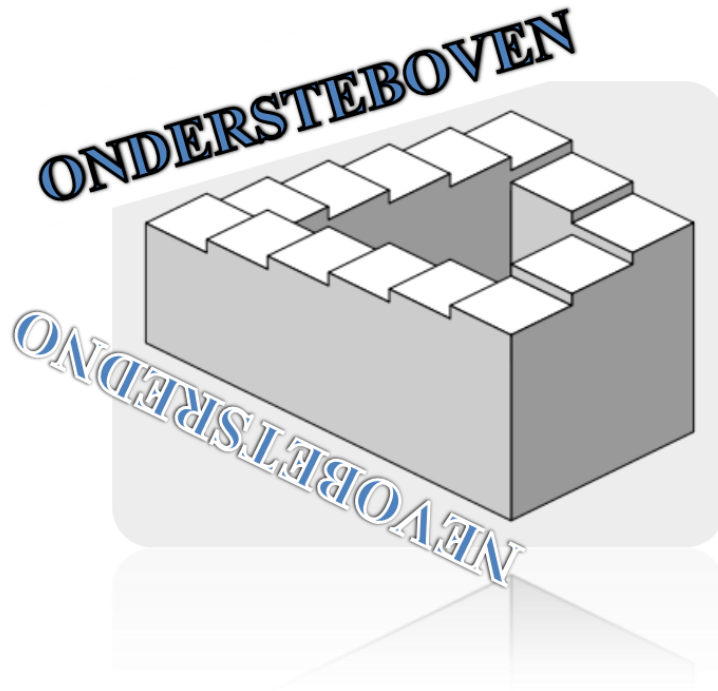


**ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITEIT
PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde
Lichting 2009-2011**



©Lionel en Roger Penrose 1958

*Een onderzoek naar het effect van de onderstroom bij Inholland in het domein MFR op
organisatieverandering en organisatieontwikkeling*

**Hilda van Herwijnen
26 september 2011**

Afstudeercommissie:
Dr. J.P.J.M. Essers (coach)
Drs. J. Hoogendoorn (meelezer)

Master scriptie als onderdeel van het doctoraal bedrijfskunde, major Management van
Verandering van Hilda van Herwijnen (337934)

**ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITEIT
PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde
Lichting 2009-2011**

ONDERSTEBOVEN

Een onderzoek naar het effect van de onderstroom bij Inholland in het domein MFR op organisatieverandering en organisatieontwikkeling

**Hilda van Herwijnen
26 september 2011**

Afstudeercommissie:

Dr. J.P.J.M. Essers (coach)

Drs. J. Hoogendoorn (meelezer)

Master scriptie als onderdeel van het doctoraal bedrijfskunde, major Management van Verandering van Hilda van Herwijnen (337934)

Afstudeercommissie

Coach: Dr. J.P.J.M. Essers

Vakgebied: Assistant Professor Of Philosophy Of Social Science And Organizational Research/PTO docent

Vakgroep: Organization & Personnel Management

Email: jessers@rsm.nl

Kamer: T08-20

Telefoonnummer docent en secretaresse: 010-4081861/1455

Meelezer: Drs. J. Hoogendoorn

Vakgebied: Associate Professor Of Human Resource Management/PTO docent

Vakgroep: Organization & Personnel Management

Email: jhoogendoorn@rsm.nl

Kamer : J03-29

Telefoonnummer docent en secretaresse: 010-4081950/1455

Sponsor

E. Westhoek

Functie: Directeur Domein Management Finance en Recht

Hogeschool Inholland

Email: eric.westhoek@inholland.nl

Interne begeleider

Dr. D. Andriessen

Functie: Lector Intellectual Capital

Hogeschool Inholland

Email: daan.andriessen@inholland.nl

Verantwoordelijkheid

De inhoud van deze afstudeerscriptie in het kader van de studie Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam, School of Management is geheel voor mijn verantwoordelijkheid. Het auteursrecht berust bij mij en het gepresenteerde werk is origineel en bevat geen andere bronnen dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De Rotterdam School of Management is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en zal in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud aanvaarden.

VOORWOORD

Dit onderzoek staat in het teken van betekenisgeven. Betekenisgeving wordt achteraf geconstrueerd door interactie (Boonstra & Caluwé, Intervenieren en veranderen, 2006). Dat geldt ook voor de titel van dit onderzoek. In de eerste instantie letterlijk bedoeld. In Holland, het domein MFR van onderaf, vanuit het perspectief van de medewerker onderzoeken en daarna het perspectief van bovenaf onderzoeken. Later heeft het onderzoek en de titel meerdere betekenissen voor mij gekregen zoals getroffen, overhoop, geschokt, in de war, van streek, omver en onderuit.

Dit onderzoek heeft mijn kijk op onderzoek veranderd, mijn kijk op mijn organisatie veranderd en heeft mij veranderd. Zonder de verschillende mensen was het mij nooit gelukt.

Speciaal wil ik bedanken:

- De medewerkers van Inholland voor hun bereidheid om mee te werken aan het onderzoek.
- Paul van Herwijnen, mijn lieve man, mijn mee-lezer en vraagbaak. Hij heeft thuis al het werk uit handen genomen en altijd weer gezorgd voor een fantastische maaltijd.
- Daan Andriessen, lector Intellectual Capital bij Inholland. Mijn mee-lezer en adviseur bij Inholland.
- Annet Scheringa van TheStoryConnection. Zij heeft mij geholpen storytelling praktisch om te zetten in een bruikbaar analysemodel.
- Meike Kemp, medestudent Bedrijfskunde aan de Erasmus. Haar zachte kritiek en heldere kijk op de zaken hebben ervoor gezorgd dat ik weer energie kreeg om de draad op te pakken na een korte pauze.
- Juup Essers en Job Hoogendoorn, mijn begeleiders bij de Erasmus Universiteit.
- Eric Westhoek, mijn sponsor, die mij alle vrijheid en ruimte gaf om mijn onderzoek uit te kunnen voeren.

En tot slot wil ik al mijn vrienden en familie bedanken, die mij de afgelopen maanden hebben gesteund. Een lief woordje per mail of via Facebook. Begrip dat ik even geen tijd voor ze had. Opbeurende woorden als ik er even doorheen zat. En zo is het gekomen dat je dit onderzoek als een verhaal leest.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4
INHOUDSOPGAVE	5
SAMENVATTING	8
1. INLEIDING	11
1.1 Aanleiding.....	11
1.2 Empirische context	12
1.3 Probleemstelling.....	14
1.3.1 Onderstroom.....	14
1.3.2 Organisatieverandering	17
1.3.3 Organisatieontwikkeling	17
1.3.4 Onderzoeksdoelstelling	18
2. LITERATUURONDEZOEK	20
2.1 Inleiding.....	20
2.2 Onderzoeksbil	21
2.2.1 Sociaal Constructionisme.....	21
2.2.2 Grounded Theory.....	24
2.2.3 Storytelling	25
2.3 Cultuur.....	28
2.3.1 Cultuurbegrippen	28
2.3.2 Cultuurdiagnose.....	31
2.3.3 Cultuurverandering	32
2.3.4 Weerstand.....	35
2.3.5 Emoties.....	39
2.4 Structuur	44
2.4.1 Begrippen van structuur	44
2.4.2 Planning & control.....	45
2.4.3 Toezicht.....	46
2.5 Strategie	47
2.5.1 Strategiebegrippen	47
2.5.2 Strategievorming.....	48
2.5.3 Strategie-analyse.....	50
2.6 Leiderschap	52

2.6.1	Leidinggeven aan professionals.....	52
2.6.2	Leiderschapsstijlen.....	53
2.6.3	De invloed van politiek, macht en ideologie op leiderschap	55
3.	METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	58
3.1	Inleiding	58
3.2	Kwaliteitscriteria	58
3.3	Dataverzameling.....	59
3.3.1	Documentenstudie	60
3.3.2	Literatuuronderzoek.....	60
3.3.3	Interviews	60
3.4	Data-analyse.....	64
3.1	Reflectie.....	66
3.1.1	Rol van de onderzoeker.....	66
3.1.2	Het materiaal	67
3.1.3	De organisatie.....	68
4.	SCHETSEN VAN DE BOVENSTROOM.....	69
4.1	Inleiding.....	69
4.2	Strategie en leiderschap	69
4.2.1	Missie en strategie	69
4.2.2	Leiderschap	71
4.2.3	Inholland in beweging.....	72
4.3	Structuur	74
4.3.1	Organisatiemodel Inholland	75
4.3.2	Planning en Control	75
4.3.3	Toezicht en inspraak	76
4.3.4	Personeelsprestaties	78
4.3.5	Onderwijsprestaties.....	79
4.4	Cultuur en taal van de bovenstroom	80
5.	IMPRESSIES VAN DE ONDERSTROOM.....	83
5.1	Inleiding.....	83
5.2	Taal van de onderstroom.....	83
5.3	Emoties	83
5.4	Thema's	86
5.5	Patronen	86

5.5.1	Continue Verandering	87
5.5.2	Beheersing en Control.....	88
5.5.3	Terugtrekken op vakinhoud.....	90
5.5.4	Afstand tussen medewerkers en leiding	91
5.5.5	Managerial Top-Down	94
6.	ANALYSE	97
6.1	Inleiding	97
6.2	Cultuur	97
6.3	Structuur	99
6.4	Strategie	101
6.5	Leiderschap	103
7.	CONCLUSIES.....	105
7.1	Inleiding	105
7.2	Conclusies patronen onderstroom	105
7.3	Eindconclusie	108
8.	AANBEVELINGEN.....	110
8.1	Inleiding	110
8.2	Bouwen aan de relatie.....	110
8.3	Grenzen aan de schaalbaarheid van de organisatie.....	111
8.4	Gezamenlijk bouwen aan visie, waarden en normen.....	112
8.5	Organisatie in crisis	112
8.6	Beperking van het onderzoek.....	113
	REFERENTIES.....	115
	LIJST MET FIGUREN EN TABELLEN.....	119

SAMENVATTING

Dit onderzoek bij Inholland in het domein MFR richt zich op wat er leeft in de onderstroom om inzicht te verkrijgen in de krachten binnen de cultuur en de mogelijke invloed daarvan op organisatieverandering en organisatieontwikkeling. Inholland is gedurende dit onderzoek negatief in de publiciteit gekomen. De gevolgen hiervan en de daarop volgende besluiten van het bestuur zijn meegenomen in dit onderzoek.

Het hoofddoel van een hbo-instelling is het verzorgen van goed onderwijs. Inholland heeft sinds de fusie in 2002 te maken met een reeks veranderingen, die elkaar in een snel tempo hebben opgevolgd. De aanleiding was zowel een intern besluit als het gevolg van ingrepen door de overheid of nieuwe bepalingen die voortkomen uit wet en regelgeving. De resultaten van de veranderingen hebben niet altijd de gewenste uitkomst gehad. De medewerkers reageren verschillend op de ingrepen. Nut en noodzaak worden niet altijd gedragen. Uit de literatuur komt naar voren dat 70% van de organisatieveranderingen (Boonstra J. , 2005) mislukt. De cultuur speelt hierbij een belangrijke rol. Meer inzicht in de invloed van cultuur kan helpen bij het vergroten van de veranderbereidheid, het verandervermogen en het draagvlak voor de veranderinhoud.

De onderzoeksvraag die in dit rapport is uitgewerkt luidt:

Welke patronen doen zich voor in de onderstroom van Inholland in het domein Management, Finance en Recht (MFR) en wat is daarvan de invloed op organisatieverandering (o.a. domeinvorming) en organisatieontwikkeling (personeelsprestaties en onderwijsprestaties)?

Dit onderzoek is op inductieve wijze, aan de hand van een sociaal constructionistisch paradigma, uitgevoerd. Dit betekent concreet dat is gezocht naar de verschillende betekenissen die de geïnterviewden en de onderzoeker aan het onderwerp geven. Dit onderzoek gaat niet uit van het vinden van een generieke waarheid die overal op toepasbaar is.

De verschillende betekenissen zijn uitgewerkt in schetsen van de bovenstroom en impressies van de onderstroom. De bovenstroom wordt in de literatuur omschreven als bewust, rationeel en directief (Es, 2009). De onderstroom als onbewust, emotioneel en associatief. De boven- en

onderstroom functioneren als communicerende vaten. Meer druk vanuit de bovenstroom leidt tot meer tegendruk in de onderstroom.

De schetsen van de bovenstroom zijn een reconstructie van strategie, structuur, cultuur en leiderschap bij Inholland gebaseerd op documentenstudie en observaties. De impressies van de onderstroom zijn gebaseerd op dertig open interviews en bevatten de verschillende perspectieven van directeuren, managers, interne- en externe adviseurs, docenten en ondersteuning. Via de narratieve methode (storytelling) zijn er vijf patronen in de onderstroom gereconstrueerd. Door een deconstructie van de bovenstroom met de patronen in de onderstroom en de literatuur is inzicht verkregen in de invloed van deze patronen op organisatieverandering en organisatieontwikkeling.

De bovenstroom bij Inholland laat een asymmetrisch beeld zien in de verhouding tussen strategie, structuur en de cultuur. Inholland is een structuur gedreven organisatie, waarbij de nadruk ligt op aansturing via planning en control. De structuur is niet ondersteunend aan visie, doelen en strategieën. Sinds de fusie wordt de grootschaligheid eerder als nadeel ervaren dan als voordeel. Efficiëntiewinst gaat verloren door een sterke arbeidsdeling. De nadruk van het leiderschap ligt op een hiërarchische en bureaucratische aansturing. Er is daarbij wel sprake van een sterke cultuur, die tegendruk biedt aan de structuur en de top down benadering. De strategie bij Inholland is onderbelicht. Visie, doelen en strategieën leven niet bij de medewerkers. Het gevolg van deze asymmetrie is dat er onvoldoende draagvlak is voor de veranderinhoud en daarmee is de veranderbereidheid laag. Het verandervermogen is gericht op overleven. Voldoen aan wet en regelgeving en nauwelijks gericht op het primaire proces onderwijs. De patronen in de onderstroom zijn symptomen van de aanwezige asymmetrie tussen strategie, structuur en cultuur.

In de onderstroom zijn vijf patronen gereconstrueerd. Deze patronen hebben een belemmerende invloed op organisatieverandering en organisatieontwikkeling.

1. Continue Verandering - Dit patroon laat zien dat medewerkers veranderingen negeren en ervaren als schijnaanpassing.
2. Beheersing & Control - De organisatie heeft de grenzen van de grootschaligheid bereikt. In plaats van de voordelen van grootschaligheid, ondervindt de organisatie meer nadelen. De organisatie wordt als een keurslijf ervaren.

3. Terugtrekken op vakinhoud - Medewerkers maken hun wereld zo klein mogelijk en trekken zich terug op vakinhoud. Medewerkers voelen zich niet betrokken bij organisatieveranderingen en richten zich vooral op hun eigen vakinhoud.
4. Afstand tussen medewerkers en leiding: Er is een cultuur waarbij niet of nauwelijks sprake is van een relatie tussen medewerkers en management en medewerkers en organisatie.
5. Managerial Top-Down: Elke interventie wordt gezien als van bovenaf bedacht en opgelegd. Deze krijgen zo nauwelijks draagvlak.

Gebleken is dat bovenstaande patronen interfereren met organisatieverandering. De veranderinhoud wordt onvoldoende gedragen en daarmee is er nauwelijks veranderbereidheid bij de medewerkers. Het verandervermogen blijkt wel aanwezig op het moment dat de continuïteit van de opleiding in het geding komt. De organisatieontwikkeling staat onder druk door toegenomen arbeidsdeling en het stagneren van efficiëntiewinst. Door toegenomen werkdruk nemen vitaliteit en motivatie af. Door opgelegde regels en procedures nemen ook de autonomie en motivatie af. Dit zijn oorzaken voor een verhoging van het ziekteverzuim en de lage score in medewerkerstevredenheid. Doordat regels en procedures omzeild worden en niet voldoende geborgd zijn, leidt dit uiteindelijk tot onvoldoende kwaliteit. En dat leidt tot imagoschade, lage scores in studenttevredenheid en afnemende instroom.

De formele overleg- en instemmingsorganen lijken niet in staat de bovenstroom en de onderstroom met elkaar te verbinden. De balans tussen strategie, structuur en cultuur zal hersteld moeten worden om de negatieve invloed van de patronen in de onderstroom om te buigen. De hefboom hiervoor is formeel en informeel leiderschap. Het advies aan bestuur en directie is om prioriteit te geven aan het herstel van de relatie tussen medewerker en leiding en medewerker en organisatie. Dit kan alleen als er gewerkt wordt aan onderling vertrouwen en het gevoel van rechtvaardigheid. Daarnaast zullen het bestuur en de directie moeten nadenken over een structuur die ondersteunend is aan de visie en de realisatie van doelen en strategieën. De roep om kleinere zelfstandige units zal gehoor moeten krijgen. De inrichting en de besturing dient vanuit de vakinhoud te worden ontwikkeld en ingericht. Bij de juiste bevoegdheden hoort ook rekenschap. Pas als er sprake is van een (vertrouwens)relatie tussen medewerkers en leidinggevendenden kan er gebouwd worden aan een gezamenlijke visie, waarden en normen door middel van debat en dialoog op ooghoogte. Dit geldt ook voor de aanpak en de ingrepen voor een organisatie in crisis.

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

Het hoger beroepsonderwijs heeft een grote maatschappelijke betekenis en krijgt volop de aandacht van de politiek, media en de publieke opinie. Nederland wil tot de mondiale top vijf van kenniseconomieën behoren. In de Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap (Zijlstra, 2011) gaat het in het bijzonder om kwaliteit van onderwijs, profilering en specialisatie van instellingen en samenwerking in de driehoek onderwijs, onderzoek en ondernemerschap. Hierover worden afspraken gemaakt met instellingen. Op deze wijze worden zij veel meer aangesproken op hun verantwoordelijkheid voor maatschappelijk gewenste prestaties. De regering heeft als doel beter onderwijs voor minder geld. Het onderwijssysteem wordt continu aangepast.

Veranderingen worden vaak door medewerkers en docenten ervaren als irritant, zinloos gedoe en als meer van hetzelfde. Veel veranderingen roepen weerstanden op. Hierdoor komen er onzichtbare krachten op gang, waar moeilijk grip op is te krijgen. :”In organisaties doen er zich zaken voor die niemand vooraf had gewild en/of bedacht. Net als cultuur is dit een onzichtbare, een niet te pakken kracht, die zoals de zwaartekracht alles in zijn omgeving beïnvloedt. Onzekerheid en angst over de gevolgen van veranderingen wekken weerstand op” (Caluwé & Vermaak, 2010). Veel veranderingen gaan moeizaam. Mogelijke oorzaken kunnen worden gevonden in: niet uitvoerbaar beleid, bestaande structuur, technologie, machtsprocessen, individuele onzekerheid, beperkte competenties en organisatiecultuur (Boonstra J. , 2005).

Vanuit mijn persoonlijke interesse werd ik geraakt door mijn eigen emoties en gevoelens van weerstand bij de verandering van Schools naar Domeinen bij Inholland. Ik werd nieuwsgierig naar de beleving van deze verandering bij mijn collega's en medewerkers. Tijdens mijn parttime opleiding MScBA/drs. bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam bij de School of Management koos ik bewust voor het verdiepingsvak Management van Verandering. Ik wilde meer over dit vakgebied leren. Tijdens dit verdiepingsvak kwam ik in aanraking met de term onderstroom. Een onderstroom is een zeestroming onder het wateroppervlak. Van Es (Es, 2009, pp. 77-78) gebruikt de bovenstroom en onderstroom als metafoor voor het proces van organiseren. “De bovenstroom: bewust, rationeel en directief. Deze is georganiseerd, causaal, planmatig en in de tijd te zetten en laat zich managen met

gedrag en vaardigheden en is cognitief te trainen. De onderstroom: onbewust, emotioneel en associatief. Deze is niet te plannen, ogenschijnlijk chaotisch, niet causaal en laat zich niet managen, maar wel (bege)leiden met gevoel, intuïtie en vertrouwen. Bovenstroom en onderstroom spreken een andere taal die niet met elkaar te vergelijken is en niet op dezelfde wijze meetbaar. Maar ze staan wel in voortdurende wisselwerking met elkaar. De bovenstroom en onderstroom zijn communicerende vaten: naarmate er meer druk komt uit de bovenstroom op de ene plaats, zal er meer tegendruk komen uit de onderstroom op een andere plaats.”

1.2 Empirische context

Dit onderzoek is uitgevoerd bij één hbo instelling, namelijk hogeschool Inholland en wel binnen het domein Management, Finance en Recht. De hogeschool Inholland is met ca. 32.000 studenten en 2.500 medewerkers de grootste hbo instelling in de Randstad. De hogeschool Inholland is in 2002 ontstaan uit een fusie van de hogeschool Alkmaar, hogeschool Haarlem, Ichthus hogeschool, hogeschool Delft en hogeschool Holland. Bij de fusie heeft het College van Bestuur (CvB) gekozen voor één onderwijslicentie (croho-Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs) per opleiding. Dit betekent dat bij accreditatie één opleiding, die op meerdere locaties wordt aangeboden op alle locaties een gelijke kwaliteit moet hebben. Om deze kwaliteit te kunnen borgen, wordt er op alle locaties een gelijk onderwijsprogramma aangeboden. Bij de invoering van het onderwijsconcept competentiegericht onderwijs in 2004 was dit gelijke onderwijsprogramma op alle locaties een feit.

Vanaf september 2010 heeft Inholland de domeinvorming doorgevoerd. Het collegejaar 2010-2011 werd gezien als een transitiejaar omdat de structuur was neergezet en medewerkers benoemd waren, maar de processen en procedures nog moesten volgen (Hogeschool Inholland, 2009). De domeinvorming betekende een verandering van de organisatiestructuur. Van een besturing per locatie naar een besturing ingericht op onderwijsinhoud. De belangrijkste doelen van de domeinvorming zijn: de slagkracht van de organisatie vergroten door de interne complexiteit te verminderen. De complexiteit van de organisatie moet worden verminderd door het aantal organisatorische eenheden te reduceren.

Daarnaast moet de domeinvorming leiden tot het leggen van meer autonomie lager in de organisatie. Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn: het CvB is er om te besturen en de

directies zijn er voor het management. Het primaire proces is leidend en de secundaire processen zijn ondersteunend.

Aan de domeinvorming zijn veel verandertrajecten vooraf gegaan. Het begon met de fusie. Daarna volgde de invoering van nieuwe ICT systemen, de invoering van competentiegericht onderwijs, de invoering van kwaliteitsmetingssystemen en een actieprogramma om de onderwijsprocessen te verbeteren.

Gedurende het onderzoek kwam Inholland negatief in de pers met betrekking tot mogelijke diploma fraude. Er werden Kamervragen gesteld over ongeoorloofde afstudeerroutes en er volgde een onderzoek van de Inspectie van Onderwijs naar deze afstudeerroutes, maar ook naar het declaratiegedrag van de leden van het CvB. Dit alles leidde tot een bestuurlijke crisis bij Inholland. In eerste instantie stapte de voorzitter van het CvB op, vlak daarna gevolgd door de overige leden van het bestuur en de Raad van Toezicht. Er kwam een nieuw CvB met als voorzitter Doekle Terpstra. Inholland liep grote imagoschade op. De instroom van nieuwe studenten is per augustus 2011 met 30% achter gebleven. Deze gebeurtenissen hebben een grote invloed gehad op de organisatie, de medewerkers van Inholland en daarmee ook op dit onderzoek. De gebeurtenissen bij Inholland zijn aanleiding geweest voor politieke debatten en hebben inmiddels impact gehad op alle hbo instellingen. Deze gebeurtenissen zijn gedurende het onderzoek meegenomen en verwerkt.

Figuur 1: Inholland in de pers



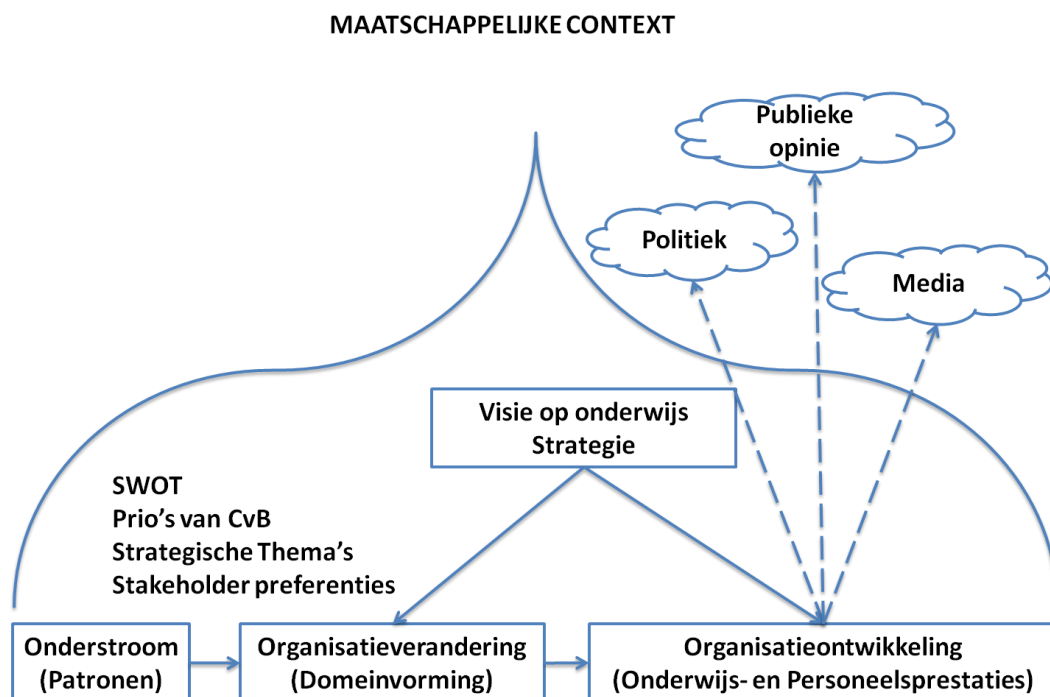
Figuur 2: Inholland als metafoor voor het hbo



1.3 Probleemstelling

In dit onderzoek is er gekeken naar de patronen en thema's in de onderstroom bij Inholland in het domein MFR. Welke invloed kan deze onderstroom hebben op organisatieverandering en organisatieontwikkeling? Zijn er onzichtbare krachten die ertoe hebben bijgedragen dat het domein is wat het nu is?

