omdat op basis daarvan de toekomst van de organisatie bevraagd is.