Figuur 3: Propositie



1.3.1 Onderstroom

Naast de officiële (gewenste) werkelijkheid van de (top)managers zijn er meerdere andere belevingen en stemmen die onderdeel zijn van de organisatorische werkelijkheid, die op hun manier betekenis (proberen) te geven aan de werkelijkheid in hun context. (Rhodes & Brown, 2005). Dit is te zien als de wisselwerking tussen de boven- en onderstroom. Van Es stelt dat driekwart van de veranderprocessen het gestelde doel niet behaalt omdat de diagnoses vaak te snel of te oppervlakkig worden gesteld door gebrek aan tijd of gebrek aan diepgang (Es, 2009, p. 14). De snelle diagnose zit er net naast, leidt tot dwaalwegen of creëert extra weerstand. De onderstroom is meer dan het begrip weerstand. In de onderstroom kunnen juist ook krachten voorkomen die ertoe bijdragen dat een verandering tot stand komt. De onderstroom is onbewust, emotioneel en associatief. En daarmee te beschouwen als de kraamkamer van de organisatiecultuur.

In de onderstroom, het onzichtbare en het onbesprokene, ligt de stille sturing van de organisatie. Daar wordt bepaald of en hoe gedrag wordt ingezet, welke acties men ontwikkelt en met elkaar afstemt en welke resultaten men daardoor bereikt. Daar ligt het nog niet benutte potentieel. Door de onderstroom bewust te maken komt onbenut potentieel in zicht.

Stef Bos heeft een mooi lied over de onderstroom geschreven. Hiermee maakt hij de werking van de bovenstroom en de onderstroom passend duidelijk.

“De golven zijn de dagen

De dagen van het jaar

Het lijkt of zij vertellen

Hoe het ons vergaat

Maar de onderstroom

Die niemand ziet

Bepaalt de richting

Op elk gebied...”

Stef Bos 1997

Om inzicht te krijgen in de onderstroom is het van belang om meervoudig naar de werkelijkheid te kijken. Als methodische aanpak staat daardoor storytelling centraal in dit onderzoek (Boje M. , 2008); (Tesselaar & Scheringa, 2008). Door Van Es raakte ik geïnspireerd en werd ik nieuwsgierig welke invloed de onderstroom bij Inholland heeft op organisatieverandering en organisatieontwikkeling. De domeinvorming heb ik in eerste instantie gebruikt als verandering, om te onderzoeken welke beleving de medewerkers hierbij hebben en zo inzicht te krijgen in wat er leeft in de onderstroom.

Inholland heeft continu met veranderen te maken. Veranderingen die van binnenuit geïnitieerd zijn en veranderingen die van buitenaf op Inholland af komen. Niet alle veranderingen bij Inholland hebben het gewenste doel behaald of worden als succesvol ervaren door medewerkers en docenten. In een eerste verkenning van dit onderzoek kwam naar voren dat op dit moment de medewerkers ervaren dat de verandering van de domeinvorming van bovenaf bedacht is en naar beneden is uitgestort. De docenten voelen zich niet direct betrokken bij dit proces en blijven hun focus houden op hun primaire taak. De richting die het Kabinet wil inzetten met de Strategische Agenda Hoger Onderwijs,

Onderzoek en Wetenschap zal leiden tot noodzakelijke veranderingen in de organisatie van Inholland. Inzicht krijgen in de onderstroom van Inholland, kan ertoe bijdragen dat de veranderingen in de toekomst een breder draagvlak krijgen en gestelde doelen worden behaald.

In de literatuur is er verder weinig geschreven over de onderstroom. Scott-Morgan schrijft in het boek 'de ongeschreven regels van het spel' over de ongeschreven regels in de organisatie (Scott-Morgan, 2004). Scott-Morgan noemt de ongeschreven regels de 'psychologie van een organisatie' als een symptoom van de 'harde' kant van de organisatie. Daarmee bedoelt Scott-Morgan de structuren, systemen en processen. De onderstroom en de ongeschreven regels hebben dus veel overeenkomsten met elkaar. Om meer inzicht te krijgen in de onderstroom is er in dit onderzoek uitgebreid aandacht besteed aan de cultuur, emoties en gedrag vanuit de literatuur.

Om de onderstroom in kaart te brengen in het kader van dit onderzoek is geen gebruik gemaakt van het diagnosemodel van Van Es of van Scott-Morgan, maar is gebruik gemaakt van storytelling.

Bij het in kaart brengen van de ongeschreven regels van het spel door Scott-Morgan is sprake van een afgebakend zoekgebied namelijk de ongeschreven regels. De ongeschreven regels en gedrag worden verklaard uit de context (Boudewijns, 2005, p. 41). Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een interviewtechniek om de ongeschreven regels boven water te krijgen en een analysemodel waarmee de data worden geordend waardoor de logica van het ontstaan van de ongeschreven regels en hun effecten inzichtelijk worden.

Bij Van Es staat de metaforische benadering centraal (Es, 2009, pp. 163-179). In totaal worden elf metaforen onderscheiden in en tussen de bovenstroom en de onderstroom. Dit resulteert in het metaforisch model voor organisatiediagnose. Hiervan afgeleid wordt een concreet discoursanalytisch model voor het opzetten en verwerken van interviews. Een discours (vertoog) is een systemische, coherente set van beelden, uitspraken, metaforen dat een bepaalde manier van denken over een onderwerp vastlegt of uitsluit, waardoor gedrag gereguleerd wordt (Burr, 2003, p. 202). Het veranderdiagnosemodel maakt gebruik van vaktermen uit de filmkunde. Het model gaat uit van vier camerabewegingen en drie scenario-elementen. De eerste camerabeweging is uitzoomen. Afstand nemen om goed te zien in welke

context de organisatie zich bevindt. De tweede camerabeweging zoomt in op het verandertraject. Camerabeweging drie maakt een close-up van de opdracht(gever) en tot slot, de vierde camerabeweging maakt een extreme close-up van de veranderaar. Als het speelveld in kaart is gebracht, wordt er in detail gekeken naar de wijze waarop de organisatie functioneert en in stand wordt gehouden. Drie elementen hebben hierbij de aandacht: bovenstroom en onderstroom van de organisatie, centrale personages of karakters en genre en plot.

Er zitten veel overeenkomsten tussen de verschillende methoden maar bij storytelling is het zoekgebied niet vooraf vastgelegd en de aanpak breder van opzet. Er wordt pas achteraf zichtbaar welke patronen er eventueel te herkennen zijn uit een reconstructie van verhalen. Het risico van deze methode is dat het onderzoek te breed wordt. De methode van storytelling is uitgewerkt in hoofdstuk 2 en 3.

1.3.2 Organisatieverandering

Zoals in de vorige paragraaf is aangegeven heeft Inholland continu met veranderingen te maken. Het CvB heeft de domeinvorming niet alleen bedoeld als een aanpassing van structuur en besturing maar acht ook een cultuurverandering noodzakelijk. De domeinvorming zorgt voor nieuwe verantwoordelijkheden en bevoegdheden en hiervoor zijn ontwikkeling van kennis, aanleren van nieuwe vaardigheden en ander gedrag nodig.

Het onderzoek richt zich op het spanningsveld tussen de inhoud van veranderingen, het verandervermogen en de veranderbereidheid. Strategie, structuur en cultuur worden steeds door elkaar beïnvloed. De wijze waarop deze georganiseerd zijn bepaalt de veranderinhoud, de veranderbereidheid en het verandervermogen van een organisatie (Schein, 2010).

1.3.3 Organisatieontwikkeling

Terwijl de organisatie continu aan het veranderen is, moet de gewone bedrijfsvoering, het verzorgen van onderwijs, gewoon doorgaan. Inholland staat in dienst van het onderwijs en onderzoek. De doelstelling van Inholland is tevreden studenten en kwalitatief goed onderwijs dat voldoet aan de Wet Hoger Onderwijs. Dit wil Inholland bereiken door de inzet van professionele, hoog opgeleide docenten die rekenschap afleggen voor kwalitatief goed onderwijs.

Het nieuwe CvB heeft in februari 2011 met behulp van een SWOT analyse een diagnose gesteld van de bedrijfsvoering van Inholland (Terpstra, Rutte, & Vucht Thijssen, 2011). Hieruit blijkt dat het onderwijshuis en de kwaliteit van Inholland fors beter moeten. Dat Inholland niet regionaal en stedelijk verankerd is. De kostendekkende opleidingen financieren verliesmakende opleidingen en het onderwijsconcept sluit onvoldoende aan bij de doelgroep. Onder de naam Toekomst Inholland heeft het CvB een strategisch plan uitgewerkt. Inzicht in wat er leeft in de onderstroom kan bijdragen aan het succesvol uitvoeren van dit plan en kan leiden tot een betere organisatieontwikkeling.

Het succes van organisatieontwikkeling wordt bepaald door de geschreven regels en de ongeschreven regels in de organisatie. Een geschreven regel kan zijn: “je moet in deze organisatie alles kunnen zeggen”, maar de ongeschreven regel is: “je moet je mond houden want anders gaat je kop eraf bij de volgende beoordeling”. Het klimaat van groei, ontwikkeling, leervermogen en verbetering van een organisatie wordt geblokkeerd door discrepantie tussen de geschreven regels en de ongeschreven regels. Inzicht in de onderstroom geeft inzicht in de ongeschreven regels in de organisatie en geeft een indicatie voor het leervermogen bij Inholland. Het leervermogen wordt gezien als het vermogen om bestaand gedrag (patronen) te veranderen in gedrag dat effectiever is voor het bereiken van de doelen van de organisatie (Boudewijns, 2005). De onderstroom laat zich niet managen, maar wel (bege)leiden met gevoel, intuïtie en vertrouwen. Dit vraagt om goed leiderschap terwijl een professional zich niet makkelijk laat leiden.

1.3.4 Onderzoeksdoelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is zichtbaar maken van wat er leeft in de onderstroom en het mogelijke effect van de onderstroom op organisatieverandering en organisatieontwikkeling. Voor de medewerkers en docenten is dit onderzoek van belang omdat zij hun stem kunnen laten horen. Zonder medewerkers is er geen organisatie. Organizatieverandering en organisatieontwikkeling komen immers alleen tot stand door medewerkers en docenten te mobiliseren en te laten participeren. Door te investeren in de betrokkenheid van medewerkers worden de veranderbereidheid en het verandervermogen vergroot. Voor de directie en het bestuur is het resultaat van dit onderzoek van belang doordat zij meer zicht krijgen op de onzichtbare krachten in de organisatiecultuur en hierdoor beter in staat zijn om organisatieverandering en organisatieontwikkeling tot stand te brengen.

De relevantie van deze doelstelling is dat de veranderaanpak wordt ingericht en afgestemd op het verbinden van de onderstroom en de bovenstroom bij Inholland.

De probleemstelling in dit onderzoek luidt:

Welke patronen doen zich voor in de onderstroom van Inholland in het domein Management, Finance en Recht (MFR) en wat is daarvan de invloed op organisatieverandering (o.a. domeinvorming) en organisatieontwikkeling (personeelsprestaties en onderwijsprestaties)?

De volgende onderzoeksvragen zijn van deze probleemstelling afgeleid:

1. Wat wordt er onder de onderstroom verstaan?
2. Welke invloeden kunnen er zijn op veranderprocessen?
3. Hoe hebben de personeelsprestaties en onderwijsprestaties zich ontwikkeld bij Inholland in het domein MFR?
4. Welke veranderingsprocessen zijn er gaande bij Inholland?
5. Welke thema's en patronen zijn er zichtbaar in de onderstroom bij Inholland in het domein MFR?
6. Welke invloed hebben deze patronen op de organisatieverandering en organisatieontwikkeling?
7. Welke interventies zijn er aan te bevelen?

De onderzoeksvraag 1 is behandeld bij deze inleiding.

Onderzoeksvraag 2 vormt het uitgangspunt voor de literatuurstudie die is verricht en komt aan de orde in hoofdstuk 2 van deze scriptie.

De onderzoeksvragen 3 en 4 vormen het uitgangspunt voor een documentenstudie binnen Inholland, die aan de orde komt in hoofdstuk 4 van deze scriptie in de paragraaf *Resultaten en Inholland in beweging*.

De onderzoeksvraag 5 betreft de uitkomsten uit het veldonderzoek en komt aan de orde in het hoofdstuk 5 van deze scriptie.

De onderzoeksvraag 6 is uitgewerkt in de hoofdstukken 6 en 7.

De onderzoeksvraag 7 is tenslotte uitgewerkt in hoofdstuk 8 van deze scriptie.

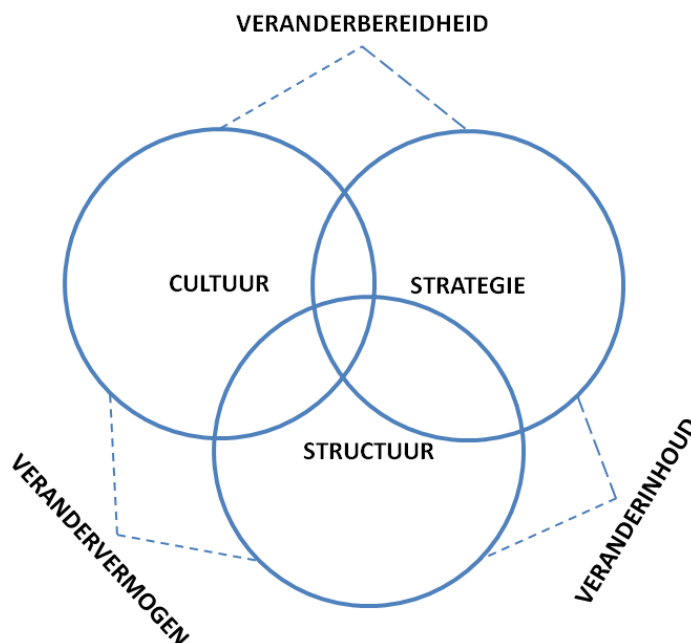
2. LITERATUURONDEZOEK

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk is opgebouwd uit twee onderdelen. De paragraaf 2.2 bevat een literatuuronderzoek dat gericht is op de methodologie. Hierin staat beschreven met welke ‘onderzoeksbrijl’ het onderzoek is gedaan.

De paragrafen 2.3 tot en met 2.7 bevatten een literatuuronderzoek rond de onderzoeksvraag: “Welke invloeden kunnen er zijn op veranderprocessen?” De literatuurkeuze is hiermee als volgt te verantwoorden. Een veranderproces is te definiëren als de route van de huidige situatie naar de gewenste situatie. Strategie, structuur en cultuur zijn de dimensies die daarbij aan de orde zijn. Deze dimensies worden steeds door elkaar beïnvloed. De wijze waarop ze zich tot elkaar verhouden bepaalt het draagvlak voor de veranderinhoud, de veranderbereidheid en het verandervermogen van een organisatie (Schein, 2010). De strategie en structuur zijn vooral gekoppeld aan de bovenstroom, de cultuur aan de onderstroom. Het leiderschap in de organisatie bepaalt het evenwicht en de dynamiek tussen de bovenstroom en onderstroom en heeft direct invloed op veranderinhoud, verandervermogen en veranderbereidheid.

Figuur 4: Symmetrie tussen strategie, structuur en cultuur



De behandelde theoretische modellen en definities zijn ook afkomstig uit andere paradigma's dan het sociaal constructionisme en hebben een ander normkader. De theorie in dit onderzoek

is niet gebruikt om hypothesen uit af te leiden om deze te kunnen toetsen met empirische bevindingen. De behandelde theorieën komen terug bij de analyse van de bevindingen en de conclusies uit dit onderzoek in de hoofdstukken 6 en 7.

2.2 Onderzoeksbril

Een paradigma is geen bril die je op of af kan zetten. Het is een afwijking in je ogen. Het paradigma bepaalt de manier waarop iemand waarneemt. Guba en Lincoln (Guba & Lincoln, 2000, p. 107) geven aan dat een paradigma gezien kan worden als een reeks van fundamentele overtuigingen (of metafysica), die zich bezighoudt met de uitersten van de eerste beginselen. Het is een wereldbeeld dat door de houder ervan gedefinieerd is als de aard van de wereld, de plek van het individu hierin en de reeks van mogelijke relaties met deze wereld en zijn onderdelen. Volgens Kuhn (Berselaar, 2007, pp. 227-229) hanteren paradigma's deels andere criteria en ze hanteren die criteria anders. Criteria hebben verschillende legitimiteit, prioriteit en toepassing. De positionering van de onderzoeker is nodig om het onderzoek te kunnen plaatsen. Dit onderzoek is gebaseerd op het sociaal constructionistische paradigma. Als onderzoeksmethode van dit kwalitatieve onderzoek is er gekozen voor de gefundeerde theoriebenadering (grounded theory) en de methode van onderzoek is gebaseerd op storytelling. De volgende paragrafen gaan in op sociaal constructionisme, grounded theory en storytelling.

2.2.1 Sociaal Constructionisme

De beschrijving van sociaal constructionisme is voornamelijk gebaseerd op de literatuur van Vivien Burr. Zij heeft met haar boeken 'An introduction to social constructionism' (Burr, 1995) en 'social constructionism'. (Burr, Social Constructionism, 2003) de ideeën van het sociaal constructionisme begrijpelijk geïntroduceerd. Zoals ze zelf zegt heeft zij de boeken geschreven voor studenten en niet voor academici.

Het sociaal constructionisme is ontstaan uit verschillende stromingen zoals de (sociale) psychologie, sociale wetenschap en geesteswetenschap (humanities). Het is een stroming binnen het postmodernisme. Modernisme gaat uit van een maakbare samenleving en is geënt op de Verlichting. Het Postmodernisme wil af van het schijndenken en van de beheersbaarheid. De aanhangers geloven dat er meerdere werkelijkheden bestaan (Chia, 1995).

Er is geen eenduidige definitie van sociaal constructionisme. Vivien Burr (Burr, 1995, p. 2) ziet de sociaal constructionisten als leden van een familie. Ze hebben redelijk herkenbare, gemeenschappelijke familietrekjes. Desondanks zijn ze als leden van dezelfde familie onderscheidend anders. De uitgangspunten bij sociaal constructionisme zijn:

- Sociaal constructionisten staan erop dat we een kritische houding aannemen ten aanzien van onze vanzelfsprekend aangenomen manier van de wereld en onszelf begrijpen.
- De manier waarop we gewoonlijk de wereld begrijpen, de categorieën en begrippen die we gebruiken, zijn historisch en cultureel bepaald.
- De kennis van de wereld wordt tussen de mensen geconstrueerd. Door de dagelijkse interacties in het sociale leven wordt de kennis opgebouwd. Taal speelt hierbij een zeer belangrijke rol. Wat beschouwd wordt als waarheid om de wereld te begrijpen is niet het product van objectieve waarneming maar van de sociale processen en de interacties tussen mensen.
- Kennis en sociale actie gaan samen. De kennis wordt opgebouwd uit de afspraken die hierover gemaakt worden. Beschrijvingen of constructies van de wereld steunen sommige patronen van sociale acties en sluiten anderen uit.

Het kernthema bij sociaal constructionisme is de rol van betekenisgeving in sociale processen. Het gaat om de zienswijze dat mensen hun eigen realiteit construeren op basis van hetgeen ze ervaren (Boonstra J. , 2000). De sociale werkelijkheid wordt opgevat als het product van de uitwisseling van betekenissen die zij aan hun omgeving geven (Boeije, 2009). Het vernieuwen van organisaties is verbonden met interacties en het uitwisselen van perspectieven op organiseren (Boonstra J. , 2000, p. 21). Deze interacties vinden plaats op basis van betekenissen die individuen geven aan sociale situaties en de wijze waarop ze erover praten (Weick, 1995).

Taal en ideologie spelen een belangrijke rol in het sociaal constructionisme (Burr, 1995). Taal wordt niet beschouwd als een instrument waarmee de echte werkelijkheid wordt beschreven, maar als een middel waarmee de werkelijkheid wordt geconstrueerd. Taal kan ook leiden tot verschillende opvattingen en leiden tot conflicten. Voor eenzelfde gebeurtenis kunnen twee mensen verschillende woorden gebruiken en dus ook verschillende werkelijkheden creëren. Twee mensen kunnen ook eenzelfde woord gebruiken maar de bedoelde betekenis erachter

kan totaal verschillend zijn. Bakhtin (Textetc.com, 2010) spreekt ook over het multi-gelaagde karakter van de taal en noemt dit heteroglossia.

Ideologie is van invloed op de manier waarop mensen denken, doen en in sociaal contact staan met elkaar. Discourses kunnen worden gezien als een systeem van betekenissen, manieren om onszelf en de sociale wereld te presenteren. Discoursen worden niet alleen gevormd door wat we denken of zeggen maar ook door wat we voelen, verlangen en wat we doen. Discourses kunnen ideologisch worden ingezet. In dienst van de macht. Machtige groeperingen in de maatschappij kunnen hiermee hun positie behouden. Foucault (Burr, 1995, pp. 79-85) stelt dat elke discours in theorie gebruikt kan worden voor goede en slechte doeleinden. Aan de andere kant geeft het mensen de ruimte om te kiezen waar zij wel of niet voor staan. De waarheid is subjectief en heeft geen objectieve gelding. De ‘echte-ware’ waarheden bestaan niet en iedere claim op de enige echte waarheid is per definitie vals. De waarheid is voor iedereen weer verschillend en voor iedereen continu aan verandering onderhevig.

Het sociaal constructionisme in dit onderzoek is te herkennen aan de verhalen die verzameld zijn bij Inholland in het domein MFR. Door verhalen te vertellen kennen mensen namelijk betekenis toe aan situaties en geven zij zin aan hun werk (Tesselaar & Scheringa, 2008, p. 9). Er wordt een meervoudige kijk op de organisatie weergegeven welke beïnvloed worden door taal en ideologie. Door de reconstructie van de gebeurtenissen van Inholland over een periode van de fusie tot nu, komt er inzicht in het perspectief van het bestuur, directie en management en de “werkvloer”, de docenten en medewerkers. De verschillende perspectieven worden duidelijk en er is een deconstructie mogelijk die inzicht geeft in de patronen en krachtenvelden in de onderstroom. Een onderzoek naar veronderstellingen en tegenstellingen en in welke mate tegengestelde begrippen vervlochten zijn. Er wordt niet alleen gekeken naar wat er gezegd wordt, maar ook juist naar wat er niet gezegd wordt.

De onderzoeker is het belangrijkste onderzoeksinstrument (Erlandson, 1993). Het nadeel van het sociaal constructionistische paradigma is dat de onderzoeker meerdere, zelfs op gespannen voet met elkaar verkerende constructies moet kunnen interpreteren. De onderzoeker geeft met zijn ideologie en zijn gebruik van taal betekenis aan het onderzochte. De discours en retoriek van de wetenschap geven de bevindingen van onderzoek het stempel van kennis of waarheid en geven hiermee de onderzoeker veel macht. De stem van de onderzoeker kan hiermee groter

zijn dan de stem van de onderzochte. Foucault stelt dat kennis niet los kan worden gezien van degene die de kennis ontwikkelt (Burr, 1995). Dit betekent dat alle argumenten en conclusies goed onderbouwd moeten worden en dat de onderzoeker ook aandacht besteedt aan zelfkennis. Vooral inzicht in de persoonlijke beleving van de waarheid en bewustwording van de consequenties van ons eigen handelen zijn essentiële voorwaarden in het ontvankelijk worden voor waarheid. Door te reflecteren op onderzoeksmateriaal en onderzoeksmethoden wordt de invloed van de onderzoeker beperkt.

2.2.2 Grounded Theory

Het onderzoek is gebaseerd op grounded theory. In dit hoofdstuk is uitgewerkt wat de definitie hiervan is en hoe het is toegepast in dit onderzoek en wat hiervan de beperkingen zijn. In hoofdstuk 3 zal nog iets verder ingegaan worden op deze onderzoeksmethode.

De grondslag voor grounded theory ligt bij Glaser en Strauss (Suddaby, 2006). Het is een praktische methode voor het uitvoeren van onderzoek dat zich op het interpretatieve proces richt door het analyseren van de actuele productie van betekenissen en concepten die gebruikt worden door sociale actoren in een bestaande omgeving. Glaser en Strauss beweerden dat een nieuwe theorie kan worden ontwikkeld door aandacht te besteden aan de tegenstelling tussen de dagelijkse werkelijkheid van de inhoudelijke gebieden en de interpretaties door de verschillende actoren over deze dagelijkse werkelijkheid.

Grounded theory staat bekend om zijn aanpasbaarheid en inductieve aanpak. Inductief onderzoek is theorievormend (Collis & Hussey, 2009, p. 8). De theorie wordt ontwikkeld op basis van observaties van empirisch materiaal. Het empirisch materiaal is veelal gebaseerd op drie soorten gegevens: geschreven teksten, interviews of schriftelijke opmerkingen over specifieke interacties. Het is een proces waarbij data worden verzameld en tegelijkertijd worden geanalyseerd. Daarnaast wordt steeds de theorie getoetst, om te bepalen welke data er verder verzameld moeten worden om de theorie verder te ontwikkelen.

Grounded theory is het meest geschikt om het proces te begrijpen van betekenisgeven aan intersubjectieve gebeurtenissen en ervaringen van verschillende actoren. Het gebruik van de methode is logisch en consistent met de belangrijke aannames van de actoren over de sociale werkelijkheid en hoe deze werkelijkheid is gekend. Het is niet geschikt om uitspraken te doen over een objectieve werkelijkheid maar wel geschikt om uitspraken te doen over hoe

individuen de werkelijkheid interpreteren. In dit onderzoek wordt er dan ook niet gezocht naar een objectieve werkelijkheid, maar gaat het om de betekenis die individuen geven aan de werkelijkheid en hoe zij die werkelijkheid ervaren.

Grounded theory heeft een aantal nadelen (Collis & Hussey, 2009, p. 158). Het onderzoek genereert een aanzienlijke hoeveelheid data en daar is niet altijd makkelijk mee om te gaan. De generaliseerbaarheid van de bevindingen staat ter discussie omdat de aard van het onderzoeksproces binnen een bepaalde context is uitgevoerd en bovendien tijdrovend is. In plaats van naar een theorie te verwijzen die gekoppeld is aan de setting waarin het onderzoek plaats vindt, ontwikkelen de onderzoekers zelf een theoretisch model. Echter zal deze begrensd worden door de context waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. Het is mogelijk om thema's en patronen te benoemen die ook kunnen worden waargenomen in een vergelijkbare context maar men moet voorzichtig zijn om dit te benoemen als een theorie. Grounded theory onderzoek is niet makkelijk, het is het product van aanzienlijke ervaring, creativiteit en soms een dosis goed geluk.

2.2.3 Storytelling

Storytelling is een onderzoeksmethode van de laatste dertig jaar die wordt toegepast bij kwalitatief onderzoek in organisaties (Boje D. M., 2005). In 'Sensemaking in organizations' geeft Weick (Weick, 1995, p. 127) als argument aan dat mensen eerder in verhalen denken dan in argumenten of paradigma's. De meeste theoretische organisatiemodellen zijn gebaseerd op argumentatie en niet op verhalen. Boje is één van de grondleggers van storytelling. Dit hoofdstuk zal vooral de theoretische kant en de verschillende definities van storytelling beschrijven en de keuzen toelichten die gemaakt zijn bij dit onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt meer ingegaan op de wijze waarop storytelling is toegepast in dit onderzoek.

Storytelling wordt gezien als de dynamiek van het vertellen van verhalen, het vangen van verhalen en het vormen van verhalen (Tesselaar & Scheringa, 2008, p. 9). Voor Boje (Boje M., 2008) zijn verhalen instrumenten om communicatie in organisaties te doorgronden. Een goed verhaal werkt als een 'oorzaken kaart' (Weick, 1995, p. 61), het laat patronen zien die mogelijk al bestaan maar inzichtelijk worden bij de actoren of en een hernieuwd inzicht geven. Verhalen zijn templates en het product van eerdere pogingen tot zingeving. Verhalen geven inzicht in het hart en de ziel van een organisatie (Tesselaar & Scheringa, 2008), in

datgene wat zo vaak als ongrijpbaar wordt gezien, de organisatiecultuur. Verhalen zijn daarmee een prima methode om de onderstroom te doorgronden.

Boje (Boje M. D., 2011) ziet storytelling als een ‘triadische affaire’ en onderscheidt drie typen verhalen: Narrative, Antenarrative en Living Story.

Figuur 5: Triadic Storytelling Model van Boje



Narrative is te herkennen aan een begin, midden en een einde (BME). De opbouw is lineair, kijkt terug in de tijd en geeft achteraf betekenis aan de situatie. Het wordt gezien als één geheel, het bevat een plot en kijkt terug in de tijd.

Living Story is beweging en wordt gezien als een netwerk van sociale relaties bestaande uit een web van verhalen. De verhalen gaan over het heden en geven inzicht in de sociale relaties van een organisatie. De verhalen hebben geen begin en eindigen nooit.

Antenarrative worden gezien als een ‘gok op de toekomst’, het is vooral gericht om de toekomst te voorspellen. Het zijn geen echte verhalen, maar meer fragmenten die weer verbonden zijn met andere fragmenten. Dit vormt zo een interessante complexiteit van patronen in sociale relaties.

Tabel 1: Samenvatting Narrative, Living Story, Antenarrative Boje (Boje M. D., 2011, p. 5)

NARRATIVE	LIVING STORY	ANTENARRATIVE
Abstract	Dispersed	Subterranean
Monological	Polylogical	Re-narrating & restorying logics
Whole	Web of Relations	Transform in packs
BME	Multi plotted	Morphing with context shifts
Linear	Non-linear	Prospective futuring
Retrospective	Now & here	Heteroglossia
Centripetal (centrering)	Centrifugal (differing)	Frontiers-making future possibilities
In Place - fossilized	Founding space by movement	

Met ‘narratives’ wordt vooral betekenis gegeven aan gebeurtenissen uit het verleden. De ‘living story’ richt zich vooral op het nu en ‘antenarratives’ geven vooral betekenis aan situaties in de toekomst en zijn voorspellend.

Bij dit onderzoek is de narratieve methode toegepast. Sommige wetenschappers bekritisieren deze methode omdat ze het meer als een kunst zien dan als een onderzoeksmethode die waarde aan kennis toevoegt (Rhodes & Brown, 2005). De narratieve methode wordt steeds populairder bij onderzoeken naar organisaties en wordt ingezet als marketing instrument voor organisatie onderzoekers (Essers, 2011) Volgens Rhodes en Brown (Rhodes & Brown, 2005, p. 177) heeft de narratieve methode zich ontwikkeld als een geavanceerde onderzoeksmethode, maar de verdere ontwikkeling ervan wordt beperkt doordat een groep wetenschappers er zich tegen verzet en het uitsluit. Narratieve methoden benadrukken organisatieaspecten zoals tijdelijkheid, pluraliteit, reflexiviteit en subjectiviteit die in de traditionele onderzoeksmethoden onderbelicht blijven. Dit onderzoek is geen zoektocht naar de eenduidige waarheid, maar is een zoektocht naar betekenisgeving. Er is een reconstructie gemaakt van de beleving van de medewerkers in de organisatie uit verhalen over een bepaalde periode bij Inholland in het domein MFR. De actoren zijn door de onderzoeker uitgekozen. Daarmee kan de onderzoeker bepalen naar wie hij luistert en naar wie hij niet luistert. Daarom zijn in dit onderzoek de verschillende verhalen zo transparant mogelijk weergegeven. De verhalen zijn geselecteerd uit interviews met directie, management, docenten en medewerkers en moesten voldoen aan de kenmerken van een narrative. Uit deze verhalen zijn patronen en thema’s geselecteerd. Dit wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 3.

2.3 Cultuur

Het begrip cultuur is relevant voor het onderzoek om betekenis te kunnen geven aan de patronen in de onderstroom. Subjectiviteit en macht zijn belangrijke concepten om de bedrijfscultuur te begrijpen (Fleming & Spicer, 2003). Medewerkers identificeren zich met de organisatie en de organisatiecultuur. Maar sommige medewerkers niet en die tonen weerstand en cynisch gedrag. De organisatiecultuur is dus sterk bepalend voor het verandervermogen en de veranderbereidheid van mensen in de organisatie.

In dit hoofdstuk is een uitwerking gemaakt van de theoretische begrippen van organisatiecultuur en hoe die begrepen en onderzocht kunnen worden. Het bestuur en directie van Inholland heeft als doel dat de organisatiecultuur moet veranderen. Daarom is in dit hoofdstuk aandacht besteed aan cultuurveranderingen, weerstanden en emoties om zo een betere theoretische onderbouwing te verkrijgen.

2.3.1 Cultuurbegrippen

Cultuur is een abstract begrip en wordt vaak beschreven als de manier waarop zaken gaan binnen een organisatie. Schein (Schein, 2010, p. 2) onderscheidt verschillende categorieën van cultuur.

Tabel 2: Vier categorieën van cultuur volgens Schein

CATEGORIEËN VAN CULTUUR	CATEGORIE
Macrocultuur	Naties, etnische- en religieuze groepen, wereldwijde groepen.
Organisatiecultuur	Private-, publieke-, non-profit- en overheidsorganisaties
Subcultuur	Groepen die in de organisatie bestaan.
Microcultuur	Microsystemen in en buiten de organisatie.

Voor dit onderzoek zijn de organisatiecultuur, de subcultuur en de microcultuur relevant. Vermaak (Vermaak, 2009, p. 288) schrijft: “Een organisatie kan gezien worden als een stapeling van afdelingen, diensten en overlegvormen waartussen de relaties helemaal niet zo helder zijn, die soms met elkaar concurreren, andere subculturen hebben en dergelijke. Daar komen nog informele verbanden bij, zoals netwerken waarin mensen elkaar opzoeken vanwege gemeenschappelijke interesses, vriendschapsrelaties of dwarsdoorsnijdende klussen”. Als we de werking van de krachten in de cultuur niet begrijpen, dan worden we er slachtoffer van (Schein, 2010, p. 7). Managers ondervinden bij gewenste cultuurveranderingen vaak weerstand. Als we de dynamiek van cultuur begrijpen, zal dit leiden tot minder raadsels, minder irritatie en bezorgdheid als we te maken hebben met

onbekend en schijnbaar irrationeel gedrag van medewerkers. Als we de organisatie door een culturele lens kunnen bekijken, krijgen allerlei zaken betekenis. Zaken die voorheen mysterieus, frustrerend of stom leken. Soms wordt cultuur verward met het klimaat en wordt het verward met hoe het is en hoe het zou moeten zijn. Als managers spreken over het ontwikkelen van de juiste cultuur of gewenste cultuur heeft dat te maken met de zekere waarden die managers in hun organisatie willen aanbrengen. In managementboeken wordt er verondersteld dat het hebben van een cultuur noodzakelijk is voor een effectieve bedrijfsvoering. Hoe sterker de cultuur is, hoe effectiever de organisatie. Cultuur als concept is een abstractie. Een abstract concept is bruikbaar als daarbinnen onderscheid wordt gemaakt tussen de onderliggende, meer complexe antropologische modellen. Deze modellen verwijzen naar een breed scala aan waarneembare gebeurtenissen en onderliggende krachten zoals verwoord in de onderstaande tabel (Schein, 2010, pp. 14-16).

Tabel 3: Overzicht van cultuurkenmerken uit de literatuur

CULTUURKENMERKEN	BESCHRIJVING
Waargenomen gedrag in omgang van mensen met elkaar	De taal, de gewoontes, de tradities en de rituelen die in bepaalde situaties wordt gebruikt.
Groepsnormen	De standaarden en waarden die in de organisatie zichtbaar zijn.
Aangenomen waarden	De beschreven waarden die de organisatie nastreeft zoals productkwaliteit of prijsleider.
Formele filosofie	De brede politieke en ideologische principes die bepalend zijn in het handelen naar stakeholders, medewerkers, klanten en aandeelhouders.
Regels van het spel	De impliciete, ongeschreven regels in de organisatie.
Klimaat	Het geestelijke gevoel dat de medewerker heeft in de organisatie en de manier waarop medewerkers in met elkaar omgaan.
Ontwikkelde vaardigheden	De competenties die medewerkers hebben voor bepaalde taken. De mogelijkheid om bepaalde kennis door te geven zonder dat dit uitgelegd hoeft te worden of opgeschreven te worden.
Gewoontes van denken, mentale modellen en/of linguïstische paradigma's	De gedeelde cognitieve modellen die leidend zijn voor perceptie, gedachten en taal.
Gedeelde meningen	Elkaar kunnen begrijpen in de omgang met elkaar.
Metaforen en geïntegreerde symbolen	De manier waarop medewerkers zichzelf karakteriseren. Dit wordt niet altijd gewaardeerd en wordt er snel over esthetische en emotionele grenzen gegaan.
Formele vieringen	De manier waarop er in de organisatie bepaalde evenementen vieren, zoals promotie, verjaardagen en het behalen van belangrijke mijlpalen.

Cultuur draagt bij aan de structurele stabiliteit in een organisatie (Schein, 2010, pp. 16-17). Het is het diepste, vaak onbewuste deel in een organisatie en daarom minder tastbaar en zichtbaar. Als een cultuur zich eenmaal heeft gevormd, heeft het invloed op het functioneren van alle medewerkers. Cultuur betekent dat rituelen, klimaat, waarden en gedrag samen komen tot een coherent geheel. Dit patroon van integratie is de essentie van wat men cultuur noemt. Als we begrijpen waar cultuur vandaan komt, hoe het zich ontwikkelt, dan krijgen we grip op een abstract begrip dat in organisaties aanwezig is en invloed heeft op het gedrag van de medewerkers. Elke sociale groep die een gezamenlijke geschiedenis heeft, ontwikkelt een cultuur. De kracht van die cultuur wordt bepaald door de tijd, de stabiliteit van de groep, de gedeelde belevenissen en de emotionele intensiteit van de gebeurtenissen. Cultuur is het product van sociaal leren.

Een cultuur kan op verschillende niveaus worden geanalyseerd (Schein, 2010, p. 24). De niveaus gaan van de tastbare tot de onzichtbare kenmerken in de cultuur.

Tabel 4: Drie lagen van cultuur van Schein

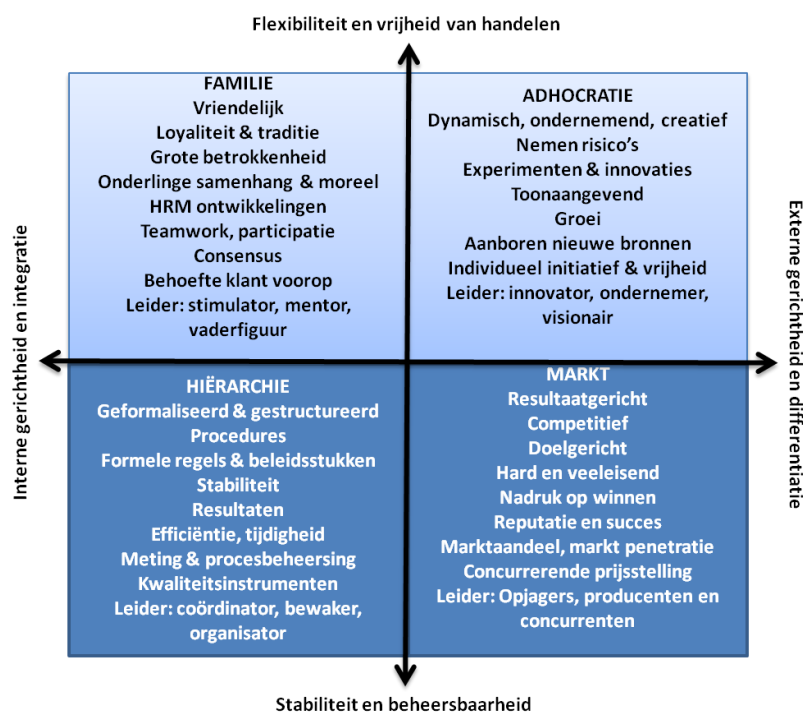
LAGEN VAN CULTUUR	OMSCHRIJVING
Artefacten	Zichtbare en voelbare structuren en processen. Geobserveerd gedrag (moeilijk te duiden).
Overtuigingen en waarden	Idealen, doelen, waarden, aspiraties, ideologieën, rationalisaties (kunnen niet congruent zijn met gedrag of andere artefacten).
Onderliggende vooronderstellingen:	Onbewust, vanzelfsprekende overtuigingen en waarden. (vastgesteld gedrag, perceptie, gedachten en gevoelens).

2.3.2 Cultuurdiagnose

Meerdere wetenschappers hebben methoden ontwikkeld om een diagnose te stellen van organisatieculturen. Verschillende benaderingen zijn mogelijk, in dit onderzoek is een beperkte selectie gemaakt.

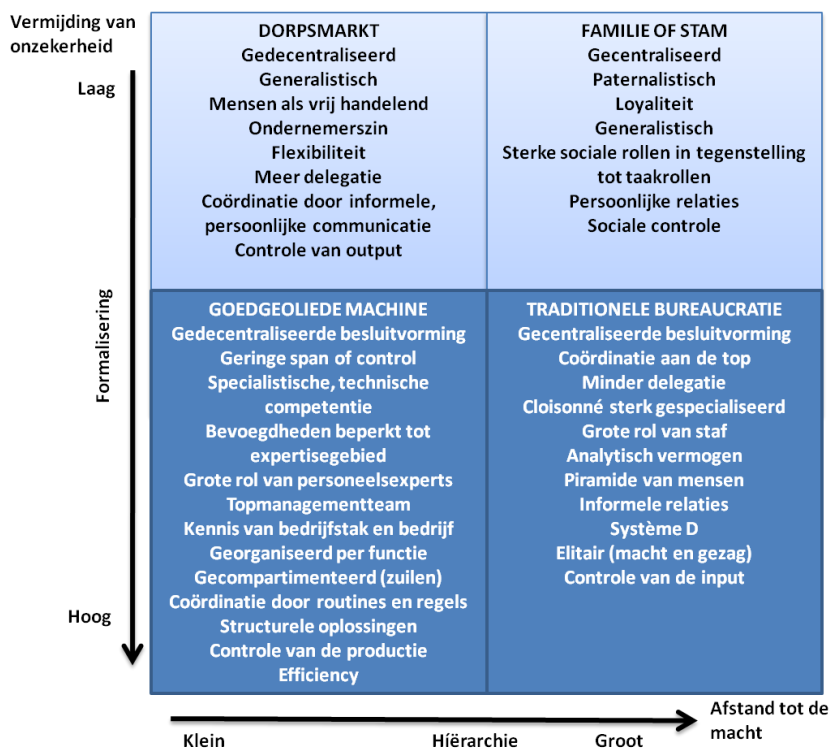
Cameron & Quinn (Cameron & Quinn, 2006) hebben een model van vier concurrerende waarden opgesteld, die corresponderen met vier typen organisatiecultuur. De familiecultuur, de adhocratie, de hiërarchische cultuur en de marktcultuur.

Figuur 6: Organisatiecultuur Cameron & Quinn



Mogelijke weerstanden herkennen of je eigen organisatiecultuur doorgronden is net zo moeilijk als je eigen nationale cultuur herkennen. (Schneider & Barsoux, 2003, p. 12) We beginnen onze cultuur pas waar te nemen op het moment dat we ons niet meer in onze eigen cultuur bevinden en met een andere cultuur worden geconfronteerd. Hofstede heeft veel onderzoek gedaan naar cultuurverschillen in organisaties in verschillende landen. Hij heeft zijn onderzoek gebaseerd op vier waardedimensies zoals afstand tot de macht, vermijding van onzekerheid, individualisme/collectivisme en mannelijkheid/vrouwelijkheid. De culturele profielen komen sterk overeen met het model van Cameron & Quinn (Cameron & Quinn, 2006).

Figuur 7: Culturele profielen Hofstede



Volgens Harrison (Markensteijn, 2009) moet de organisatie rekening houden met tegenstrijdige belangen tussen individu en organisatie. Voor het individu gaat het om zaken als bevrediging in het werk, veiligheid, invloed en economische opbrengsten. Voor de organisatie gaat het om overleven in een dynamische omgeving. Vaak zijn er zowel voor de organisatie als voor de individuen verschillende belangen in het geding, die deels strijdig met elkaar kunnen zijn. De oplossingen die organisaties voor dit spanningsveld van strijdige belangen vinden, bepalen hun cultuur. Harrison onderscheidt de machtsgerichte organisatie, de rolgerichte organisatie, de taakgerichte organisatie en de persoonsgerichte organisatie.

2.3.3 Cultuurverandering

Sanders en Neuijen (Sanders & Neuijen, 2009) hebben het ui-model ontwikkeld. Het ui-model is een hulpmiddel om een cultuur 'te pellen'. Want wat is 'cultuur'? Volgens het ui-model behelst cultuur (van buiten naar binnen) het gedrag en de gewoonten, de symbolen en mythen, de waarden en normen en de 'basisassumpties'. Waar managers spreken over waarden en normen dient beseft te worden dat dit de moeilijkst te veranderen laag van cultuur is. Inzicht in de cultuur betekent dat je een hefboom ontdekt voor het beïnvloeden van cultuur (Sanders & Neuijen, 2009, p. 77).

Gregory Bateson (Robbins, 1991) heeft gezegd: “Change is happening all the time....Our role is to identify useful change and amplify it.” Bateson was een sociaal wetenschapper die zijn belangrijkste werk halverwege de vorige eeuw deed. Hij wordt gezien als een van de voorlopers van Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP) en van oplossingsgericht werken. (Boer, 2003) Met zijn uitspraak wijst hij erop dat de verandering die wordt gezocht (vrijwel) altijd al begonnen is. Of beter, tussen alle veranderingen die gaande zijn, zijn veranderingen te identificeren die nuttig zijn. De uitdaging is om deze vervolgens te versterken. Met de logische niveaus zijn veranderingen te begrijpen. Elk niveau is psychologisch meer bevattend en impactvol. Albert Einstein heeft gezegd dat een probleem niet is op te lossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt. Met andere woorden, de oplossing voor een probleem op een logisch niveau bevindt zich op een ander logisch niveau.

Het model van Bateson (Robbins, 1991); (Caluwé & Vermaak, 2010, p. 272) bestaat uit zes niveaus, die allen van belang zijn als het om gedragsverandering en leren gaat (bewust en vooral onbewust). Het model gaat ervan uit dat zaken op ieder niveau doorwerken op de onderliggende niveaus (zowel bekrachtigend als beperkend). Een verandering op het niveau ‘identiteit’ heeft veranderingen op de vier onderliggende niveaus tot gevolg, terwijl een verandering op het niveau van ‘gedrag’ alleen resulteert in veranderingen op het niveau ‘omgeving’. Veranderingen op een lager niveau *kunnen* leiden tot een verandering op een hoger niveau. Veranderingen op een hoger niveau *zullen altijd* leiden tot veranderingen op een lager niveau. Dit model is ook vertaald naar organisaties en gaat uit van dezelfde principes van verandering. (Goosseff, 2009)

Tabel 5: (Neuro) logische niveaus van Bateson

(NEURO) LOGISCHE NIVEAUS
6: Spiritualiteit en Missie
5: Identiteit
4: Waarden en overtuigingen
3: Vaardigheden en kwaliteiten
2: Gedrag
1: Omgeving

Tabel 6: Logische organisatie Niveaus volgens Goosseff

LOGISCHE ORGANISATIE NIVEAUS
6: Visie
5: Identiteit
4: Overtuigingen & Cultuur
3: Vaardigheden & Organisatie hulpmiddelen
2: Gedrag, Producten & Diensten
1: Omgeving, Markt

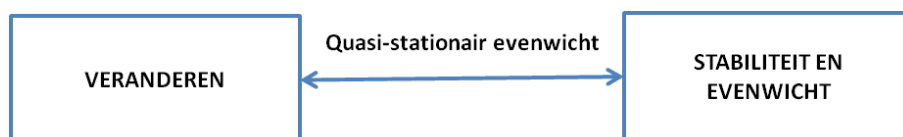
Om een cultuur te kunnen veranderen heeft de leiding direct en indirect werkende beïnvloedingsmechanismen tot haar beschikking (Schein, 2010, p. 236). Voor een effectieve cultuurbeïnvloeding moeten de mechanismen onderling op een consistente wijze worden

gehanteerd. Tegenstrijdigheden (ambiguïteit) in dit mechanisme kunnen tot grote interne spanningen leiden.

Tabel 7: Beïnvloedingsmechanismen cultuur Schein

MECHANISME	BESCHRIJVING
Direct werkende mechanismen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belangrijkste aandachtspunten van de leiding. 2. Reacties van de leiding op kritieke gebeurtenissen. 3. Het vóórleven van gewenst gedrag. 4. Criteria met betrekking tot werving, selectie, promotie, uittreding en uitsluiting.
Indirect werkende mechanismen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ontwerp en structuur van de organisatie. 2. Systemen en procedures. 3. Vormgeving aan gebouwen en interieur. 4. Verhalen en mythen. 5. Formele vastlegging van beginselverklaring.

Een cultuurverandering kan noodzakelijk zijn omdat de continuïteit van de organisatie bedreigd wordt. Vanuit een crisis of een schok ontstaat dit veranderproces. De leiding past een radicale ingreep toe om de geleidelijk ingeslepen patronen te veranderen. Dit wordt ‘ommekeer’ genoemd (Sanders & Neuijen, 2009, pp. 82-87). In elke organisatie zijn er tegelijkertijd twee soorten krachten werkzaam, die elkaar in evenwicht proberen te houden.



Met het beïnvloeden van cultuur wordt er naar een verlegging van het evenwicht toegewerkt. Dit proces verloopt via ‘unfreezing’, ‘changing’ en ‘refreezing’. Met unfreezing wordt de organisatie wakker geschud, gevolgd door een periode van verwarring en onzekerheid. Hierna volgt de verandering, deze kan gewild of ongewild zijn. Daarna volgt de stap van refreezing. Hier staat het ontwerpen van strategieën centraal en het consolideren van de verandering. De visie moet met kracht en overtuiging worden uitgedragen en zorgt voor binding en stabiliteit. Deze periode kenmerkt zich door betrokkenheid en opwinding.

Een andere mogelijkheid om de cultuur te beïnvloeden is via cultuuronderhoud. Hierbij maakt de leiding gebruik van het verleden om nieuwe ontwikkelingen te stimuleren. Er is een grondhouding in de organisatie van leren en er is sprake van een permanente staat van betrokken zijn bij de leiding en medewerkers. Mintzberg (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel,

1999) spreekt over strategie als een scheppingsproces. Boonstra (Boonstra J. , 2000, p. 24) noemt het ‘lerend vernieuwen’. Een concept waarbij handelen, reflecteren en leren met elkaar verbonden zijn. Het gaat om een derde-orde-verandering, waarbij het leren en het vernieuwen samenvallen in een interactief proces van actoren. In dialoog ontstaat gedeelde betekenisgeving en worden gezamenlijke handelingsalternatieven ontwikkeld. Eerste- en tweede-orde-veranderingen helpen bij het oplossen van bekende problemen en bij het aanpakken van definieerbare problematieken. De verschillende ordes van verandering zijn afgeleid van single loop learning, double loop learning en deutro learning van Argyris en Schön (Argyris & Schön, 1996, pp. 20-29).

Tabel 8: Orde van verandering

ORDE VAN VERANDEREN	OMSCHRIJVING
Eerste-orde-verandering	Een fout wordt ontdekt en hersteld. Het verbeteren van het eigen handelen vanuit een eigen arsenaal van kennis en ervaring.
Tweede-orde-verandering	Dit komt op gang als zich bij routinehandelingen verrassingen voordoen, het probleem niet direct duidelijk is en bekende oplossingen niet meer werken. Er wordt gereflecteerd op de eigen ervaringskennis die zo nodig wordt bijgesteld.
Derde-orde-verandering	Vraagstukken zijn ambigu. Vernieuwingsprocessen komen op gang door interacties in organisatorische netwerken. Het leren en handelen komt op een ander niveau.

Boonstra (Boonstra J. , 2000, p. 30) ziet culturele spanningen, meningsverschillen, machtsprocessen en onzekerheden niet als een reactie op een poging tot verandering, maar juist als een bron voor vernieuwing. Deze is onlosmakelijk verbonden met het vernieuwingsproces.

2.3.4 Weerstand

Er zijn twee perspectieven over weerstand. Het ene perspectief is weerstand als een kracht die noodzakelijk is voor het vernieuwingsproces en hoort erbij. Het andere perspectief is weerstand als gedrag dat niet legitiem is, dat veranderingen en organisatieontwikkeling negatief beïnvloedt. Vanuit dit laatste perspectief moeten conflicten worden vermeden, weerstand worden voorkomen of worden doorbroken. Weerstand is in de meeste organisaties aanwezig (Argyris C. , 1990). In dit hoofdstuk wordt iets verder ingegaan op weerstand tegen veranderingen, hoe deze is te herkennen, waardoor deze wel of niet veroorzaakt wordt en hoe weerstand is te managen. In dit onderzoek is inzicht in beide perspectieven belangrijk voor het duiden van de bevindingen rond de boven- en de onderstroom.

Weerstand tegen veranderingen heeft een drie dimensionale werking (Palmer, Dunford, & Akin, 2009). Het is een mengsel van emotie, gedrag en cognitie. De emotie gaat over hoe de medewerker zich voelt bij de verandering. Bijvoorbeeld boosheid, cynisme, verbazing. De cognitieve component gaat over hoe de medewerker denkt over de verandering, bijvoorbeeld: “Dit idee is onzinnig en gaat nooit werken”. De gedragscomponent is te herkennen aan wat de medewerker doet op het moment dat hij met een verandering te maken krijgt. Leidinggevend en praten makkelijk over weerstand bij medewerkers als containerbegrip voor alle onbegrepen weerbarstigheid bij veranderingen (Vermaak, 2009, p. 407). Uitingen van weerstand kunnen verbaal- of non-verbaal zijn. Voorbeelden van verbale uitingen kunnen zijn: vragen stellen, aanvallen, cynisme. Voorbeelden van non-verbale uitingen kunnen zijn: terneergeslagen zijn, apathie, niet luisteren, zich ziek melden. Belangrijker is het om te begrijpen waardoor mogelijke weerstanden wel of niet ontstaan. Medewerkers kunnen ook positief reageren op verandering als gevolg van positieve uitkomsten en dus geen vormen van weerstand tonen zoals in onderstaande tabel is weergegeven (Palmer, Dunford, & Akin, 2009, p. 161).

Tabel 9: Positieve resultaten van Kirkpatrick door Palmer et al

OORZAAK	BESCHRIJVING
Veiligheid	De verandering leidt tot een vraag voor individuele vaardigheden en brengt de organisatie op een hoger veiligheidsniveau en meer werkgelegenheid.
Geld	De verandering zal leiden tot hogere salarissen.
Aanzien	De verandering zal leiden tot promotie en/of meer macht bij besluitvorming.
Status/prestige	Er kunnen veranderingen ontstaan in titels, werkopdrachten, werkplekken, enz.
Verantwoordelijkheid	Verandering van baan kan optreden.
Betere werkcondities	De geestelijke omgeving kan veranderen. Nieuwe uitrusting wordt geboden.
Zelfvoldoening	Een groter gevoel van zingeving of verwezenlijking en uitdaging.
Groter netwerk	De verandering zorgt voor verbetering van contacten met invloedrijke mensen.
Minder tijd en inspanning	De verandering zorgt voor operationele efficiëntie.

De aanleiding tot weerstand bij veranderen kan om verschillende redenen ontstaan en kan op verschillende manieren worden gemanaged (Palmer, Dunford, & Akin, 2009, pp. 162-173).

Tabel 10: Oorzaken voor weerstand

OORZAAK VOOR WEERSTAND
Afkeer van de verandering.
Zich ongemakkelijk voelen met onzekerheden.

OORZAAK VOOR WEERSTAND

Perceptie van een negatief effect op iemands belangen.

Gehecht aan de bestaande organisatiecultuur en organisatie identiteit.

Schending van het psychologisch contract.

Gebrek aan overtuiging dat de verandering is noodzakelijk.

Gebrek aan duidelijkheid van wat er verwacht wordt.

Overtuiging dat de voorgestelde verandering ongepast is.

Overtuiging dat het tijdstip fout is.

Excessieve veranderingen.

Cumulatief effect van veranderingen in iemands leven.

Botsing met ethiek.

Reactie op ervaringen van vorige veranderingen.

Niet eens zijn met de manier waarop de verandering gemanaged wordt.

Het managen van weerstand is situationeel. De meest gemaakte fout van managers is dat zij maar één benadering hanteren en geen grip krijgen op de weerstand die ontstaat. Palmer et al (Palmer, Dunford, & Akin, 2009, p. 173) heeft een uitwerking gemaakt van het managen van weerstand.

Tabel 11: Managen van weerstand volgens Kotter en Schlesinger volgens Palmer et al

METHODE	KENMERK	CONTEXT	NADEEL
Scholing en communicatie	Mensen informeren over de reden van de verandering; verstrekken van informatie.	waar weerstand is, te wijten aan gebrek aan informatie of verkeerde informatie.	Het kan tijdrovend zijn, welke in sommige verandersituaties een belangrijk probleem kan zijn.
Participatie en betrokkenheid	Mensen betrekken bij het veranderproces als actieve deelnemers.	Waar weerstand een reactie is op een gevoel van uitsluiting op het proces.	Het kan het proces vertragen en het kan een element van compromis bij besluitvorming introduceren die verandering minder optimaal maakt.
Facilitering en ondersteuning	Verstrekken van middelen. Zowel technisch als emotioneel.	Als de weerstand wordt veroorzaakt door boosheid en onzekerheid	Vereist geld, tijd en interpersoonlijke steun die managers waarvan de managers niet altijd willen en kunnen geven.
Overleg en overeenkomst	Aanbieden van incentives aan medewerkers met weerstand of medewerkers	Waar de medewerkers met weerstand een sterke positie hebben om de verandering te	Het zou kunnen leiden tot een afzwakking van de belangrijkste onderdelen van

METHODE	KENMERK	CONTEXT	NADEEL
	die mogelijk weerstand krijgen.	ondermijnen als hun zorgen niet serieus genomen worden.	de verandering.
Manipulatie en coöptatie	Selectief gebruik maken van informatie. De steun van bepaalde mensen kopen door hun een rol te geven in het veranderproces.	Waar deelname, facilitering of onderhandeling te tijdrovend is of te veel resources vraagt.	Deze benadering loopt het risico vertaald te worden als een wrede en onethische poging om met trucs en steekpenningen het doel te bereiken.
Expliciete en impliciete dwang	Mensen bedreigen met niet gewenste consequenties (ontslag) als zij weerstand vertonen	Waar degene die de verandering ondergaan weinig capaciteit hebben om effectief weerstand te bieden. Waar het overleven van de organisatie op het spel staat als de verandering niet direct wordt ingevoerd.	De verandering wordt ingevoerd, draagvlak is oppervlakkig. De verandering staat permanent onder druk. Onderliggende weerstand kan terugkomen om de managers te kwellen.

Uitingen van weerstand kunnen ook ontstaan als gevolg van verwaarlozing. Verwaarlozing is een begrip dat uit de pedagogiek komt (Kampen, 2007). In het onderzoek van Lamé (Lamé, 2008) wordt verondersteld dat een onveilige relatie tussen leiding en medewerker verwaarlozing kan veroorzaken. Geen aandacht en erkenning leiden tot verwaarlozing. Verwaarlozing in organisaties is herkenbaar aan een hoog ziekteverzuim, veel wisselingen in directie en het management, financiële tekorten, stakingen, klagende klanten, slecht ogend personeel en materiaal (Kampen, 2007).

De mate waarin rechtvaardigheid wordt ervaren kan tevens een oorzaak zijn voor uitingen van weerstand. Volgens Ambrose et al (Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002) is onrechtvaardigheid een grote oorzaak van het ontnemen van zingeving en kan leiden tot sabotage, het nemen van wraak en zich verrijken ten koste van de organisatie. Deze sabotage is vooral gericht op het beschadigen, doen uiteenvallen of ontwrichten van de organisatie. Kenmerken van sabotage zijn: zorgen voor ongunstige publiciteit, gevoel van schaamte, vertraging in productie en schade aanbrengen aan bezittingen.

Bernerth et al (Bernerth & al, 2007) hebben onderzoek gedaan naar de invloed van rechtvaardigheid in de organisatie en op de veranderingsprocessen. Verschillende

verandertrajecten zijn onderzocht, zoals: fusies, herstructureringen, verhuizingen, wijze van aansturen. Er worden door hen drie vormen van rechtvaardigheid onderscheiden.

Tabel 12: Drie vormen van rechtvaardigheid volgens Bernerth et al

VORM	BESCHRIJVING
Interactionele Rechtvaardigheid	Rechtvaardigheid in de omgang met elkaar. De beleefdheid, waardigheid en het respect die getoond worden door beslissers. De mate waarop informatie met elkaar gedeeld wordt. Hierbij gaat het over informatie over veranderinhoud, procedures, tijdigheid en maatwerk voor de individuele behoefte.
Procedurele Rechtvaardigheid	Rechtvaardige procedures. Regels worden consistent toegepast en zijn voor iedereen gelijk. Beslissingen worden op actuele en relevante informatie gebaseerd. Correctieve maatregelen zijn mogelijk als men het niet eens is met de uitkomsten.
Distributieve Rechtvaardigheid	Rechtvaardige verdeling van middelen.

Rechtvaardigheid en eerlijkheid zijn subjectieve begrippen die vatbaar zijn voor perceptuele vertekening. Het doet er weinig toe of individueel gerechtvaardigde percepties van medewerkers gebaseerd zijn op feiten of waar zijn. Medewerkers reageren op wat zij definiëren als waar. Bernerth et al (Bernerth & al, 2007) hebben een verband gelegd tussen rechtvaardigheid en cynisme in de organisatie. Elke vorm van rechtvaardigheid heeft een interactie met cynisme die het commitment voor de verandering voorspelt. Cynisme kan worden gedefinieerd als een pessimistische kijk of het veranderingsproces succesvol zal verlopen, omdat de actoren schuldig worden bevonden niet gemotiveerd en/of incompetent te zijn. Cynische gevoelens over veranderinspanningen kunnen ook worden gevormd als voorgaande veranderinspanningen mislukt zijn of als managers continu nieuwe veranderprogramma's introduceren. Cynici twijfelen of managers de waarheid vertellen. Als gedurende het verandertraject sprake is van rechtvaardig met elkaar omgaan kunnen de gevoelens van cynisme worden voorkomen of worden weggenomen. Hoe meer rechtvaardigheid in de organisatie hoe minder de organisatie last heeft van medewerkers die boos, gefrustreerd, verward of cynisch zijn.

2.3.5 Emoties

Emoties stimuleren of blokkeren de motivatie en de bereidheid tot veranderen. (Es, 2009). Daarom is in dit onderzoek aandacht besteed aan emoties en de probleemgebieden waaruit emoties ontstaan. Een theoretisch inzicht en het definiëren van emoties helpt bij het betekenis geven van die emoties. De aangehouden definities zijn later in het onderzoek gebruikt om

betekenis te geven aan de emoties uit de verhalen van de actoren. Er wordt hiermee niet alleen gekeken naar wat er wordt gezegd maar ook naar wat er niet wordt gezegd.

Volgens Mastebroek (Mastebroek, 2000) lopen veel veranderingen vast en is allerlei geharrewar te herleiden tot het ‘oer-conflict in organisaties’. Het bestuur en directie hebben een stereotiep beeld van medewerkers en visa versa. Er is een versterkende spiraal van negativisme merkbaar. Emoties spelen op en de uitweg die zich vanzelfsprekend en met grote kracht aandient is “*Blame the other!* De enige uitweg is volgens Mastebroek een goed gesprek op ooghoogte tussen hoog en laag in de organisatie. Caluwé (Caluwé & Vermaak, 2010) geeft aan dat een stagnatie in ontwikkeltrajecten verschillende oorzaken kan hebben zoals gemene problemen (geen eenduidige definitie), ontwikkelingspatronen in groepen en vergiftigende emoties en verwaarlozing. Hij onderscheidt zeven bronnen die gif veroorzaken.

Tabel 13: Zeven bronnen van gif

BRON	KENMERK
Intentie	Pijn hoort bij veranderen.
Incompetentie	Gebrek aan sociale vaardigheden en emotionele intelligentie van managers.
Ontrouw	Managers lopen weg met de ideeën van medewerkers.
Ongevoelig	Managers gaan voorbij aan emotionele pijn van medewerkers.
Inbreuk	Een manager verwacht ongezone loyaliteit van een medewerker.
Institutionele krachten	Mensen raken makkelijk uit beeld door alles te reduceren tot getallen.
Emotionele pijn	Pijn hoort bij dood, ziekte, rampen etc.

In elke organisatie bestaat emotionele pijn (Frost, 2007). Dit wordt veroorzaakt door negatieve ervaringen op het werk, of de werknemer krijgt te maken met slecht nieuws zoals het niet doorgaan van een promotie. Emotionele pijn wordt meestal veroorzaakt door misbruik van managers, onredelijk beleid, ontwrichte relaties met collega’s of klanten (studenten) of slecht geleide organisatieveranderingen, aldus Frost. Dit werkt vertrouwen ondermijnend en leidt tot een vergiftigde organisatie. Medewerkers verliezen hun eigenwaarde, vertrouwen en hoop. Dit werkt vernietigend voor de prestaties en de moraal. Uiteindelijk kost deze vergiftiging de organisatie veel geld. Een indicatie voor ‘vergiftigde’ medewerkers is onbeleefd gedrag en weinig respect voor anderen. Het kan zich uiten in cynisme. Volgens het kernkwadrant van Ofman (Ofman, 2010) kan cynisme beschouwd worden als een ontspoorde kritische houding ten opzichte van de organisatie.

Wat is een emotie? Waar komt een emotie uit voort? Welke functies hebben emoties? Is een emotie de oorzaak van een lichamelijke status? Er zijn theorieën ontwikkeld, maar deze geven geen antwoord op alle vragen. Volgens Plutchik (Plutchik, 1991, p. 41) zijn de verschillende theorieën over emoties niet als waar of onwaar te bestempelen, maar als bruikbaar of onbruikbaar. Om de emoties te kunnen benoemen, is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de definities van Plutchik. Hij heeft zijn theorie gebaseerd op die van Charles Darwin, ‘The Expression of the Emotions in Man and Animals’. Hierin wordt ervan uitgegaan dat emoties twee belangrijke functies dienen: *communicatie* en *overleven*. Emoties zijn aanpassende reacties op problemen in het leven (Bosma, 2008).

Plutchik (Plutchik, 1991) benoemt hierbij vier soorten problemen die in het leven voorkomen en hij gaat uit van tegenstellingen door te beweren dat er voor ieder primair, onomkeerbaar probleem in het leven, twee primaire emoties bestaan die altijd in paren van tegengestelden voorkomen. Een emotie voor het aanpassen aan een positieve situatie (een kans) en een emotie als reactie op een negatieve problematische situatie (een obstakel).

Tabel 14: Soorten problemen in het leven volgens Plutchik

PROBLEEM	BESCHRIJVING
Identiteit	De emoties die hier ontstaan richten zich op het identificeren van het individu en het lidmaatschap van (sociale groepen).
Vergankelijkheid	De emoties die hier ontstaan richten zich op geboorte, leven en dood.
Hiërarchie	Deze emoties hebben te maken met macht, invloed, gezag, status, prestige en rang.
Territorialiteit	Hier wordt niet alleen letterlijk het (leef)gebied bedoeld, maar ook alles wat van waarde is voor het individu.

De theorie van Plutchik (Plutchik, 1991, pp. 41-42) bestaat uit een zestal stellingen over emoties en komt hierbij op het definiëren van primaire, secundaire en tertiaire emoties. Meerdere filosofen hebben zich bezig gehouden met het definiëren van verschillende emoties zoals Descartes, Spinoza of Hobbes. Er is een onderscheid gemaakt tussen instinct en emoties. Vluchten is een voorbeeld van een instinct en de emotie die hierbij geassocieerd wordt is angst.

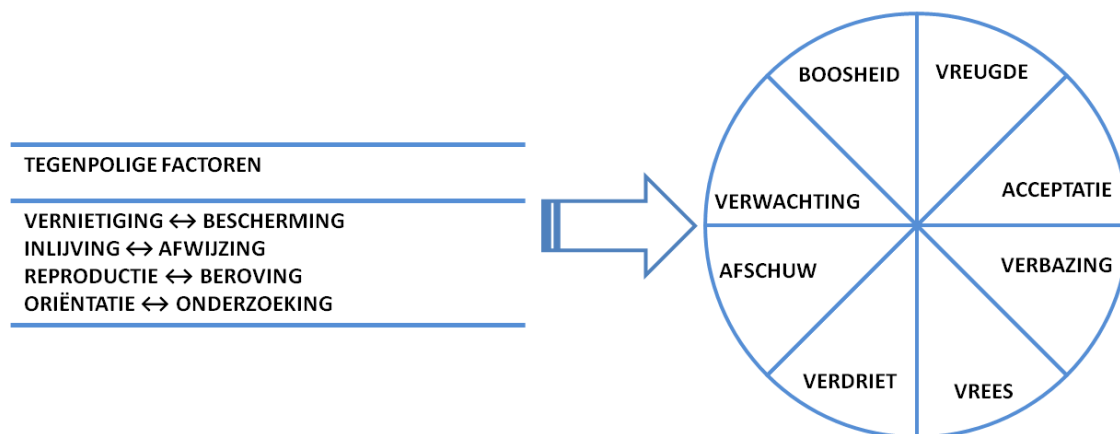
Tabel 15: Stellingen over emoties van Plutchik

STELLING

1. Er zijn een beperkt aantal primaire emoties.
2. Alle emoties zijn gemengd. Dat wil zeggen, ze zijn opgebouwd uit een verschillende combinatie van primaire emoties.
3. Primaire emoties verschillen van elkaar, gelet op het psychologische en het gedrag.
4. Primaire emoties in de pure vorm zijn een hypothetisch bouwwerk of een ideale status welke eigenschappen alleen afgeleid kunnen worden van verschillende bewijzen.
5. Primaire emoties kunnen worden geconceptualiseerd in termen van tegengestelde paren.
6. Elke emotie bestaat in een verschillende mate van intensiteit en opwindingsniveau.

Er zijn acht primaire emoties ontstaan uit de tegenpolige factoren van de evolutionaire dimensies.

Figuur 8: Het ontstaan van het emotiemodel van Plutchik

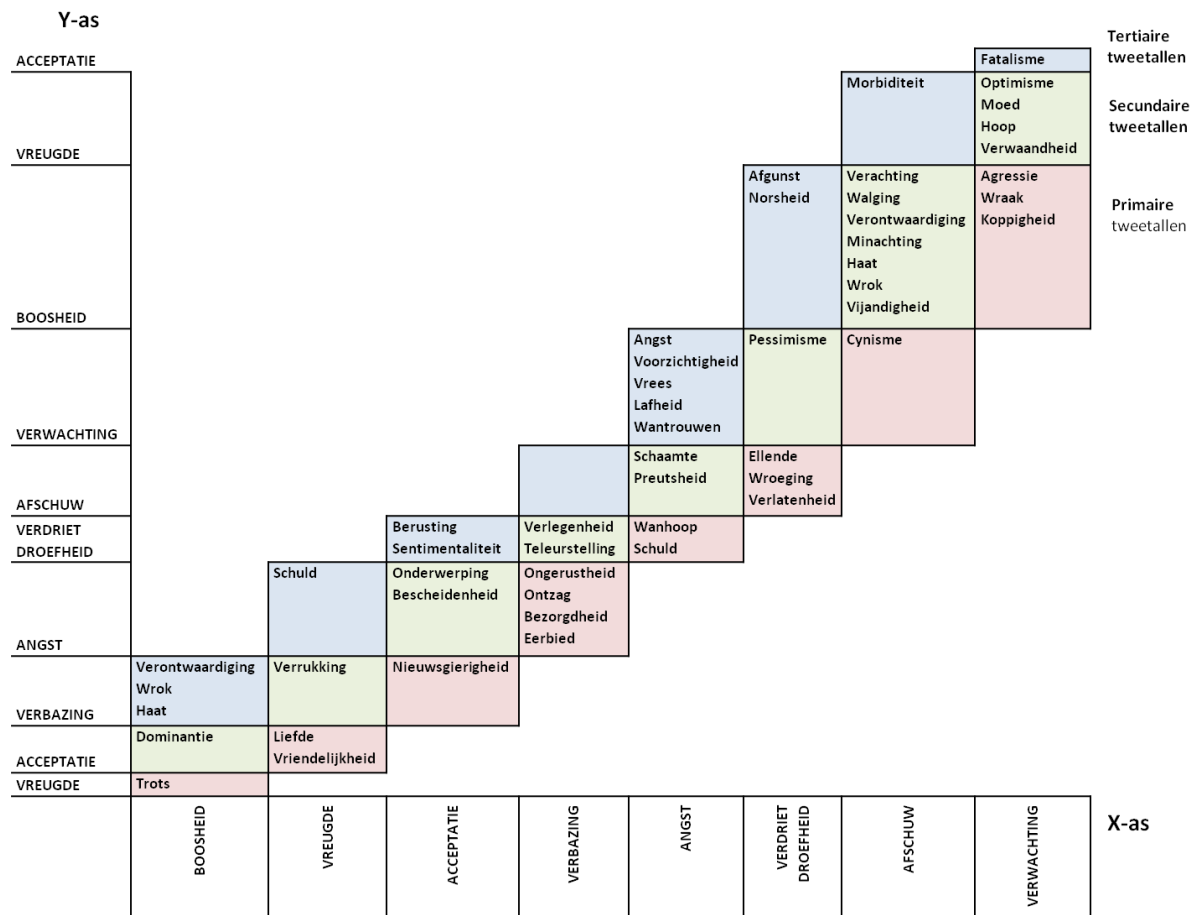


Door verschillende primaire emoties met elkaar te mixen ontstaan weer nieuwe emoties ($X + Y = Z$). Onderstaand zijn voorbeelden van primaire, secundaire en tertiaire tweetallen uitgewerkt.

- Primaire tweetallen: boosheid + vreugde = trots.
- Secundaire tweetallen: boosheid + acceptatie = nieuwsgierigheid.
- Tertiaire tweetallen: boosheid + verbazing = verontwaardiging, wrok of haat.

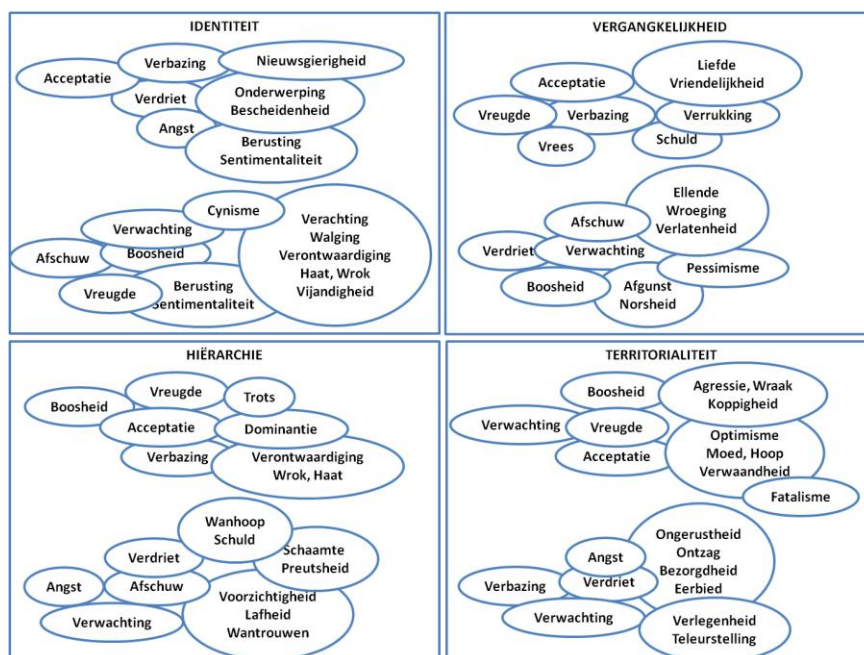
De verschillende emoties zijn verder uitgewerkt in een model, dat gebruikt is voor het onderzoek naar emoties in de onderstroom.

Figuur 9: Model van primaire, secundaire en tertiaire emoties



Deze verschillende emoties kunnen weer gekoppeld worden aan het probleemgebied waaruit ze zijn ontstaan. Onderstaand figuur is de weergave van deze probleemgebieden en de emoties.

Figuur 10: Probleemgebieden en het ontstaan van emoties



2.4 Structuur

Het begrip structuur is relevant voor het inzicht in de context waarbinnen bovenstroom en onderstroom zich tot elkaar verhouden. De organisatiestructuur is verweven met de veranderinhoud en het verandervermogen van de organisatie. De domeinvorming bij Inholland is een structuurverandering met als doelstelling een cultuurverandering. Otto en De Leeuw (Otto & Leeuw, 2000) stellen dat structuurverandering volgt op cultuurverandering, maar onder bepaalde omstandigheden kan het ook omgekeerd. Om betekenis te kunnen geven aan de patronen in de bovenstroom en de beleving in de onderstroom over de structuur zijn theoretische begrippen van belang. Dit hoofdstuk geeft in het kort weer de begrippen van structuur, planning & control en toezicht.

2.4.1 Begrippen van structuur

De structuur van een organisatie kan worden gezien als de vormgeving van de organisatie als antwoord op de omgeving (Otto & Leeuw, 2000, p. 31). Hierbij maken Otto en De Leeuw gebruik van Mintzberg en Mastenbroek voor onderstaande twee manieren van kijken naar organisatorische vormgeving.

Tabel 16: Omgeving en organisatorische vormgeving door Mintzberg

OMGEVING	STABIEL	DYNAMISCH
COMPLEX	Decentralisering. Bureaucratisering (standaardisering van kundigheid).	Decentralisering. Organisch (onderlinge regelingen).
EENVOUDIG	Centralisering. Bureaucratisering (standaardisering van werkprocessen).	Centralisering Organisch (directe supervisie).

Tabel 17: Autonomie en interdependentie van Mastenbroek

INTERDEPENDENTIE	AUTONOMIE
Centrale besturing.	Zelfstandige resultaatverantwoordelijke eenheden.
Wij-gevoel bij het geheel.	Identificatie met de eigen unit.
Vangnet bij tegenslagen.	Eigen risico bij initiatieven.
Feedback op condities.	Feedback op resultaten.

Bij sterkere interdependenties is er meer sturing nodig, bij meer autonomie van de organisatieonderdelen is meer zelforganisatie nodig.

De structuur beschrijft de vorm en werking van een organisatie. Het gaat hier niet alleen om de formele regels, maar ook niet formele regels die onder cultuur vallen. (onderstroom). De

beschrijving van de structuur kan op twee manieren: de organisatiestructuur en de processtructuur. Beide structuren zijn nodig en moeten als één geheel ontworpen worden. De uitwerking van deze begrippen is gebaseerd op Jans et al (Jans, Wezenman, & Dijk, 2007) en Keuning en Eppink (Keuning & Eppink, 2008). De organisatiestructuur is opgebouwd uit drie substructuren.

Tabel 18: Opbouw organisatiestructuur

STRUCTUUR	BESCHRIJVING
Functiestructuur	Beschrijft alle voorkomende functies binnen een organisatie.
Personele structuur	Beschrijft de personele bezetting van functies op de organisatie-eenheden.
Organieke structuur	Het organisatieschema met daarin weergegeven de divisies, sectoren, afdelingen, teams, etc. Deze beschrijft de vorm van de organisatie eenheden binnen een organisatie.

Processen zijn ketens van activiteiten die logisch geordend zijn. Ze zijn gericht op het bereiken van resultaten voor een klant of opdrachtgever. Elk proces is opgebouwd uit vijf elementen zoals weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 19: Opbouw proces

PROCES	BESCHRIJVING
Resultaten	De output. Het resultaat voor de klant.
Activiteiten	Enkelvoudige processtappen, handelingen of bewerkingen.
Mensen	Actoren met een bepaalde rol. Zij verrichten een deel van de activiteiten. De verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van die actoren is cruciaal voor een effectief en efficiënt procesverloop.
Middelen	De machines, informatievoorziening, documenten en overige faciliteiten (huisvesting, materieel) die binnen de processen zelfstandig activiteiten verrichten of door actoren gebruikt worden om activiteiten mee te verrichten.
Kaders	Alle randvoorwaarden, vereisten (normen), plannen en triggers die van buiten binnenkomen en bij de besturing van het proces een rol spelen.

2.4.2 Planning & control

Wetenschappelijk wordt het begrip control omschreven als ‘beheersing’ van werkprocessen, met als voornaamste inzet het voor elkaar krijgen dat geplande resultaten van besluitvorming worden gehaald (Aardema, 2010, pp. 26-28). Hij onderscheidt drie typen control.

Tabel 20: Drie typen control van Aardema

TYPE CONTROL	BESCHRIJVING
Systeemcontrol	Top-down sturing en beheersing. Het is primair gericht op een adequate uitvoering wat rationeel gepland was.

TYPE CONTROL	BESCHRIJVING
Operationeel control	De dagelijkse sturing en beheersing van processen op operationeel niveau. Het heeft vaak ook een top-down voorschrijvend karakter.
Clancontrol	Groepsdenken of impliciete control. Betrokkenen binnen een bepaalde groep houden elkaar aan bepaalde manieren van doen op basis van binnen de groep gedeelde normen en waarden. Het begrip ‘autopoiese’ wordt hierbij genoemd. Sociale deelsystemen reproduceren zichzelf door alle informatie die van buitenaf komt te interpreteren langs de weg van de eigen logica en het eigen werkelijkheidsbeeld.

“Control wordt veelal direct geassocieerd met ‘systeemcontrol’, terwijl in de dagelijkse praktijk de ‘operationele control’ meer bepalend is voor het handelen van actoren. Maar ‘clancontrol’ heeft een nog grotere invloed” (Aardema, 2010, p. 29). Deze laatste komt voort uit de krachten in de onderstroom.

Uit onderzoek van Anderson (Anderson, 2009) blijkt dat het niet zozeer gaat om de perfectie van het meten, registreren en vastleggen, maar dat het juist van groot belang is om aan te sluiten bij wat er gaande is aan dynamiek buiten en binnen de organisatie. De besluiten van morgen zijn vandaag gespreksonderwerp aan de koffietafel.

Door het marktdenken bij overheidsinstellingen en daarmee de hbo instellingen, zijn er vele systemen en methoden uit het bedrijfsleven geïntroduceerd waarmee de organisatie meer naar buiten gericht zou moeten werken en meer ondernemend worden. Denk bijvoorbeeld aan: TQM, INK, ISO, balanced scorecard, integraal management, contractmanagement, competentie management, prestatie meting met prestatie-indicatoren, benchmarking, marktwerking, outsourcing, verzelfstandiging, visie, missies, kernwaarden enzovoorts. Het marktdenken heeft geleid tot interne reorganisaties, fusies, schaalvergrotingen, (cultuur)veranderingstrajecten en dwingende plannings en formats. In plaats dat organisaties veel beter en ‘bedrijfsmatiger’ zijn geworden, is de bureaucratie en interne gerichtheid alleen maar toegenomen (Aardema, 2010).

2.4.3 Toezicht

Een hbo organisatie valt onder toezicht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW). De Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) is van toepassing op het hoger onderwijs. Deze wet is tot stand gekomen op 8 oktober 1992 (Kwikkers, 2011). Met de WHW werd het aantal bevoegdheden van de rijksoverheid ten opzichte van de instellingen verminderd en kregen de instellingen meer

ruimte om hun strategie, beleid en uitvoeringsmodaliteiten zelf te bepalen. Preventief toezicht werd vrijwel volledig vervangen door toezicht achteraf door middel van accreditatie. De WHW kent een aantal doelstellingen, zoals: inrichting zelfstandig bestel, binariteit, deregulering, kwaliteitsbevordering en innovatie. De laatste jaren, mede door het marktdenken van achtereenvolgende regeringen, zijn de grenzen van het hoger onderwijsbestel vervaagd, mede waardoor de relatieve bescherming die het bekostigde stelsel genoot, in bepaalde mate lijkt te zijn verdwenen en instellingen zich sterker op de markt (moeten) concentreren, terwijl het overheidsbeleid juist strengere grenzen hieraan wenst te stellen.

2.5 Strategie

De strategie bepaalt de veranderinhoud en is daarmee tevens afhankelijk van de veranderbereidheid in de organisatie. Dit hoofdstuk geeft een korte verkenning weer van het definiëren van strategiebegrippen, strategievorming en het analyseren van de strategie.

2.5.1 Strategiebegrippen

“De feitelijke strategie is een combinatie van inspelen op gepercipieerde ontwikkelingen op de markt en de gezamenlijke wil en energie binnen een organisatie” (Otto & Leeuw, 2000, p. 24). Een strategisch proces verloopt top-down maar ook bottom-up. De trend bij organisaties is decentrale strategiebepaling en een meer conditionerende sturing door de top. Hierbij wordt gesproken van gedecentraliseerd integraal management. Deze trend is ook zichtbaar in bij hbo instellingen. Dit leidt vaak tot spanningen tussen de toch wel politieke besturing, de hiërarchisch georiënteerde directie en het middenmanagement waarvan verwacht wordt dat hij integraal managet. Daarbij is er sprake van verschillende paradigma's als het om strategievorming gaat en het beleid dat door diensten en staf wordt gemaakt in opdracht van bestuur en directie.

Uit literatuur onderzoek hebben Mintzberg et al (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999, p. 14) tien verschillende zienswijzen over strategie onderscheiden die hij scholen noemt. Elke zienswijze kiest een eigen benadering en legt de nadruk op één belangrijk aspect van het proces van strategievorming.

Tabel 21: Strategie Scholen van Mintzberg et al

KARAKTER	SCHOLEN
Vóórschrijvend (hoe een strategie tot stand zou moeten komen, de feitelijke inhoud van de strategie staat centraal).	Ontwerpschool: strategie als scheppingsproces. Planningsschool: strategie als formeel proces. Positioneringsschool: strategievorming als analytisch proces.
Beschrijvend (hoe een strategie in feite tot stand komt, het proces van strategievorming staat centraal).	Ondernemersschool: strategievorming als visionair proces. Cognitieschool: strategievorming als geestelijk proces. Leerschool: strategievorming als ontstaansproces. Politieke school: strategievorming als onderhandelingsproces. Culturele school: strategievorming als collectief proces. Omgevingsschool: strategievorming als reactief proces. Configuratieschool: strategievorming als veranderingsproces.

“Strategie wordt ook gezien als de hoogste van alle activiteiten die een manager uitvoert” (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999, p. 18). Eén definitie is niet zo makkelijk te geven. Mintzberg et al (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999, pp. 18-23) gaan uit van vijf definities.

Tabel 22: Vijf P's voor strategie van Mintzberg et al

DEFINITIES	BESCHRIJVING
Strategie is een plan	Een richting aanduiding. De bedoelde strategie.
Strategie is een patroon	Consistent gedrag in de loop der tijd. De uitgevoerde strategie.
Strategie is een positie	Het koppelen van bepaalde producten aan bepaalde markten.
Strategie is een perspectief	De fundamentele manier waarop een organisatie dingen doet.
Strategie is een plot	Een bepaalde manoeuvre om de tegenstander of de concurrent te slim af te zijn.

2.5.2 Strategievorming

Bij strategievorming vindt plaats via van buiten naar binnen denken, maar ook via het beïnvloeden van strategische besturingspatronen. Het patroon waarbinnen een organisatie tot beleid komt. Het besturingspatroon bepaalt de kwaliteit van de strategievorming, maar ook de mate waarin bepaalde strategische methodieken toepasbaar zijn.

Figuur 11: Besturingspatroon van Otto en De Leeuw



Er kunnen meerdere veranderingsbenaderingen worden onderscheiden (Boonstra, Steensma, & Dement, 2008, pp. 62-64). Bij de ontwerpbenadering worden organisaties beschouwd als systemen waarin ad-hocprobleemoplossing en aanpassingen hebben geleid tot een aaneenschakeling van tekortkomingen. Bij de ontwikkelingsbenadering worden organisaties gezien als resultaat van kennis, inzicht en ervaring waarvan tijdens het veranderingsproces zoveel mogelijk gebruik moet worden gemaakt. Het strategisch management is gericht op het managen van sociale processen in organisaties.

Tabel 23: Ontwerpbenadering en ontwikkelbenadering

ONTWERPBENADERING	ONTWIKKELBENADERING
Technisch-economische rationaliteit	Sociaal-politieke rationaliteit
Oplossingsgericht	Probleemgericht
Ontwerp, planning en beheersing	Ontwikkeling
Top-down	Bottom-up
Systemen, processen en structuren	Gedrag, sociale processen
Formele organisatie	Informele organisatie
Externe doelbereiking	Zingeving
Tijd is lineair	Tijd is circulair

Een integrale benadering van organisaties neemt zowel de ontwerp- als de ontwikkelingsbenadering als vertrekpunt, maar richt zich ook op de samenhang tussen structuur, strategie en de cultuur van een organisatie.

Tabel 24: Integraal management van complexe veranderingen

	STRATEGIE	STRUCTUUR	CULTUUR
ONTWERPBENADERING	Vaststellen ‘strategic gap’. Van buiten naar binnen. Strategische planning. Positionering. Formeel. Analytisch. Haalbare doelen. Sturingsmechanismen. Stakeholders. <i>HET PLAN</i>	Bepalen ‘organisatiekloof’. Optimaliseren processen, structuren, systemen. Toedelen taken via hiërarchie. Streven gericht op beheersing en detaillering. Instellen formele coördinatiemechanismen. <i>DE MACHINE</i>	Vaststellen ‘culturele gap’. Wijzigen van de direct observeerbare buiten laag van de organisatie (artefacten, symbolen). Gebruik van HR-systemen. Formele communicatie. Wegnemen van weerstand (tell/sell). <i>DE SCHOOL</i>
ONTWIKKELBENADERING	Van binnen naar buiten. Strategieontwikkeling. Visie gericht op macht en belangen van spelers en stakeholders. Emergent strategy. Sensemaking. Vergroten leervermogen en kerncompetenties. <i>DE VISIE</i>	Basis van organisatie zijn netwerken, coalities, teams, zelforganiserende groepen. Aandacht voor rollen en ruil. Gebruik van werkconferenties en probleemoplossingsgroepen. Teambuilding. <i>HET ORGANISME</i>	Gedeeld inzicht in de diepere lagen van de cultuur en routines. Bevragen van de officiële ideologie. Onderzoek van stijl, waarden, assumpties. Doorwerken van weerstand. Tweeslagleren. Kwaliteit van sociale processen. <i>DE IDENTITEIT</i>

In de praktijk blijkt integraal veranderen moeilijk te realiseren. Het komt voornamelijk neer op een ontwerpbenadering. Caluwé en Vermaak (Caluwé & Vermaak, 2010, p. 45) bekritisieren deze aanpak. “Veel van de nu bestaande patronen van menselijke interactie hebben totaal geen representatie in de formele organisatie...Te vaak gaat men ervan uit dat de organisatie van een bedrijf overeenkomt met een blauwdruk of een organogram. In feite is dat nooit het geval”.

2.5.3 Strategie-analyse

Het strategieformuleringsproces verloopt van buiten naar binnen. Een organisatie verkent de kansen en bedreigingen in de externe omgeving en brengt deze in relatie met de sterkten en zwakten van de organisatie, waaruit een (concurrentie)strategie of marktstrategie kan worden afgeleid. Deze wordt vormgegeven in een planningscyclus. Dit is de zogenaamde SWOT-analyse. Deze methode wordt meestal toegepast bij de ontwerpbenadering.

Bij de ontwikkelingsbenadering is de oriëntatie hoofdzakelijk intern gericht en minder op de externe omgeving. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de machtspolitieke analyse. Een diagnose van de machtsverhoudingen kan worden verkregen door te letten op vijf indicatoren (Boonstra, Steensma, & Demenint, 2008, pp. 50-52).

Tabel 25: Vijf indicatoren van de machtsverhouding volgens Boonstra et al

INDICATOR VAN MACHT	BESCHRIJVING
Machtsbases	Bronnen van macht waarover personen beschikken zoals beloningsmacht, bestraffingsmacht, legitieme macht, expertmacht en een vorm van macht die gebaseerd is op bewondering van de minder machtige voor de meer machtige.
Consequenties van macht	Meer machtigen krijgen in besluitvormingsprocessen meer macht. Let hierbij op verdeling van budget, debatten, uitzonderingen voor elkaar krijgen.
Symbolen	De grootte van iemands kamer, het meubilair, de rangschikking aan tafels.
Reputaties	Het uitvoeren van een reputatieanalyse. Navragen aan verschillende mensen in de organisatie wie er in feite over de meeste macht en invloed beschikken.
Vertegenwoordiging	Hoe zwaar personen vertegenwoordigd zijn in adviserende en besluitvormende organen.

Zonder medewerkers bestaat er geen organisatie. Het ontwikkelen van medewerkers moet een integraal onderdeel zijn van strategie en organisatieontwikkeling. Fitz-Enz (Fitz-Enz, 2010, pp. 302-303) heeft een model ontwikkeld voor het voorspellen van de economische waarde van het investeren in het menselijk kapitaal. Zijn HCM21 model presenteert een management model en een operationeel systeem voor het scannen, plannen, voortbrengen en voorspellen van de bijdrage van het menselijk kapitaal. De kanttekening bij dit model is dat de waargenomen werkelijkheid ingekaderd wordt in vooraf bepaalde criteria.

Tabel 26: Template voor een strategiescan (Fitz-Enz, 2010, p. 303)

ORGANIZATIONAL CAPITAL	HUMAN	STRUCTURAL	RELATIONAL
<i>EXTERNAL FORCES</i>			
Labor supply	Acquire and retain	Remodel workplaces	Find new contacts
Economy	Incent service	Sell off real estate	Retain customers
Globalization	Find new people	Reorganize	Expand suppliers
Regulations	Modify benefits	Go green	Lobby government
New technology	Train staff	Invest in equipment	Update customers
Competitors	Research new technology	Design new products	Speed to market

ORGANIZATIONAL CAPITAL	HUMAN	STRUCTURAL	RELATIONAL
<i>INTERNAL FACTORS</i>			
CEO's vision	Translate for employees	Make new signs/forms	Advertise in market
Culture	Employee branding	Protocol review	Talk to customers
Brand	Describe to employees	Design facilities	Marketing materials
Capabilities	Facilitate/support	Upgrade processes	Sell competence
Leadership	Survey employees	Review span of control	Visit customers
Finances	Control new hires	Manage expenses	Curtail travel

2.6 Leiderschap

Het leiderschap in de organisatie bepaalt het evenwicht en de dynamiek tussen de bovenstroom en de onderstroom en heeft direct invloed op veranderinhoud, verandervermogen en veranderbereidheid. Leiderschap komt ook aan de orde in de doelstelling van Inholland bij de domeinvorming. Deze doelstelling gaat er vanuit dat het leiderschap niet alleen ligt bij directie en management, maar ook bij de docenten in termen van zingeving, zelfontplooiing en verantwoordelijkheden nemen en dragen. Dit hoofdstuk is een selectie uit de theorie over leiderschap binnen de context van dit onderzoek. De selectie beperkt zich tot het leidinggeven aan professionals, een aantal leiderschapstijlen (Top-down of bottom-up) en de invloed van politiek, macht en ideologie op leiderschap.

2.6.1 Leidinggeven aan professionals

Het gebied van dit onderzoek, domein MFR, kenmerkt zich als complex, kennisintensief en politiek waar veel hoogopgeleide professionals werkzaam zijn. Een professional heeft aandacht en erkenning nodig. (Bruel, M. en Colsen C., 1998). Het is belangrijk dat de professional wordt meegenomen in de visie van het bedrijf, dat er duidelijke beleidskaders worden geschapen en dat onnodige ballast bij de professional wordt weggehouden. Volgens Wanrooy (Wanrooy, 2010) hebben de professionals de reputatie dat ze moeilijk te managen zijn. Zij verlangen veel vrijheid om hun werk goed uit te voeren. Managers moeten bijsturen omdat de organisatie bepaalde eisen stelt en om te voorkomen dat een professional zich gaat verliezen in solisme, prima donna gedrag of vakinhoudelijk hobbyisme. Te veel bemoeienis leidt tot discussies, demotivatie of verzet. Formeel gezag werkt averechts. De manager moet dus voortdurend balanceren tussen vrijheid geven en sturen. Door slecht of zelfs geen management kan een hoog opgeleide professional zijn passie en liefde voor het vak kwijtraken. Een professional vraagt van een leidinggevende om een goede facilitering van zijn dagelijkse werk. In die context kan gesproken worden van een permanente spanning tussen

autonomie en wederzijdse afhankelijkheid. Leiding geven aan professionals is een complexe taak, vol dilemma's en tegenstrijdigheden (Weggeman, 2007). Volgens Weggeman is dienend leiderschap het antwoord om iedereen mee te nemen in de visie en de strategie van de organisatie. Hiermee wordt de acceptatie van de bedrijfsstrategie bevorderd. De manager fungeert als een soort hitteschild die de ruis van 'boven' ondervangt en stroomlijnt.

2.6.2 Leiderschapsstijlen

Een organisatie besturen en een verandering doorvoeren betekent niet alleen de dingen goed doen, maar ook de goede dingen doen. Naast het hierboven besproken *dienend leiderschap*, volgt nu een beperkt overzicht van meerdere visies op leiderschap. Volgens Kaptein (Kaptein, 2008) worden managers geconfronteerd met vele dilemma's en een beproeving op hun integriteit. Een manager moet als persoon authentiek, betrouwbaar en constructief zijn. In het aansturen is het belangrijk om de zachte hand, de beschermende hand en de sterke hand af te wisselen. McGregor (Otto & Leeuw, 2000, p. 59); (Caluwé & Vermaak, 2010, p. 199) heeft de X- en Y-theorie ontwikkeld, refererend aan twee contrasterende mensbeelden bij leidinggevend. Het X-type gaat uit van de extrinsieke motivatie en het Y-type gaat uit van de intrinsieke motivatie van medewerkers. Bij extrinsieke motivatie wordt ervan uitgegaan dat de mens van nature lui is en daarom op heldere taken en met beloning en straf moet worden aangestuurd. Bij intrinsieke motivatie toont de medewerker eigen verantwoordelijkheid, een mate van zelfsturing, en ontwikkeling. De aansturing is hierbij gericht op ontplooiing en zingeving.

Paul Hersey (Hersey, 2009, p. 42) heeft een model *situationeel leiderschap* ontwikkeld. Een managementstijl gekoppeld aan het ontwikkelingsniveau van de medewerker. Hoe minder ontwikkeld, hoe meer sturing noodzakelijk is. Bij *innerlijk leiderschap* volgens Stephen Covey (Wanrooy, 2010, p. 92) is de eigen identiteit de bron van effectiviteit. Hij benoemt zeven eigenschappen van de leidinggevende om effectief leiding te kunnen geven. De leidinggevende vervult een voorbeeld rol waaraan de medewerkers zich spiegelen. Blekkingh (Blekkingh, 2006) definieert hiervoor *authentiek leiderschap* als een vorm van persoonlijk leiderschap dat volledig gebaseerd is op de diepere drijfveren van de mens: zijn missie. Hij beschrijft het zeven-schillenmodel dat overeenkomt met het model van Bateson en Goosseff. Iedere schil heeft zijn eigen problematiek en een eigen oplossingsrichting om invulling te kunnen geven aan authentiek leiderschap.

Echt geweldige bedrijven waren altijd al geweldig blijkt uit een onderzoek van Collins (Collins, 2005, pp. 22-23). Bijna elke organisatie kan haar kwaliteiten en prestaties verbeteren, kan misschien zelfs ‘geweldig’ worden. Collins onderscheidt een ‘vijf hiërarchie van leiderschap’ en uit onderzoek blijkt dat het leiderschap bij organisaties die geweldig presteren zich op niveau 5 bevindt. Niveau 5 leiders richten hun kennis niet op zichzelf maar op het creëren van een geweldig bedrijf. Collins benadrukt de relatieve betekenis van leiderschap. Eenzijdig alle credits naar de leider of de schuld van alle falen wijst hij af. Collins beschrijft een proces dat begint met opbouwen, gevolgd door een doorbraak, een vliegwiel, verdeeld in drie fasen.

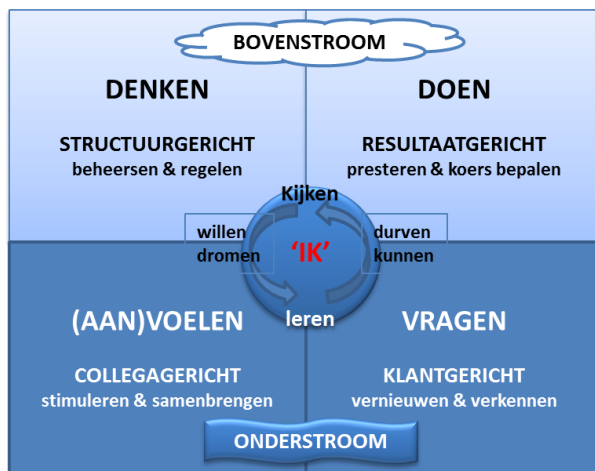
Tabel 27: Vliegwiel van Collins

FASE	BESCHRIJVING
Discipline van mensen	Bescheiden, rustig, gereserveerde leiders. Eerst zorgen dat de juiste mensen worden aangesteld en de verkeerde mensen vertrekken. Dan kijken waar de organisatie heen moet.
Discipline van denkwijze	Je moet absoluut overtuigd zijn en blijven dat je wilt en zult slagen en tegelijkertijd moet je de discipline opbrengen de harde werkelijkheid onder ogen te zien. Vervang kernactiviteiten waar je niet het beste in bent voor een simpel concept.
Discipline van activiteiten	Bedrijfsdiscipline en ondernemersethiek tot cultuur verheffen. Als je over gedisciplineerde mensen beschikt, is er geen hiërarchie nodig. Als er een gedisciplineerde denkwijze is, is bureaucratie overbodig. Als er gedisciplineerde activiteiten zijn, is beperkte controle genoeg. Technologische versnellers. Technologie is nooit een reden om een verandering op gang te brengen. Ze zijn pioniers in het toepassen van zorgvuldig geselecteerde technologieën. Technologie veroorzaakt op zich geen grote successen of neergang.

Volgens Aardema (Aardema, 2010, p. 127) ligt de huidige leiderschapsuitdaging in het vermogen om anderen mee te nemen in plaats van ‘van bovenaf opleggen’. De trend in organisaties is dat er meer naar een gelijkheidsideaal wordt gestreefd, waarbij er een tegenreactie komt op de dictatuur van systeemdwang en regeldruk. De essentie is gelegen in het zoeken naar meer zelfbeschikking binnen kleine verbanden (onderstroom). Hiervoor is het nodig om het ‘dikke ik’ te identificeren dat in de systemen is ontstaan (bovenstroom). Systeem doorbrekend leiderschap is nodig om dit te bereiken. Dit houdt in dat leidinggevende

en medewerkers zelf initiatief en verantwoordelijkheid nemen in verbinding met wat in de onderstroom gebeurt.

Figuur 12: Het kwadrant van Aardema gebaseerd op het van Robert Quinn



Aardema heeft een basisschema ontwikkeld (bovenstaande figuur) om vanuit verschillende perspectieven naar leiderschap te kijken. Dit schema voorkomt eenzijdigheden en biedt een ordening in de veelheid van leiderschapsbenaderingen. Het basisschema is gebaseerd op het model van concurrerende waarden van Robert Quinn. Een balans tussen de vier kwadranten is nodig, zowel tussen de bovenstroom en de onderstroom als tussen de interne gerichtheid en externe gerichtheid.

2.6.3 De invloed van politiek, macht en ideologie op leiderschap

“Organisaties kunnen worden opgevat als politieke systemen. Verschillende groepen in de organisatie hebben verschillende belangen die ze proberen na te streven. Dat gaat vaak met de nodige conflicten gepaard” (Boonstra, Steensma, & Demenint, 2008, p. 269). Machtsverhoudingen en machtsprocessen zijn niet altijd zichtbaar in een organisatie. (Boonstra, Steensma, & Demenint, 2008, p. 48) Ze spelen zich af in het formele- en informele systeem van een organisatie. Macht wordt niet altijd direct uitgeoefend maar ook indirect in onderlinge contacten, via derden of door de omgeving van de ander te beïnvloeden of te veranderen. Machtsverhoudingen kunnen bestaan tussen partijen op gelijk niveau, tussen leidinggevend en ondergeschikten en tussen middenkader en hoger of lager kader (Mastenbroek, 2000). Macht is een middel om de doelstellingen van een organisatie te realiseren en beïnvloedt alle organisatieprocessen en is zowel een relationeel begrip als een structuurkenmerk. Om een goed inzicht te hebben in het functioneren van een organisatie is

het belangrijk de machtsprocessen te (h)erkennen, zoals eerder beschreven bij het hoofdstuk over strategie.

De opvattingen die voortkomen uit ideeën over hoe mensen in de organisatie met elkaar omgaan of behoren om te gaan noemen Otto en De Leeuw (Otto & Leeuw, 2000, p. 55) ideologieën. Omdat managers, maar ook anderen, het gedrag van medewerkers daarop beoordelen in termen van goed of slecht. Een organisatie in een zeer bedreigende omgeving, die in een crisissituatie verkeert, zal weinig ruimte bieden voor democratische besluitvorming. Dit kan wel weer botsen met de behoefte van een professional, de docent. Deze laat zich minder sturen en van bovenaf opleggen. De basisfactoren bepalen de ruimte en voor een deel de behoefte aan bepaalde wijzen van samenwerking. De medewerkers kunnen die ruimte op hun manier opvullen of zelfs meer ruimte nemen, met het risico dat dit ten koste gaat van de slagvaardigheid. Het kan ook andersom gebeuren, dat de ruimte en de mogelijkheden om medewerkers bij beleid en organisatie te betrekken te weinig worden benut. Otto en De Leeuw (Otto & Leeuw, 2000, pp. 57-69) benoemen vier ideologieën.

Tabel 28: Vier ideologieën in organisaties volgens Otto en De Leeuw

IDEOLOGIE	OMSCHRIJVING
1. Systemaccent	De organisatie als input-output systeem dat een maximale toegevoegde waarde moet garanderen.
2. Emancipatie-accent	De wijze waarop mensen gemotiveerd kunnen worden om zich in te zetten voor de organisatie. Uitgaande van een ruilmiddel waarbij leidinggevenden en medewerkers naar een motiverend evenwicht zoeken.
3. Democratiseringsaccent	De spreiding van zeggenschap.
4. Politieke accent	De organisatie wordt gezien als politiek systeem, waarbinnen zich politieke processen afspelen. Personen en groepjes hebben belangen die ze zo goed mogelijk verdedigen. Men hanteert spelregels, probeert ze naar eigen inzicht om te buigen of maakt gebruik van de vrije speelruimte. Het gedrag is strategisch bepaald en politiek strategische capaciteiten zijn in organisaties met dit accent zeer belangrijk.

In de loop van de tijd kunnen organisaties verschillende accenten laten zien. Uit onderzoek blijkt een beweging van accent 1 en 2 naar 3 en 4 sneller te gaan dan terug. Otto en De Leeuw hebben de ideologische accenten vertaald in gedrag van leidinggevenden en medewerkers.

Figuur 13: Organisatie-ideologie en gedrag Otto en De leeuw

BOVENGESCHIKT	
<ul style="list-style-type: none"> •Open informatie •Bespreikbaarheid van het functioneren •Inrichting van procedures t.b.v. optimaal resultaat •Kritiek als constructieve bijdrage •Invloed niet ter discussie •Team als motivator 	<ul style="list-style-type: none"> •Eigen invloed of macht verdedigen •Dilemma tussen doordrukken of verder overleg •Distantie bewaren (verdeel en heers) of netwerk ontwikkelen •Inrichting procedures naar eigen doelstelling •Kritiek is aanval •Centraliseren van info is belangrijk •Denken in straffen en belonen
DOELMATIG SAMENWERKEN MODEL	POLITIEK MODEL
<ul style="list-style-type: none"> •Open informatie •Geaccepteerde machtsverdeling •Open beoordeling van elkaar •Gezamenlijke oriëntatie op inhoud •Kritiek als constructieve bijdrage •Grensoverschrijdend gedrag is nuttig •Team als motivator 	<ul style="list-style-type: none"> •Manipuleren met informatie •Eigen belang afwegen tegen doelstelling van het geheel; van daaruit geheel beïnvloeden •Individueel opportunisme afwegen tegen collegialiteit •Lobby en ander informeel overleg, haalbaarheidsfilosofie •Kritiek is aanval •Angst voor sancties
ONDERGESCHIKT	

Links in de bovenstaande tabel, het gedrag gebaseerd op het systeemaccent en het emancipatie-accent. Rechts het gedrag gebaseerd op het democratiseringsaccent en het politieke accent. Boven staat het gedrag van de leiding beschreven en onder het gedrag van de medewerkers. De manager, die excelleert in een doelmatigheidscultuur, zal zich wellicht moeilijk handhaven in de politieke arena. Maar omgekeerd zal een politieke manager in een doelmatigheidssituatie een grote mate van onrust zaaien. Benoemingen van politici in managementfuncties hebben vaak dit effect. Veelal zal de politicus een managementfunctie als saai ervaren, want het politieke spel werkt verslavend.

Žižek (Žižek, 2005, pp. 57-58) noemt de ideologie van een organisatie ook wel de oer-leugen die de organisatie vormt. Identificatie met de organisatie is gebaseerd op een gezamenlijke leugen of nog sterker, de ontkenning van de leugen. Een gedeelde leugen bindt de organisatie meer dan de waarheid. Als voorbeeld wordt het sprookje van Andersen gegeven. Iedereen wist dat de keizer naakt was maar juist de ontkenning hiervan bracht de groep bij elkaar. Totdat het kind de sociale verbinding verbrak door te zeggen dat de keizer geen kleren droeg. Op het moment dat de medewerkers niet meer geloven in de ideologie van de organisatie, valt de organisatie uiteen, ontstaat er een tweedeling.

3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

3.1 Inleiding

Bij het hoofdstuk literatuur zijn het paradigma sociaal constructionisme, de onderzoeksmethode grounded theory en de kwalitatieve onderzoeksmethode storytelling uitgewerkt. Dit hoofdstuk bevat de beschrijving hoe deze methoden verder zijn toegepast. Ingegaan wordt op de kwaliteitscriteria die zijn gehanteerd en hoe de data zijn verzameld en geanalyseerd. Daarnaast aandacht voor reflectie, met daarin de rol van de onderzoeker en de wijze waarop de onderzoeker is omgegaan met het onderzoeksmateriaal en de organisatie.

3.2 Kwaliteitscriteria

Er zijn vier aspecten die de betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek bepalen.

ASPECT	BESCHRIJVING
Credibility	Hoe geloofwaardig zijn de bevindingen?
Transferability	Kunnen de bevindingen in een andere context geplaatst worden?
Dependability	Kunnen de bevindingen ook op een ander tijdstip worden waargenomen?
Confirmability	Heeft de onderzoeker zijn eigen waarden niet laten meespelen in het onderzoek?

In dit onderzoek zijn kwaliteitscriteria van Erlandson et al (Erlandson, 1993, pp. 29-35) toegepast. De kwaliteitscriteria zijn relevant voor een kwalitatief, postmodern onderzoek zoals dit onderzoek is.

Tabel 29: Kwaliteitscriteria Erlandson et al

CRITERIA	TYPE	BESCHRIJVING
Credibility	Prolonged engagement	De onderzoeker dient voldoende tijd te besteden in de te bestuderen context, om zijn eigen bias en afwijkingen in de normale gang van zaken te kunnen identificeren.
	Persistent observation	Het constant observeren en analyseren van de bevindingen, om het te onderzoeken fenomeen grondig te kunnen bestuderen.
	Triangulatie	Het gebruiken van andere bronnen en methoden om de bevindingen tegen af te zetten, met als doel uitspraken en observaties te kunnen controleren.
	Referential adequacy materials	Meerdere informatiebronnen gebruiken om zo een volledig beeld van de te bestuderen context te verkrijgen en zo een rijker beeld te kunnen creëren.
	Peer debriefing	Het afstemmen van de bevindingen met andere professionals die zich buiten de context bevinden. Het onderzoeksproces wordt hiermee aangescherpt.

CRITERIA	TYPE	BESCHRIJVING
	Member checks	Het verifiëren van de verzamelde data en interpretaties, bij diverse betrokkenen.
Transferability	Thick description	Het volledig uitschrijven van de bestudeerde context, op zo'n manier dat de lezer het idee krijgt dat hij zelf in de context bevindt.
	Purposive sampling	Het selectief uitzoeken van respondenten om gewenste data te verzamelen, met als doel een zo divers mogelijk beeld van de bestudeerde context te krijgen.
Dependability	Dependability audit	Om de betrouwbaarheid te kunnen garanderen en het mogelijk te maken om hier een externe controle op uit te kunnen voeren, houdt de onderzoeker een 'audit trail' bij, waarin hij de belangrijkste fases van het onderzoek bijhoudt.
Confirmability	Confirmability audit	Het bijhouden van een 'audit trail' van het onderzoeksproces, waardoor het mogelijk is de bevindingen te herleiden naar de originele databronnen.

3.3 Dataverzameling

De dataverzameling voor dit onderzoek is gebaseerd op meerdere bronnen zoals interviews, documentenstudie, observaties en een literatuuronderzoek. Er is in de eerste instantie gestart met een verkennende literatuurstudie naar de theoretische begrippen van de bovenstroom en de onderstroom. Om de bovenstroom van de organisatie inzichtelijk te maken is een documentenstudie gedaan en zijn er observaties toegepast. Voor de documentenstudie is gebruik gemaakt van jaarverslagen, medewerkerstevredenheidsonderzoeken, studenttevredenheidsonderzoeken, data uit informatiesystemen zoals Peoplesoft, de internetsite van Inholland en beleidsdocumenten. Bij de observatie zijn werkplekken gefotografeerd, zijn er opvallende zaken uit e-mail berichten meegenomen en opvallende zaken bij informele gesprekken of tijdens formele vergaderingen. Ook de publiciteit over Inholland en het hoger beroepsonderwijs is meegenomen in het onderzoek. Op basis van de bevindingen in de bovenstroom en de onderstroom is het literatuuronderzoek uitgebreid. Het proces van data verzamelen en analyseren verliep gelijktijdig (Corbin & Strauss, 1990). Gedurende het onderzoek is een onderzoeksdagboek bijgehouden. Hierin werden de dilemma's, overwegingen en keuzen beschreven. Dit dagboek draagt bij aan de documentatie van het onderzoek en daagt uit tot (zelf)reflectie (Erlandson, 1993, p. 143) wat de kwaliteit van het onderzoek vergroot.

3.3.1 Documentenstudie

De analyse van de verschillende informatiebronnen heeft geleid tot een constructie van de weergave van de bovenstroom. De uitkomsten zorgen voor een beter begrip van de context waarbinnen de onderstroom aanwezig is of ontstaat.

3.3.2 Literatuuronderzoek

Dit onderzoek is niet gericht op het weergeven van een objectieve werkelijkheid maar is bedoeld om een uitspraak te kunnen doen over hoe medewerkers de werkelijkheid interpreteren. De methode grounded theory gaat niet uit van eerdere theorieën, maar gebruikt de data die tijdens het onderzoek worden verzameld om een theorie te ontwikkelen (Collis & Hussey, 2009, p. 84). De literatuur is voornamelijk gebruikt om de bevindingen in de bovenstroom en de onderstroom te toetsen op bestaande theorieën en modellen.

3.3.3 Interviews

Voor het onderzoek zijn dertig interviews gehouden. De selectiecriteria voor de te interviewen medewerkers zijn gebaseerd op de selectiecriteria van Rubin & Rubin (Rubin & Rubin, 2005, pp. 64-70).

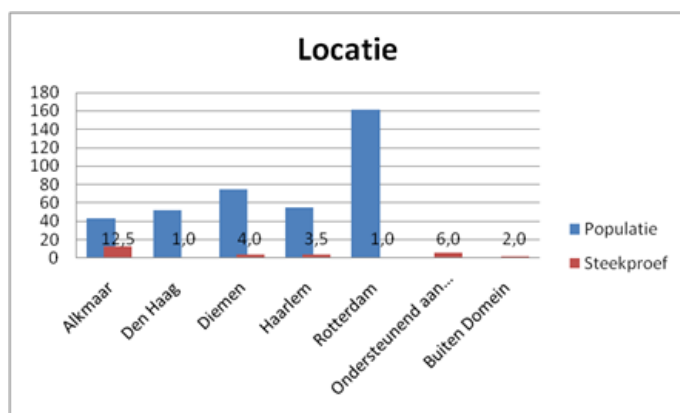
Tabel 30: Selectiecriteria voor de interviews

SELECTIE CRITERIA	BESCHRIJVING
Ervaring	Er zijn voornamelijk medewerkers geïnterviewd die bij het domein MFR Inholland werken of hebben gewerkt en de domeinvorming hebben ervaren. Ook externe medewerkers zoals gedetacheerden, uitzendkrachten of externe adviseurs zijn meegenomen in het onderzoek als zij betrokken zijn geweest bij de domeinvorming. Deze selectie draagt bij aan het bereiken van relevante en geloofwaardige resultaten.
Kennis	Er is alleen gesproken met medewerkers die kennis hebben van de domeinvorming bij Inholland. Er was voor het onderzoek geen specifieke kennis over het domein MFR vereist. Van het onderwerp van onderzoek had naar mijn mening iedereen voldoende kennis en alle medewerkers die minimaal een jaar bij Inholland werken kwamen in aanmerking.
Verschillende perspectieven	Dit onderzoek streeft ernaar om te begrijpen wat er leeft in de onderstroom in een gezamenlijke context met de bovenstroom. Er is gesproken met medewerkers met verschillende perspectieven. Hierdoor is het aantal interviews opgelopen tot dertig. Er is gesproken met medewerkers uit alle hiërarchische niveaus van de organisatie. Ook medewerkers die geen of weinig invloed hebben op de dagelijkse besluitvorming zijn in het onderzoek betrokken. Er is gesproken met medewerkers met verschillende functies

SELECTIE CRITERIA	BESCHRIJVING
Bouwen en testen van theorie	<p>maar ook werkzaam op verschillende locaties in het domein MFR. Een aantal medewerkers die geïnterviewd werken op meerdere locaties of meerdere clusters.</p> <p>De interviews hebben bijgedragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag met als doel uitspraken te kunnen doen over de mogelijke invloed van de onderstroom bij Inholland in het domein MFR en het effect op organisatieverandering en organisatieontwikkeling. Dit alles heeft het doel om een mogelijke theorie te ontwikkelen. Er zijn dertig medewerkers geïnterviewd en is er veel met verschillende medewerkers over het onderwerp gesproken. Niet alleen medewerkers met voldoende kennis en ervaring, maar ook medewerkers die het geheel kunnen overzien. Om te onderbouwen of de gevonden conclusies daadwerkelijk gaan over het onderzoeksobject, zijn de bevindingen uit de interviews getoetst aan de andere ervaringen die zijn gevonden.</p>

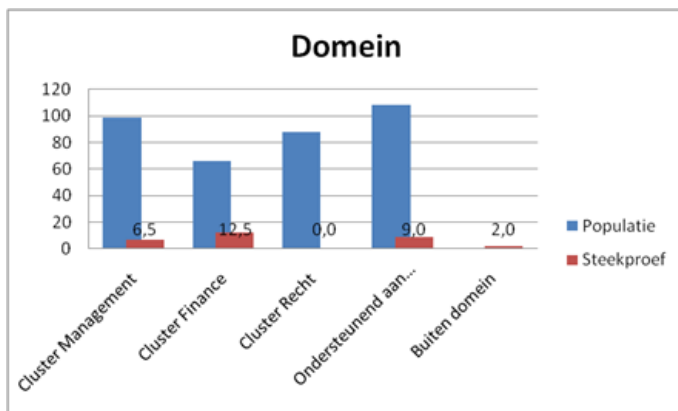
De steekproef ten opzichte van de populatie van het onderzoek in het domein MFR is verder uitgewerkt in onderstaande grafieken.

Figuur 14: Peoplesoft Steekproef - populatie LOCATIE



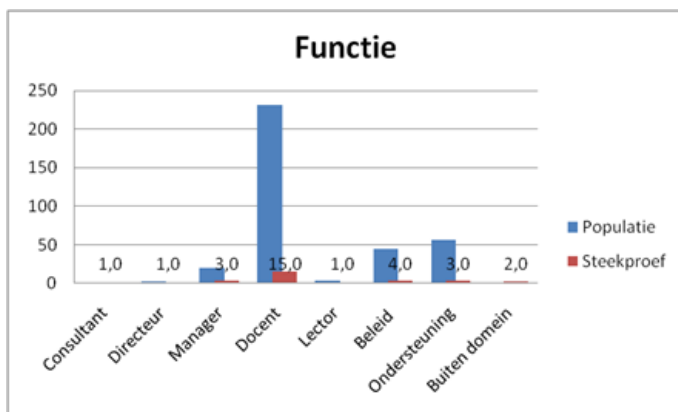
De grafiek 'Locatie' laat zien hoe de verdeling van de geïnterviewden is over de verschillende locaties. Rotterdam en Den Haag zijn het minst vertegenwoordigd. Gedurende het onderzoek zijn er informele gesprekken geweest met medewerkers van de locatie Den Haag en Rotterdam en kwam de beleving over de domeinvorming overeen met die van de medewerkers op de andere locaties. Dit werd bevestigd door interviews met medewerkers die over alle locaties heen werken. De meeste interviews zijn gehouden met medewerkers van de locaties Diemen, Alkmaar en Haarlem, doordat de onderzoeker daar zelf werkzaam was en het onderzoek tijdens de reguliere werkzaamheden is uitgevoerd.

Figuur 15: Peoplesoft Steekproef - populatie DOMEIN



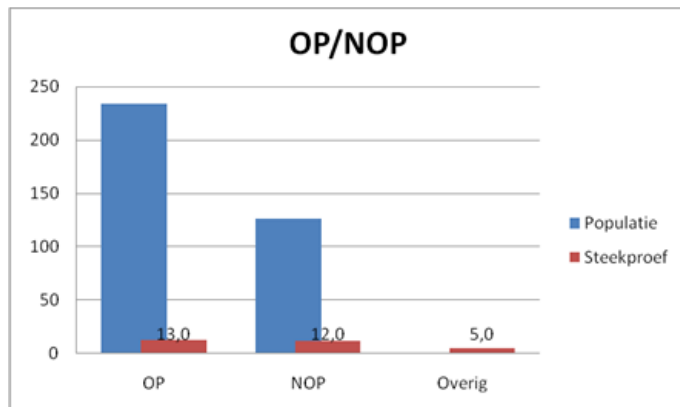
De grafiek ‘Domein’ laat zien hoe de verdeling van de geïnterviewden is binnen het domein en tussen het cluster Management, Finance en Recht. Er zijn geen medewerkers geïnterviewd van het domein Recht. Er zijn wel medewerkers geïnterviewd die in het verleden in dit domein hebben gewerkt en medewerkers die over alle clusters heen werken. De informatie gedurende vergaderingen en informele gesprekken bevestigde wel een overeenkomstige beleving. De onderzoeker kan geen geldige uitspraken doen voor het hele domein en houdt hier rekening mee bij de conclusies en aanbevelingen.

Figuur 16: Peoplesoft Steekproef - populatie FUNCTIE



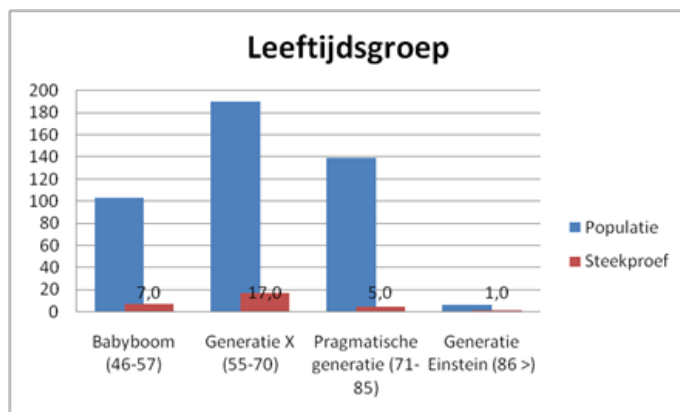
De grafiek ‘Functie’ laat zien dat er zoveel mogelijk verschillende medewerkers met verschillende functies zijn geïnterviewd. Omdat de populatie voor het grootste deel uit docenten bestaat, zijn die het meest geïnterviewd. Wat er leeft in de onderstroom wordt ook voor een groot deel gekleurd door de beleving van de docenten.

Figuur 17: Peoplesoft Steekproef - populatie OP/NOP



De grafiek ‘OP/NOP’ laat de verhoudingen zien van de geïnterviewde die onderwijzend (OP) personeel zijn en die niet onderwijzend personeel (NOP) zijn.

Figuur 18: Peoplesoft Steekproef – populatie LEEFTIJDGROEP



De grafiek ‘Leeftijdsgroep’ laat de leeftijdsopbouw zien van de geïnterviewden. De indeling van de leeftijdscategorieën is gebaseerd op een onderzoek van Ropes (Ropes, 2010).

Om de verhalen te kunnen vangen zijn er open interviews gehouden. De interviews hebben de vorm van een gesprek met als eerste vraag een samenvatting te geven van de loopbaan bij Inholland. Vooraf zijn wel de ‘topics’ vastgesteld die gedurende het gesprek aan de orde moeten komen. Maar deze onderwerpen waren niet van te voren uitgewerkt in een vragenlijst. Deze ‘topics’ waren: de domeinvorming, weerstanden, visie op onderwijs en strategie van Inholland, sociale relaties, resultaten, taboes binnen Inholland. De houding van de onderzoeker tijdens de gesprekken was open, niet ‘onderzoekerig’. De onderzoeker stelde neutrale vragen en bleef weg van verhoor (Rapely, 2001). Tijdens het gesprek zijn er principes gehanteerd zoals, zich helpend opstellen, voeling houden met de werkelijkheid, onwetendheid blootleggen, meebewegen, timing, constructief opportunistisch met

confronterende interventies. Dit alles leverde gegevens op en bij twijfel werd het probleem aan de orde gesteld. Een interview duurde gemiddeld één tot anderhalf uur. Tijdens het gesprek werd gelet op een goede balans tussen inhoud en betrekking. Ging de geïnterviewde te veel in op feiten dan werd naar emoties gevraagd en omgekeerd. Vooraf heeft de geïnterviewde toestemming gegeven om de gesprekken op te nemen, evenals voor het maken van aantekeningen.

3.4 Data-analyse

Uit de literatuurstudie en de documentenstudie zijn relevante onderdelen geselecteerd door de onderzoeker tijdens het lezen en herlezen van de documenten. Deze zijn verder verwerkt bij de resultaten van dit rapport. Deze paragraaf beschrijft de stappen die gevolgd zijn bij storytelling.

De interviews zijn volledig uitgeschreven en voorgelegd aan de geïnterviewden. De terugkoppeling was beperkt ten aanzien van de inhoudelijke weergave, maar was vooral gericht op wat de geïnterviewde zelf opviel in het gesprek zoals de woordkeuze, stopwoordjes of het switchen van 1^e persoon naar 3^e persoon. Fouten in spelling werden aangegeven en kleine aanvullingen om hetgeen eerder gezegd was te verduidelijken. Deze kritiek is verwerkt in de interviews. In het geval iemand aangaf dat hij toch wel erg vrij over iets gevoelig had gesproken en hij zich hier niet gerust over voelde is dat weggelaten omdat de medewerker door het onderzoek nooit in diskrediet mag worden gebracht. Alle interviews zijn in één document geplaatst. Elk interview heeft een code en een titel gekregen. Dit was de eerste stap naar het anonimiseren van de data.

Uit elk interview zijn er 5 tot 15 verhalen geselecteerd die aan de kenmerken van storytelling voldoen (Tesselaar & Scheringa, 2008, pp. 19-20). Elk verhaal staat op zichzelf, heeft een begin, een midden en een einde. Het bevat Narratieve elementen (zie onderstaande tabel). Het is authentiek en waar of waarachtig. Het is persoonlijk. Het roept een emotie op en/of wordt met emotie verteld. De geselecteerde verhalen zijn terug te vinden, doordat ze in de bijlage Interviews geel gearceerd zijn.

Tabel 31: Narratieve elementen

NARRATIEVE ELEMENTEN

Een hoofdpersoon in de vorm van een (anti)held met wie de lezer zich kan identificeren.

Een tegenstander die de hoofdpersoon in de weg staat.

Een helper, een positieve factor die de hoofdpersoon ondersteund.

Het heeft een verhaallijn met daarin een ontwikkeling en een plot.

Elk verhaal is voorzien van een aantal gegevens. De datum is de dag waarop het interview is afgenomen. Er is aangegeven wie de verteller van het verhaal is. De titel van het verhaal is door de onderzoeker bedacht maar is wel gebaseerd op een letterlijk voorval uit het verhaal. De thema's zijn per verhaal letterlijk uit de tekst overgenomen. De emoties zijn door de onderzoeker geïnterpreteerd op basis van het woordgebruik van de geïnterviewde en op basis van de aantekeningen tijdens het interview. De interpretatie van de emotie is subjectief. Om deze interpretatie intersubjectief te maken zijn de verhalen voorgelegd aan de geïnterviewde. Waar nodig zijn de benamingen van de emoties bijgesteld. Opvallend was dat cynisme vaak door een medewerker als een negatieve eigenschap werd gezien. Bij het afstemmen van de verhalen met de geïnterviewde, werd het cynisme regelmatig gecorrigeerd met de emotie bezorgdheid.

Alle gevangen verhalen zijn geredigeerd en geanonimiseerd en uitgewerkt in een verhalenweb zoals in figuur is weergegeven. Bij elk verhaal werd gekeken naar de relevantie voor het onderzoek. De onderzoeksvragen waren hiervoor leidend.

Figuur 19: Verhalenweb

RELEVANTIE	DATUM	VERTELLER	TITEL	THEMA	EMOTIE	PATROON	CODE
Ja	3-feb-11	Manager	Aandacht	Aandacht voor de medewerker Samenwerken	Liefde Trots Hoop Moed	Zingeving	110203AS
Ja	8-feb-11	Lector	Accent in Den Haag	Vrijheid Te veel willen doen Geen duidelijke structuur	Optimisme	Continu veranderen	110208AU
Ja	26-jan-11	Manager	Achter de feiten aan	Ad hoc werken Geen goede plannen maken	Verbazing Cynisme	Beheersing & control	110126AI
Ja	7-feb-11	Manager	Achter de rug om	Elkaar niet aanspreken Angst Macht Sociaal onveilig Geen openheid Geen kritische houding Schijnwerkelijkheid	Ongerustheid Verachting	Tweedeling	110207AT

Totaal zijn er 322 verhalen verzameld. Alle verhalen zijn uiteindelijk in één document geplaatst. De thema's die veel voorkwamen en opvallend waren zijn gecategoriseerd. Daarna zijn de patronen gedefinieerd. Deze zijn ontstaan uit de verschillende thema's die uit de verhalen zijn voortgekomen. Ze zijn als het ware geopenbaard aan de onderzoeker. Bij grounded theory worden er drie coderingswijzen gehanteerd (Corbin & Strauss, 1990, pp. 12-16).

Tabel 32: Coderingswijze grounded theory

CODERING	BESCHRIJVING
Open coding	De keuze van codes en categorieën.
Axial coding	Verbanden tussen categorieën en subcategorieën worden strakker.
Selective coding	Keuze van 'kern'-categorieën en -relaties die de theorie kenmerken.

Selective coding is toegepast in dit onderzoek en wordt ook wel 'in vivo' gecodeerd genoemd (Glaser, 2002). De geldigheid van een thema is afgeleid van de mate waarin de thema's veelvuldig voorkomen en met min of meer dezelfde woorden kunnen worden aangeduid. De geïnterviewde is zich hier niet altijd bewust van en begrijpt dit ook niet altijd. De selectie is uiteindelijk door de onderzoeker gedaan. De onderzoeker heeft gekeken naar de interactie tussen bepaalde thema's. Deze interacties kunnen elkaar versterken of verzwakken. In de relaties is sprake van positieve en negatieve feedback. Dit vertoont overeenkomsten met de chaos- en complextheorie van Boonstra en Caluwé (Boonstra & Caluwé, 2006, p. 24).

3.1 Reflectie

De onderzoeker is het belangrijkste onderzoeksinstrument. De onderzoeker moet zich steeds bewust zijn van de zijn eigen interpretaties en vooroordelen. Door deze te specificeren is de onderzoeker zich beter bewust van deze valkuilen en wordt de invloed van de onderzoeker beperkt. Door gebruik te maken van een dagboek kan de onderzoeker beter reflecteren op zijn handelen tijdens het onderzoek.

3.1.1 Rol van de onderzoeker

De dataverzameling en analyse is tot stand gekomen in de interactie tussen de onderzoeker en de geïnterviewde. Deze interactie heeft geleid tot een bepaalde weergave van de werkelijkheid (Rapely, 2001, p. 304). Bij de dataverwerking is rekening gehouden met alle aspecten van het communiceren, zowel de verbale als de non-verbale. Tevens is gelet op de stiltes, de intonatie en gebruik van dialect of metaforen om te komen tot de vereiste zorgvuldigheid met betrekking tot hetgeen de geïnterviewde heeft bedoeld weer te geven. Alle interviews zijn

opgenomen. Tijdens het interview zijn aantekeningen gemaakt en na afloop van het interview is in een dagboek weergegeven hoe het gesprek is verlopen. Bij het interpreteren van de uitspraken van de geïnterviewde is de context van het interview zelf meegenomen. De interviews zijn volledig en letterlijk uitgeschreven, inclusief hummen en stiltes. Deze uitgeschreven interviews zijn voorgelegd aan de geïnterviewden om na te gaan of de weergave overeenkomt met de inhoud en het verloop van het gesprek. Tijdens de analyse is de onderzoeker zich bewust geweest (kritische reflectie) van het effect van zijn uitspraken op vorm en inhoud van het interview. De onderzoeker is zich steeds bewust geweest van zijn eigen interpretaties en vooroordelen. Door deze te specificeren is de onderzoeker in staat geweest deze valkuilen te omzeilen en is de uiteindelijke invloed van de onderzoeker beperkt geweest.

Alle gebruikte literatuur- en documentenbronnen zijn in het document aangeven en te herleiden naar de originele bron.

De rol van de onderzoeker is gebaseerd geweest op een driehoekscontract (Leede & Engeldorp Gastelaars, 1999, pp. 155-158). Hierbij heeft de onderzoeker een institutionele binding en een relatie met alle betrokkenen uit het onderzoek. De onderzoeker is manager op de locatie Alkmaar en Haarlem voor het cluster Finance en vervult de rol van medewerker, leidinggevende, collega en meebeslisser. Dit is mogelijk van invloed geweest op zijn interpretaties en vooroordelen maar kan ook invloed hebben gehad op de kwaliteit van het verzamelde materiaal van onderzoek. Een medewerker kan sociaal wenselijke antwoorden geven omdat hij bang is dat hij later in een beoordelingsgesprek aangesproken wordt op uitspraken die tijdens het interview zijn gedaan. Vooraf zijn er afspraken gemaakt dat bevindingen uit het onderzoek nooit gebruikt zullen worden voor andere doeleinden dan het onderzoek. Een medewerker kan zich altijd beroepen op deze afspraak.

3.1.2 Het materiaal

Vanuit de rol als medewerker kan het zijn dat de uitkomsten niet voordelig zijn voor de positie van de onderzoeker. Waardoor er bijvoorbeeld minder kritisch naar het materiaal kan worden gekeken. De onderzoeker is zich steeds bewust geweest van zijn rol als onderzoeker en heeft zo voldoende afstand gehouden om de bevindingen zo neutraal mogelijk te kunnen beschrijven. Omdat het onderwerp ook de onderzoeker raakt kan het zijn dat er al met een

vooringenomenheid naar het materiaal wordt gekeken. Dit is zoveel mogelijk vermeden door uitgebreide beschrijvingen en deze voor te leggen aan meerdere lezers ter reflectie.

3.1.3 De organisatie

Inholland heeft gedurende dit onderzoek onder voortdurende aandacht gestaan van de media. Het imago heeft schade geleden. Door de uitkomsten van dit onderzoek moet Inholland niet het risico lopen op meer diskrediet. Er is met de sponsor afgesproken dat dit onderzoek onder embargo valt. Daarnaast mag dit onderzoek het belang en het vertrouwen van de medewerkers niet schaden. Alle authentieke verhalen die in het rapport zijn gebruikt zijn afgestemd met de geïnterviewden en geanonimiseerd.

4. SCHETSEN VAN DE BOVENSTROOM

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat specifiek over wat de bovenstroom van Inholland genoemd zou kunnen worden. Een schets van de bovenstroom is nodig om de wereld van de onderstroom in de juiste context te plaatsen. Deze schets is niet de werkelijkheid, maar een interpretatie van de werkelijkheid door de onderzoeker, gebaseerd op een documentenstudie en observaties. Dit hoofdstuk is opgebouwd uit de drie paragrafen Strategie en leiderschap, Structuur en Cultuur.

4.2 Strategie en leiderschap

4.2.1 Missie en strategie

De missie van Inholland is te vinden op Insite (Inholland, 2010) het interne informatie netwerk van Inholland en is als volgt gedefinieerd:

"INHOLLAND staat dicht bij de student, markt en maatschappij en speelt gericht in op de vraag naar grenzeloos hoger onderwijs en toegepaste kennis."

De hierop gebaseerde strategie van Inholland is verdeeld over vier aandachtspunten.

STRATEGISCH AANDACHTSPUNT	BESCHRIJVING
Kernwaarden	Inholland is ervan overtuigd dat een instelling voor hoger onderwijs niet alleen kennis overdraagt, maar ook een betekenisvolle maatschappelijke rol vervult. De kernwaarden 'open, sociaal, vooruitstrevend en ambitieus' zijn daarbij het uitgangspunt van het denken en handelen, en dragen concreet bij aan het realiseren van een sterk merk in onderwijsland.
Focuspunten	Inholland speelt in op trends en maatschappelijke ontwikkelingen en maakt daarbij keuzes die passen bij haar profiel en karakter. De drie onderstaande focuspunten weerspiegelen de ambities en aan de hand waarvan - in combinatie met interne audits, (inter)nationale accreditaties en benchmarking - Inholland moet groeien naar de positie van een topmerk. <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling en implementatie van een onderwijsconcept gericht op de individuele student en de markt. • Kenniscreatie. • Grenzeloos onderwijs.
Doelstellingen	De handelwijze die past bij een kwaliteitsbewuste organisatie als Inholland moet voor medewerkers en studenten een tweede natuur worden. Aan het realiseren van de volgende doelstellingen wordt dan ook door de gehele organisatie aandacht besteed op het hoogste professionele niveau.

STRATEGISCH	BESCHRIJVING
AANDACHTSPUNT	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Schools en ondersteunende diensten bevinden zich minstens in fase 3 van het EFQM-model. • Alle opleidingen bevinden zich op externe ranglijsten in de top vijf binnen hun eigen categorie. • Studenttevredenheid wordt topprioriteit. Naast de eisen aan het onderwijs, worden ook de eisen voor service en dienstverlening overal binnen Inholland op gelijke wijze gehanteerd en er worden concrete doelstellingen vastgelegd in de managementcontracten. • Inholland streeft een duurzame ontwikkeling na en is toegetreden tot het handvest Duurzaamheid Hoger Onderwijs, zowel in de facilitaire omgeving als in het onderwijs. • Aankomende studenten gaan de voorkeur geven aan Inholland, wanneer ze op zoek zijn naar een internationaal georiënteerde opleiding.
ICT activiteiten	<p>ICT draagt dagelijks bij aan een bruisende leer- en werkgemeenschap waar wordt gewerkt op een schaal die voor studenten en werknemers herkenbaar en prettig is. De inzet van ICT volgt onze onderwijskundige visie en vervult een belangrijke rol bij het ondersteunen van competentiegericht onderwijs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het ondersteunen en stimuleren van blended learning. • Het implementeren van een teleleerplatform Blackboard. • Het bouwen van een geïntegreerde, moderne en stabiele ICT-infrastructuur. • Het integreren van de virtuele bibliotheek in de virtuele leeromgeving. • Het ontwikkelen en uitrollen van een digitale cursus informatievaardigheden, inclusief verankering in het curriculum. • Een blijvende bijdrage leveren aan de competentieontwikkeling van medewerkers op het gebied van ICT.

Het domein MFR heeft zelf ook een eigen visie en missie gedefinieerd. Deze visie en missie luiden respectievelijk:

“Met ons kom je verder...”

en

“Het domein Management, Finance en Recht biedt studenten een krachtige en overzichtelijke leeromgeving waarin ze persoonlijk worden uitgedaagd en ondersteund om hun talenten te ontdekken, optimaal te ontwikkelen en te verzilveren op de arbeidsmarkt.”

4.2.2 Leiderschap

Elke Bestuursvoorzitter streeft naar ‘*GOED ONDERWIJS*’. De verschillende bestuurders van de laatste jaren hebben deze ideologie met een eigen aanpak en met een andere uitkomst benaderd. De uitspraken zijn afkomstig van Insite en uit de jaarverslagen.

Figuur 20: De visie, ideologie van de voorzitters van het bestuur



Jos Elbers (2002-2007) richtte zich op de besturing van de organisatie na de fusie. Onder het credo "betaalbaar onderwijs voor iedereen" introduceerde hij het competentiegericht onderwijs. Er kwam meer focus te liggen op zelfstudie door de student. De studenten waren hier niet tevreden over omdat zij vonden dat ze te weinig onderwijs kregen. Hun kritiek kreeg ook aandacht in de pers.

Geert Dales (2007-2010) richtte zich op het verbeteren van de onderwijsprocessen en het aantal contacturen voor een student. De tevredenheid van studenten en medewerkers werd beter. Echter bleek de naleving van de interne en externe procedures onvoldoende en Inholland kwam negatief in het nieuws. Er ontstond een crisis in het CvB en het imago liep schade op.

Doekle Terpstra (2010 tot nu), de huidige bestuurder, heeft als opdracht Inholland uit deze crisis te loodsen. De focus ligt op verbetering van de besturing van de organisatie. De naleving van de interne en externe regelgeving moet staan als een huis. Kleine opleidingen die gefinancierd worden door gezonde, grote opleidingen, worden afgebouwd. Opleidingen met een te grote instroom krijgen een numerus fixus (instroombeperking). De Inspectie van Onderwijs en het Ministerie van OCW heeft vertrouwen in de aanpak.

Om het brede publiek te bereiken maakt Doekle Terpstra gebruik van social media.

Figuur 21: Twitters van Doekle Terpstra



Het formele leiderschap bij Inholland is belegd in bestuur, directeuren en managers. Daarnaast wil Inholland naar “onderwijskundig leiderschap” als een competentie van de professionals. Daarmee wordt bedoeld dat naast het verzorgen van goed onderwijs de docent zich ook richt op bredere taken en activiteiten die het imago en de positie van Inholland versterken. Verantwoordelijkheid nemen en rekenschap afleggen staan hierin centraal. Een derde vorm van leiderschap is het informele leiderschap. Dit verwijst naar de dragers van gezag en invloed binnen de teams, de kartrekkers van vernieuwing vanaf de “werkvloer”. Dit informele leiderschap is niet aan te wijzen op basis van observaties of documenten in het kader van dit onderzoek.

4.2.3 Inholland in beweging

Deze paragraaf geeft antwoord op de deelvraag: “Welke veranderingsprocessen zijn er gaande bij Inholland?”

De domeinvorming bij Inholland is een wijziging van structuur. Hierbij moet rekening gehouden worden met de organisatiecultuur en de wijze van leidinggeven. Een andere

inrichting van bedrijfsprocessen leidt tot andere beroepskwalificaties van de medewerkers en verlangt nieuwe instrumenten voor personeelsmanagement.

De domeinvorming is in dit onderzoek de verandering die in eerste instantie de aanleiding was om de onderstroom te verkennen. Onderstaand is in het kort beschreven wat de uitgangspunten voor de domeinvorming zijn. Dit is gebaseerd op het Transitiedraaiboek domeinen (Hogeschool Inholland, 2009).

Tabel 33: Uitgangspunten domeinvorming

DOMEINVORMING

Structuurwijziging: bundeling van Schools en bundeling van diensten. Wijziging van processen en taak, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Cultuuromslag: vertrouwen, aandacht, transparantie, afspraken nakomen en ruimte.

Leiderschapontwikkeling (scholing): Een sterke leider combineert onderwijskundig.

leiderschap met een goed lopende bedrijfsvoering, creëert ruimte voor professionals en slaagt erin om de kleinschalige basis (eigen domein, heldere profilering) te combineren met de schaalvoordelen van Inholland.

Samenwerking tussen personen over domeinen en diensten heen.

Tijdens de gesprekken met de medewerkers bleek niet alleen de domeinvorming relevant maar werd er uitgebreid stilgestaan bij de verschillende veranderingen en organisatieontwikkelingen die Inholland de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. Deze zijn in onderstaande tabel chronologisch weergegeven. De informatie is verzameld van Insite (Inholland, 2010).

Tabel 34: Organisatieverandering en organisatieontwikkeling bij Inholland vanaf de fusie

JAAR VERANDERING/ONTWIKKELING

2002 De Fusie.

Oprichting NVAO – accreditatiestelsel.

Invoering Bachelor/Master structuur - invoering accreditaties.

Invoering EFQM (INK) kwaliteitsmodel.

2003 Invoering Blackboard - digitale leeromgeving.

Invoering Peoplesoft - studentadministratie, personeelsadministratie.

Invoering 16 Schools.

Oprichting van kenniskringen – lectoraten.

2004 Invoering van Backbone 1.0 – onderwijsconcept.

Invoering van Major/minor model voor het onderwijs.

Invoering PCM voor personeelsmanagement.

Invoering Functiewaardering voor personeelsmanagement.

JAAR	VERANDERING/ONTWIKKELING
2005	Invoering Barometer voor meting kwaliteit onderwijsprocessen.
2006	Invoering Humanet - registratie systeem t.b.v. begeleiding ziekteverzuim. Invoering beleidsplan: Het Instellingsplan 2006-2012 "samenwerken aan kennis van morgen".
2007	Invoering van Backbone 2.0 – onderwijsconcept. Invoering EvaSys - evaluatie programma voor uitvoering van onderwijs. Invoering beleidsplan: De Bestuurlijke Agenda - actieprogramma aanvullend op Instellingsplan 2006-2012. Invoering van stuwmeerbeleid.
2008	Invoering van intake assessments voor studenten die starten met een opleiding. Invoering van een Convenant. Studenten beloven inspanningsverplichting en Inholland belooft kwaliteit.
2009	Voorbereiding op structuurverandering, de domeinvorming.
2010	Invoering van structuurverandering, de domeinen. Van locatiegericht naar inhoud c.q. croho gericht. Invoering van beleidsplan: Het Instellingsplan 2010-2016 "Professioneel Maatwerk".
2011	Invoering van beleidsplan: Strategische Aanpak CvB 19-4-2011 en vooraankondiging van een reorganisatie.

De laatste grote ontwikkeling heeft zich voorgedaan nadat Inholland in crisis is geraakt door het niet goed naleven van de interne en externe regelgeving en de negatieve reactie van de media. Het CvB (Terpstra, Rutte, & Vucht Thijssen, 2011) heeft de strategische aanpak gepresenteerd om Inholland door deze crisis heen te loodsen. Tevens heeft het CvB een reorganisatie aangekondigd, die per september 2011 van start gaat. De hoofdlijnen van de Strategische aanpak zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 35: Strategische aanpak Inholland

STRATEGISCHE AANPAK CVB

De student krijgt onderwijs op niveau en het onderwijs is WHW-proof.

De docent is verantwoordelijk voor onderwijs. Hij krijgt professionele ruimte en legt rekenschap af.

Het onderwijsportfolio wordt ingedikt.

De organisatie staat in dienst van onderwijs en onderzoek.

Praktijkonderzoek vormt kwaliteitsimpuls voor onderwijs, voor (regionale) kenniseconomie en voor innovatie.

Inholland profileert. Regionale verankering is uitgangspunt en bovenregionale kansen in onderwijs en onderzoek worden benut.

4.3 Structuur

De structuur van een organisatie moet ondersteunend zijn aan de realisatie van de doelen en de strategieën. Dit hoofdstuk bestaat uit de paragrafen: organisatiemodel Inholland, planning en control, toezicht, personeelsprestaties en onderwijsprestaties. De laatste twee paragrafen

beantwoorden de deelvragen: “Hoe hebben de personeelsprestaties en onderwijsprestaties zich ontwikkeld bij Inholland in het domein MFR?” en “Welke veranderingsprocessen zijn er gaande bij Inholland?”

4.3.1 Organisatiemodel Inholland

Het organisatiemodel, domeinen, is het alternatief voor structuur per regio/locatie. Zowel de accreditatie als de onderwijslicenties hebben betrekking op één opleidingsdomein over alle locaties heen, aangestuurd door één directeur. De diensten en staf zijn ondersteunend aan elk domein. Hiermee wordt beoogd de onderwijsinhoudelijke slagkracht te verhogen, de overhead te beperken en de verantwoordelijkheden lager in de organisatie te beleggen.

4.3.2 Planning en Control

De planningscyclus bij Inholland loopt van september tot eind augustus. Het CvB levert in februari een kaderbrief af met daarin de budgettering van de beschikbare gelden. De beschikbare gelden zijn gebaseerd op studentaantallen en prognoses daarvan. De domeindirecteur schrijft voor zijn domein een ‘Management Agenda’ op basis van het INK model. Hierin worden doelstellingen geformuleerd voor vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden. De Management Agenda wordt per cluster doorvertaald naar een eigen ‘Cluster Agenda’.

De planningscyclus wordt bewaakt via de MT vergaderingen, triaalrapportages en voortgangsoverleg tussen de manager, de directeur en de domeincontroller.

De operationele planning loopt tevens van september tot en met augustus. Op basis van studentenaantallen wordt de formatie voor de opleidingen bepaald aan de hand van vastgestelde normen. De manager bepaalt het aantal klassen op basis van deze aantallen en plant het onderwijs voor het hele jaar (inzet en uren-toekenning). Naast onderwijstaken vervullen docenten ook onderwijsondersteunende taken, zoals onderwijsontwikkeling, examen- en toetscommissie.

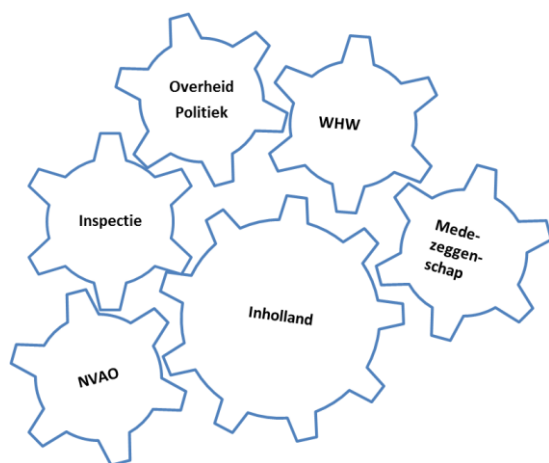
Elke periode wordt het onderwijs geëvalueerd met studenten en docenten. De bevindingen worden besproken in het teamoverleg en hieruit volgen de verbeterplannen die weer voorgelegd worden aan het MT en aan de Opleidingscommissie (studentenvertegenwoordiging). Elke periode wordt het onderwijs geëvalueerd met studenten

en docenten en de voortgang en de knelpunten worden besproken in het teamoverleg met docenten per cluster per locatie.

4.3.3 Toezicht en inspraak

Als hbo instelling is Inholland onderwerp van uitgebreid toezicht, via de Wet Hoger Onderwijs, de Inspectie van Onderwijs, de NVAO en het Ministerie van OCW. In het hoofdstuk literatuur is de werking van deze organen reeds besproken.

Figuur 22: Toezicht op Inholland



Met als aanleiding de verkorte afstudeerroute bij de opleiding Media & Entertainment Management heeft de Inspectie van Onderwijs een onderzoek gedaan naar de naleving van de procedures en de kwaliteit van het onderwijs bij meerdere opleidingen. Ook een opleiding binnen het domein MFR viel binnen de steekproef van de Inspectie van Onderwijs. Uit dit onderzoek kwamen de onderzochte opleidingen als “zeer zwak” naar voren (NVAO, 2011); (Inspectie van Onderwijs, 2011). De kritische bevindingen zijn vertaald in onderstaand verbeterplan.

Tabel 36: Verbeterplan

VERBETERPLAN N.A.V. ADVIESRAPPORT INSPECTIE/NVAO

Borging naleving wetgeving (WHW en WvB) en interne regels.

Het vereenvoudigen van regels en procedures rondom afstudeervereisten en geen variatie in wijze van afstuderen.

Instellen en scholing van onafhankelijke examencommissie, toetscommissie en opleidingscommissie.

Scheiding van rollen: assessor/examinator en begeleider.

In juni 2011 heeft de NVAO de als “zeer zwak” beoordeelde opleidingen getoetst om te bepalen of het verandervermogen groot genoeg is voor een herbeoordeling van de

onderwijslicentie per februari 2012. Bij een positieve herbeoordeling van de licentie zal in 2014 een accreditatie volgen. De toetsing in juni 2011 kreeg het oordeel “positief”.

Naast externe toezichthouders kent Inholland een structuur van formele medezeggenschap. Ressorterend onder de Wet Medezeggenschap op Scholen heeft elk domein en elke dienst een medezeggenschapsraad. Inholland kent medezeggenschap in de volgende geledingen:

- De Hogeschool Medezeggenschapsraad (HMR)
- De Domeinmedezeggenschapsraden (DMR)
- De medezeggenschapsraad ondersteunende diensten (OMR)
- De twee Argiculture en Verloeskunde

Zowel studenten als medewerkers maken deel uit van de HMR en de DMR en de twee deelraden. De HMR heeft geformaliseerd instemmingsrecht en adviesrecht op de vaststelling van beleid van Inholland. De DMR en deelraden en OMR zijn betrokken bij het beleid van hun bedrijfsonderdeel.

Uit het jaarverslag van 2010 komt naar voren dat de HMR 23 instemmingsverzoeken heeft behandeld. De HMR heeft geen adviesverzoek gehad en heeft 9 (beleids)stukken ter informatie gehad, zoals Gedragscode Inholland, jaarverslagen studentendecanen en nationale studenten enquête. De instemmingsverzoeken hebben o.a. betrekking gehad op het instellingsplan 2010-2014, op de domeinvorming, de ontmanteling van de samenwerking met Nijenrode, maar ook op jaarroosters, verhoging bindend studieadvies norm of aanpassing functiehuis.

De HMR heeft bij de komst van Doekle Terpstra een manifest (10 december 2010) uitgereikt met vijf punten voor de toekomst van Inholland. De vijf punten zijn gericht op het herwinnen van vertrouwen, het herstel van kwaliteit en het behouden van continuïteit. Voor de reorganisatie is het CvB met de HMR een convenant (juli 2011) overeengekomen. In dit convenant zijn 10 kwaliteitseisen opgenomen die in het reorganisatietraject in acht worden genomen. Dit kader moet er voor zorgen dat de reorganisatie, naast een bezuiniging, ook de onderwijskwaliteit herstelt en duurzaam borgt.

4.3.4 Personeelsprestaties

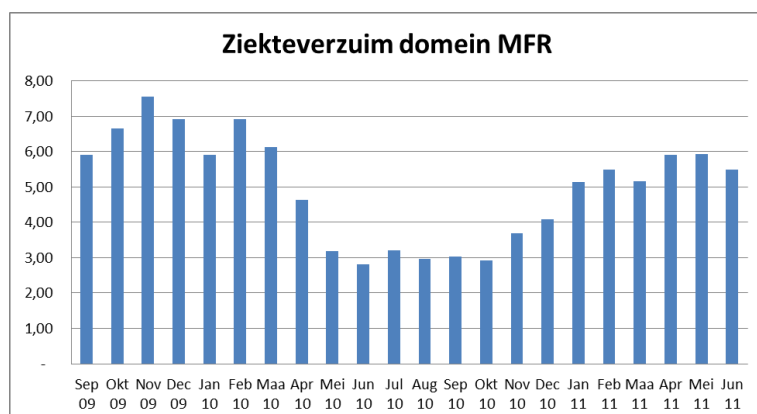
Elke twee jaar wordt er een onderzoek gedaan naar de tevredenheid van de medewerkers. Middels een vijfpuntschaal spreken de medewerkers zich uit over een reeks van punten. De onderstaande tabel ‘Medewerkerstevredenheidsonderzoek’ laat het algemene cijfer van de tevredenheid zien met een stijgende trend. Uit de verschillende onderzoeken komt naar voren dat de werkdruk als hoog wordt ervaren door de vele veranderingen, die snel en tegelijk worden doorgevoerd. De medewerkers hebben onvoldoende vertrouwen in de leiding. Zij kunnen zich moeilijk vinden in het beleid en zijn niet trots op de organisatie. Er zijn geen cijfers bekend voor het domein.

Tabel 37: Medewerkerstevredenheidsonderzoeken Inholland

JAAR	RESULTAAT
2003	3,0
2005	3,0
2007	3,4
2009	3,9

De grafiek ‘Ziekteverzuimcijfers’ laat de ontwikkeling van het ziekteverzuim zien in het domein MFR. Vanaf de fusie is het ziekteverzuim altijd redelijk hoog geweest, tussen 6% en 6,5%. In mei 2010 is het ziekteverzuim aanzienlijk gedaald. Uit onderzoek blijkt dat het normaal is dat het ziekteverzuim daalt gedurende de zomermaanden. Echter deze daling is groter dan gebruikelijk, zonder dat er bijzondere maatregelen zijn genomen. Vanuit HRM of de organisatie zijn er geen interventies geweest op ziekteverzuim. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de domeinvorming toch als oorzaak te benoemen is. Er was in deze maanden veel onzekerheid over behoud van baan of over de plaatsing binnen het domein. Pas in oktober is hier duidelijkheid over gekomen en is het ziekteverzuim weer toegenomen.

Figuur 23: Ziekteverzuimcijfers Inholland domein MFR uit Peoplesoft



4.3.5 Onderwijsprestaties

De tabel ‘Kerncijfers jaarverslagen Inholland’ geeft inzicht in de belangrijkste financiële ontwikkelingen. De vormgeving en uitwerking van de jaarverslagen verschillen per jaar. Niet elk jaar is er met een thema gewerkt. De ratio personeel/student ontbrak in het jaarverslag 2010. De ratio is afnemend. Een van de oorzaken is het afnemen van studentaantallen en daarmee wordt het aantal studenten per klas kleiner. Maar er is ook een toename van het aantal medewerkers voor ondersteuning en diensten. De invloed van de domeinvorming op de ratio personeel/student is niet bekend.

Tabel 38: Kerncijfers jaarverslagen Inholland

JAAR	THEMA	Vermogen x 1 mln	Omzet x 1 mln	Exploitatiesaldo x 1 mln	Aantal Studenten	Ratio personeel/ student
2003	Dichtbij	192	238	-5.832	39.246	1:17,9
2004	Kennis Creatie	53	262	6.549	41.455	1:18,7
2005	Ondernemerschap	236	270	6.554	36.801	1:18,6
2006	Talent is een keuze	231	260	6.684	34.490	1:16,9
2007	Duurzaamheid	233	266	-565	32.963	1:15,4
2008	--	260	255	3.096	31.915	1:15,3
2009	Maatschappelijke Betrokkenheid	267	263	14.620	33.814	1:13,3
2010	--	260	271	13.145	35.212	--

Inholland voert jaarlijks een hogeschool breed studenttevredenheidonderzoek uit. Het eerste grootschalige onderzoek heeft in 2004 plaatsgevonden. De enquête werd op verzoek van Inholland tot en met 2009 door TNS NIPO uitgevoerd. Sinds 2010 is het studenttevredenheidonderzoek opgenomen in de Nationale Studenten Enquête (NSE). De vragenlijst die aan de studenten wordt voorgelegd is een combinatie van de landelijke en enkele Inholland vragen. De enquête is eigendom van Studiekeuze123 en de resultaten van de NSE worden door hen gebruikt voor de website van Studiekeuze123.nl.

De tabel ‘Studenttevredenheidonderzoek Inholland’ beperkt zich tot de beoordeling van de studie in het algemeen door de studenten over 2007 tot en met 2011. De punten die voor verbetering vatbaar zijn komen elk jaar neer op de uitval van lesuren, te weinig lesuren, docenten die niet goed bereikbaar zijn, de afhandeling van klachten verloopt niet snel genoeg, het nakijken van tentamens duurt te lang en de inzage van gemaakt werk is niet altijd goed

geregeld. Dit heeft ook wel de naam de ‘kleine kwaliteit’ gekregen. De laatste jaren is hier veel op gestuurd. In 2005 is de Barometer ingesteld en zijn er verbeterplannen opgesteld om aan deze punten te werken. Deze verbeterplannen zijn succesvol geweest. Geert Dales heeft met zijn Bestuurlijke Agenda acties uitgezet om te werken aan de ‘kleine kwaliteit’. Het credo hierbij was dat de kwaliteit voorop staat en de kwantiteit volgend is. De studenttevredenheid ging omhoog en de instroom nam toe.

Tabel 39: Studenttevredenheidonderzoek Inholland

JAAR	LANDELIJK	INHOLLAND	DOMEIN MFR
2007	--	3,1	n.v.t.
2008	3,5	3,2	n.v.t.
2009	3,6	3,4	n.v.t.
2010	3,7	3,5	3,6
2011	--	3,4	3,5

De tabel ‘Aanmeldingen’ laat het aantal aanmeldingen voor de start van een studie zien. De instroom is in 2011 tot heden aanzienlijk gedaald. In week 16 waren de aanmeldingen in het domein MFR met 20,40% gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar. Dit is zelfs opgelopen tot een daling van 46% in week 30. De oorzaak van deze daling is direct te koppelen aan de negatieve publiciteit over Inholland. Er is nog geen informatie beschikbaar over het aantal her inschrijvers. Hier wordt ook een daling verwacht.

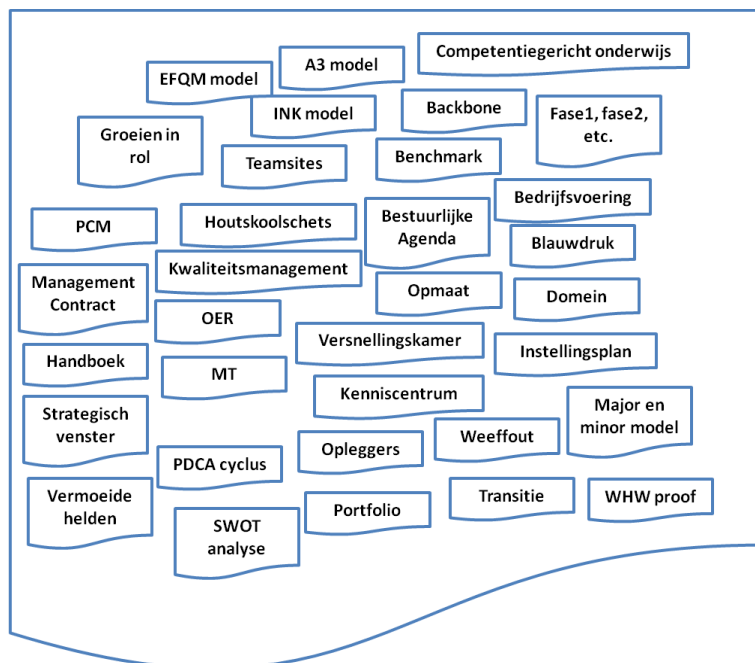
Tabel 40: Aanmeldingen Studielink

Domein	Week	Studielink	Studielink	Verskil %
		Inschrijvingen	Inschrijvingen	
		2010	2011	
MFR	16	953	759	-20,40%
MFR	30	2.334	1.272	-46,00%

4.4 Cultuur en taal van de bovenstroom

Voor een volledig beeld is het nodig voorbeelden te geven die kenmerkend zijn voor de cultuur en de taal van de bovenstroom c.q. CvB en directeuren. De illustratie van de taal in de bovenstroom is afkomstig uit verschillende bronnen zoals e-mailtjes, vergaderstukken en beleidsdocumenten. Onderstaand figuur geeft een overzicht van de meest gebruikte uitdrukkingen en begrippen.

Figuur 24: Taal in de bovenstroom



De cultuur en de taal van de bovenstroom worden mede bepaald door de wijze waarop Inholland in het nieuws is gekomen. De inhoud van de interviews blijkt veelvuldig te refereren aan onderstaande media aandacht gedurende de afgelopen jaren.

Tabel 41: Inholland in het nieuws

JAAR	INHOLLAND IN HET NIEUWS
2002	Fusie met hogeschool Alkmaar, hogeschool Haarlem, Ichthus hogeschool, hogeschool Delft en hogeschool Holland. Het begin van Inholland.
2003	De invoering van het nieuwe onderwijsconcept 'competentiegericht onderwijs'.
2004	--
2005	16 maart: Nova - uitval lesuren, docenten onbereikbaar, te weinig contacturen.
2006	Mei, rapportage effect van maatregelen aan het Ministerie van OCW. Er is vertrouwen.
2007	Vertrek Jos Elbers en de komst van Geert Dales. Jos Elbers blijft als adviseur verbonden.
2008	Geert Dales komt regelmatig positief in het nieuws. Laat zien welke acties hij onderneemt om de kwaliteit te verbeteren.
2009	Geert Dales introduceert het convenant. De student belooft dat hij inspanning zal leveren. Naar lessen komt, lessen voorbereid en zorgt voor goede resultaten. Inholland belooft kwaliteit van onderwijs. Geen lesuitval, goed gekwalificeerde docenten, voldoende contacturen, tijdig nakijken van tentamens en zorgen voor inzage van gemaakt werk.
2010	10 juli: Artikel Volkskrant over de Theo route, vermoeden van diploma fraude. 23 september: De resultaten van het onderzoek Commissie Leers. Geen fraude, maar er wordt niet conform WHW gewerkt. 11 oktober: Geert Dales stapt op vanwege een conflict met andere bestuurders.

JAAR INHOLLAND IN HET NIEUWS

17 november: De Onderwijsinspectie start een onderzoek naar kwaliteit opleidingen en financiële onregelmatigheden.

22 november: De overige bestuursleden stappen ook op. Doekle Terpstra treedt aan voor één jaar.

December: De benoeming van twee nieuwe bestuurders. Zij zijn ook benoemd voor één jaar.

2011 21 januari: De volledige Raad van Toezicht stapt op.

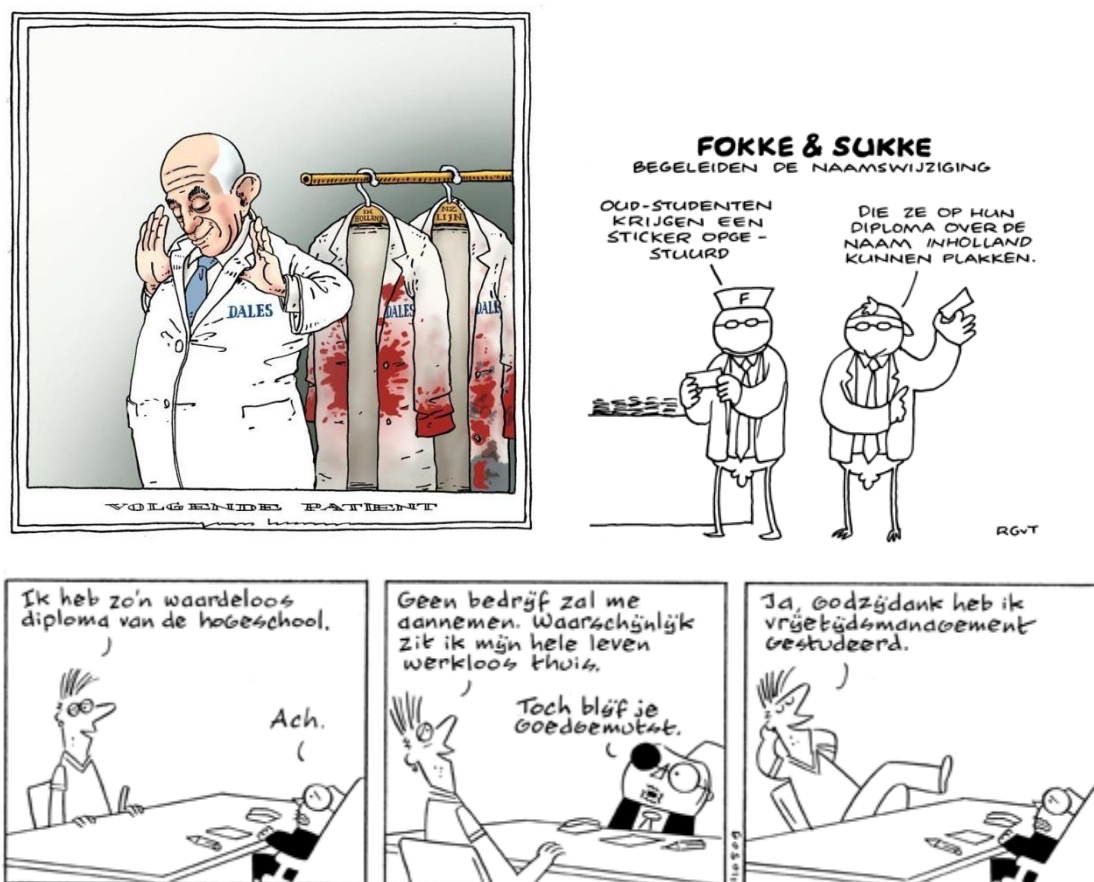
20 april: Doekle Terpstra presenteert Strategische aanpak. Hierbij zullen opleidingen worden gesloten.

28 april: De resultaten van het onderzoek van de Inspectie van Onderwijs naar het naleven van procedures en de kwaliteit van opleidingen. Opleidingen Inholland komen als 'zeer zwak' naar voren uit het onderzoek. Inholland heeft diploma's afgegeven die niet hbo-waardig zijn.

10 juni: De resultaten van het onderzoek van de Inspectie van Onderwijs naar het declaratiegedrag van de oud bestuurders van Inholland. Er is 900.000 euro ondoelmatig en ongeoorloofd gedeclareerd door de oud bestuurders. Er is sprake geweest van onzorgvuldige bedrijfsvoering.

Daarnaast is Inholland zelfs onderwerp geweest van verschillende cartoonisten. Deze cartoons zijn regelmatig opgeprikt geweest boven de bureaus van medewerkers.

Figuur 25: Cartoon over Inholland op de werkplek



5. IMPRESSIES VAN DE ONDERSTROOM

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk belicht wat er leeft in de onderstroom van Inholland. Deze impressies zijn gebaseerd op 322 authentieke verhalen opgebouwd uit 30 interviews met directeuren, managers, interne- en externe adviseurs, docenten en ondersteuning. Dit hoofdstuk is opgebouwd uit vier paragrafen, te weten: De Taal van de onderstroom, Emoties, Thema's en Patronen.

5.2 Taal van de onderstroom

De illustratie van de taal in de onderstroom is afkomstig uit de uitgeschreven interviews. In onderstaande figuur een collectie van uitspraken.

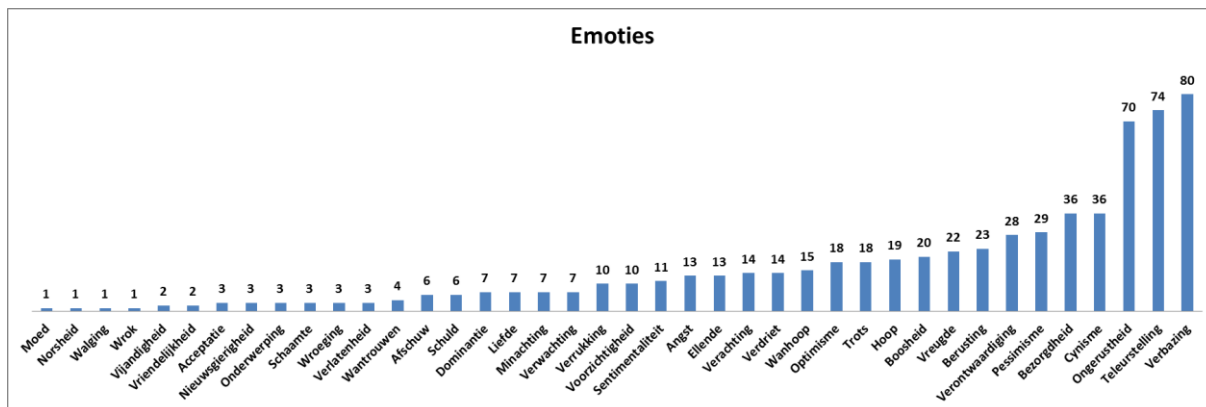
Figuur 26: Taal in de onderstroom



5.3 Emoties

Bij elk verhaal zijn de emoties weergegeven. Eén verhaal bevat meerdere emoties. Er is een telling gemaakt van het aantal keren dat een bepaalde emotie in alle verhalen voorkomt. Het is aannemelijk dat een aantal emoties niet zijn waargenomen. Dat wil niet zeggen dat deze emoties niet aanwezig kunnen zijn, maar deze zijn door de onderzoeker niet waargenomen of in de terugkoppeling van de geïnterviewden niet opgemerkt. In de onderstaande figuur is de telling van de emoties weergegeven.

Figuur 27: Gemeten emoties

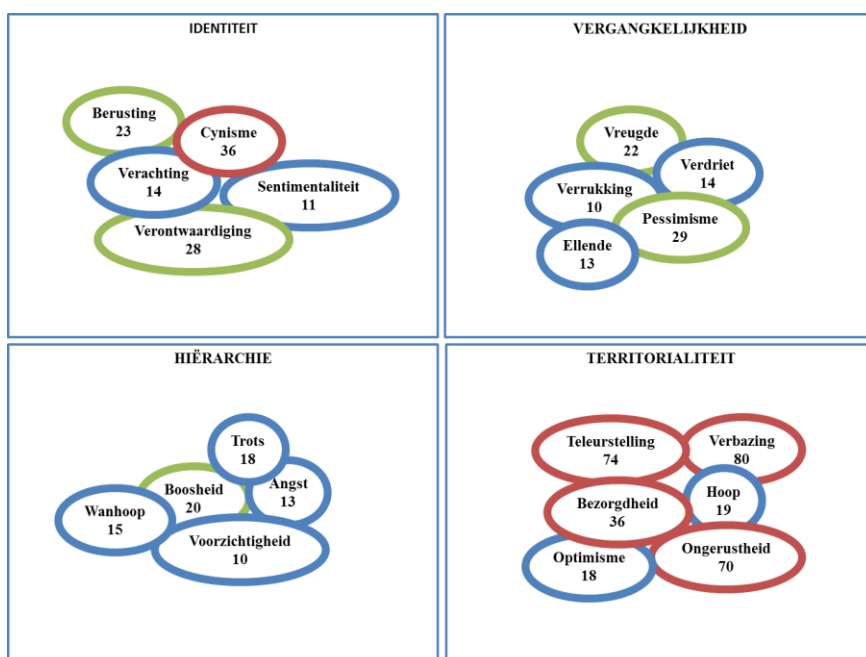


Alle emoties met een minimale score van 10 (verrukking) zijn ingedeeld naar de probleemgebieden van waaruit deze ontstaan volgens Plutchik (Plutchik, 1991). Dit is uitgewerkt in onderstaande figuur.

- In het rood is aangegeven de aantallen 30 en hoger.
- In het groen is aangegeven de aantallen van 20 tot 30.
- In het blauw is aangegeven de aantallen van 10 tot 20.

De emoties bezorgdheid, cynisme, ongerustheid, teleurstelling en verbazing zijn het meest gemeten in de verhalen.

Figuur 28: Indeling naar probleemgebied



De meest gemeten emoties zijn afkomstig uit het probleemgebied ‘Territorialiteit’. Gevolgd door het probleemgebied ‘Identiteit’. Er zijn twee verhalen geselecteerd ter illustratie van het ontstaan van de emoties uit deze twee probleemgebieden.

Datum: 31 januari 2011

BROODJES OVERLEG

De docent vertelt:

Het afschaffen van de vakgroep was van de één op andere dag. We hebben nog een tijdje eigenwijs doorgekoeteld met broodjes overleggen. Dan zaten de vakgroepen tegen een uur of vijf 's middags toch weer om de tafel heen en weer te babbelen. Er werd toch heel nadrukkelijk gestuurd op opleiding. Dus op een gegeven moment krijg je toch ook iets van het heeft geen zin, want we gaan met Finance een andere kant op dan jullie met MER, als je naar de accenten binnen het vak kijkt. Het wordt steeds minder nuttig. De relatie is nog steeds plezierig, maar je hebt steeds minder raakvlak.

- In het verhaal ‘*BROODJES OVERLEG*’ ontstaan de emoties uit het probleemgebied ‘Territorialiteit’. Het verhaal gaat letterlijk over hoe een docent het ervaart dat zijn gebied en bewegingsruimte kleiner is geworden. In eerste instantie is er verzet, maar deze wordt later toch gevolgd door acceptatie.

Datum: 19 januari 2011

VETO

Een docent vertelt:

Het werken op onze locatie is altijd een prima situatie geweest. Ik heb me hier altijd prima gevoeld. Maar om even te relativiseren, als ik bij landelijke overleggen kwam, dan had ik ook altijd het gevoel dat onze locatie veel beter was als het om collegialiteit ging. Het voorbeeld is altijd voor mij het bekende kroegbezoek, we hebben altijd wel met 10- 15 man gezeten. Al hoewel het nu wel wat minder is geworden. Als ik dat tegen andere collega's vertelde, dan hoorde ik: “dat doen wij niet”.

Dat heeft ook weer een geschiedenis. Ik was voorzitter van de sectie Algemene Economie. Ik heb alle vijf mensen ook aan mogen nemen met de directeur. Als ik een veto uitsprak, dan was het een veto. Met Recht was dat ook zo gebeurd. Bedrijfseconomie wat minder. Maar, vanaf het begin af aan heeft dat in die organisatie gezeten. Daarom zitten er altijd nog gelijksoortige mensen. Neem nou...mijn collega X, hij zegt altijd denigrerend: “Ja, jullie praten alleen maar over dingen die niet belangrijk zijn.” Als wij over onderwerpen praten, is het een heel breed scala aan onderwerpen. Dat betekent dat niemand die hier zit naar Boer Zoekt Vrouw kijkt! Nu is het een flauw voorbeeld. We hebben hier toch een redelijk homogene groep van mensen die allemaal dezelfde literatuur lezen, die naar die film gaan of dat, of van die muziek houden, of filosofie, noem maar op.

- Het verhaal ‘*VETO*’ is een illustratie van de emoties die ontstaan uit het probleemgebied ‘Identiteit’. Het wordt zichtbaar hoe de sociale verhoudingen in de groep zijn. Hoe een medewerker staat tegenover de anderen en wanneer iemand geaccepteerd wordt of uitgesloten wordt.

5.4 Thema's

Bij elk verhaal zijn thema's benoemd. De benaming van deze thema's zijn door de onderzoeker letterlijk afgeleid uit de verhalen. Hiervoor werden ook synoniemen gebruikt. De thema's zijn met verschillende kleuren aangegeven. Alle thema's hebben een interactie met elkaar. Ze versterken of verzwakken elkaar (Boonstra & Caluwé, *Intervenieren en veranderen*, 2006, p. 24). De kleuren van de verschillende thema's zijn niet gebaseerd op een theorie en zijn door de onderzoeker uitgekozen. Onderstaande figuur geeft de 'lappendeken' van de belangrijkste thema's weer die uit de verhalen zijn geselecteerd. De thema's met dezelfde kleur of kleurnuance zijn uiteindelijk geclusterd tot patronen.

Figuur 29: Thema's uit de verhalen bij Inholland



5.5 Patronen

Vanuit de thema's zijn patronen geselecteerd. Een patroon is gebaseerd op de interactie tussen bepaalde thema's. Het aantal patronen is beperkt tot vijf.

1. Continue Verandering
2. Beheersing en Control

3. Terugtrekken op vakinhoud
4. Afstand tussen medewerkers en leiding
5. Managerial Top-Down

In de volgende paragrafen worden deze patronen uitgewerkt. Elk patroon is met authentieke verhalen geïllustreerd.

5.5.1 Continue Verandering

Het patroon ‘*CONTINUE VERANDERING*’ verwijst naar de percepties van de geïnterviewden die blijken geven van behoefte aan stabiliteit en continuïteit en opbouwen en afmaken in plaats van steeds weer een nieuwe verandering, nog voor de voorgaande geheel geïmplementeerd is. Onderstaande figuur geeft de belangrijkste thema’s weer in het patroon.

Figuur 30: Continue Verandering



Datum: 21 oktober 2010

OOGSTEN

De managementassistent vertelt:

Wat ik mij nu afvraag, maar we zijn nog heel erg in het begin van de domeinvorming, wat de domeinvorming moet gaan opleveren. Dat zie ik op dit moment nog niet. Het is weer een verandering binnen de organisatie. Ik zou zo heel graag, nu 's gewoon een aantal jaren gaan bouwen. We zijn ontzettend aan het veranderen binnen de organisatie, en dat doen we in een heel hoog tempo. Gemiddeld duurt een verandering drie jaar bij ons, en vervolgens gaan dan we weer wat nieuws bedenken. Komt er weer iets anders. Komt er een andere organisatie, komt er een andere onderwijsvorm. Ik heb het idee dat we continu aan het bouwen zijn. Ik zou nou zo graag naar het punt van oogsten willen gaan.

- Het verhaal ‘*OOGSTEN*’ illustreert de beleving van de voortdurende reeks aan veranderingen en de behoefte aan rust en stabiliteit.

Datum: 11 februari 2011

JE ZIT ERBIJ EN KIJKT ER NAAR

De adviseur vertelt:

We begonnen met gaten. Maar we begonnen ook met teams die door het College van Bestuur neergezet zijn. Waarvan je kon verwachten van hé, daar gaan vacatures ontstaan. Dus ik vind het heel moeilijk om daar wat over te zeggen. Als jij mensen aan een belangstellingsregistratie laat deelnemen en je houdt vervolgens geen rekening met wat mensen willen en je zet ze neer op een plek die ze vervolgens niet hebben gekozen. En er zitten voormalig directeuren en programmadirecteuren, waarvan jij dan...goed, dat is mijn persoonlijke mening. Je zit erbij en kijkt er naar...Je ziet gewoon die wordt daar niet gelukkig van. Die past gewoon niet, dit voegt niet. Je kon op je klompen aanvoelen dat het verloop er zou komen. Gewoon doordat er keuzes gemaakt zijn die er nu gemaakt zijn. En die zijn niet gebaseerd op wat is het beste voor de organisatie en komt elk poppetje op de juiste plek te zitten. Er zijn mensen gewoon ontzettend teleurgesteld. Er is gewoon een soort politiek spel gespeeld. Je weet dan gewoon dat het mis gaat lopen. Het was heel anders geweest als die directeuren hun eigen team hadden mogen samenstellen. Dan heb ik het idee dat je toch meer had gekeken naar het belang voor de organisatie.

- Door de organisatieveranderingen komen medewerkers en managers op andere plekken terecht. Het verhaal 'JE ZIT ERBIJ EN KIJKT ERNAAR' schetst het effect van de vele wisselingen op de managementposities. Het verhaal laat ook zien dat het proces van selecteren en benoemen op medewerkers een willekeurige indruk maakt.

5.5.2 Beheersing en Control

Het patroon 'BEHEERSING EN CONTROL' wordt gekleurd door de wisselwerking tussen externe invloeden en de interne organisatie. De onderstaande figuur geeft de thema's weer binnen het patroon Beheersing en Control. Wat zichtbaar wordt is dat men zich afvraagt of de eigen organisatie wel in staat is tot een adequaat antwoord op de omgevingseisen en de dynamiek daar omheen. Uit de verhalen komt ook naar voren dat de planning & control wordt ervaren als een strak keurslijf. Er zijn ook mensen die zich er weinig van aantrekken.

Figuur 31: Beheersing en Control



Datum: 26 januari 2011

RODE KAART

De manager vertelt:

De MER opleiding groeide in die tijd flink, maar er hing ook nog een rode kaart in de lucht van de inspectie. Binnen een half jaar moest er van alles op orde zijn. Dat van alles zei me toen ook nog niet zoveel (lacht). Maar het klonk allemaal zeer interessant en uitdagend. Ik dacht: "Nou dat gaan we zeker doen!" Ik startte dus in april, dat was het laatste lesblok. In die tijd werden heel veel verschillende projectgroepen opgezet. Eentje daarvan was het maken van een nieuw curriculum. Waarin alle competenties goed weggezet moesten worden inclusief toetsing. En competentiegericht onderwijs moest nog ingevoerd worden. Bij alle vragen die ik stelde was het meer van: "Ja, zo deden we het wel, maar dat gaan we anders doen." Maar hoe dat dan was, was nog niet helemaal duidelijk. Tegelijkertijd, omdat die rode kaart in de lucht hing, werd er van alles aan gedaan om dat goed te krijgen. Er kwam scholing voor docenten op het gebied van competentie leren en toetsing. Je kreeg zeg maar, training on the job. Je moest en gelijk werken en tegelijkertijd scholing. Helemaal mijn ding.

- Het verhaal 'RODE KAART' verwijst naar de mate waarin de omgevingsinterventies alle aandacht opeisen.

Datum: 8 februari 2011

WAT KILLING IS

De docent vertelt:

Wat killing is, is dat ik tussentijds jou ga lastig vallen met vervelende vragen over het proces. Want dan zeg ik eigenlijk, ja ik zit eigenlijk stiekem toch een beetje op jouw stoel. En dat moet ik als baas nooit doen. Je moet altijd zeggen: "Ik geloof in jou als manager. Maken we van te voren hier afspraken over en aan het eind komen we elkaar weer tegen." Maar ik moet nooit tussentijds op jouw processen gaan lopen zitten. Daar heeft men hier nog wel eens een handje van. Van hoog naar laag. En dat vereist natuurlijk ook waanzinnig veel vertrouwen. Durf het dan maar los te laten. Dat is een hele boeiende.

- Het verhaal 'WAT KILLING IS' beschrijft de irritatie over ingrepen van boven naar beneden over en gedurende het proces van onderwijsgeven. Ook lijkt er sprake te zijn van een mis match van de verwachtingen van deze medewerker en zijn manager.

Datum: 10 februari 2011

BLACKBONE

De docent vertelt:

Omdat het BLackbone. Het is Backboard en BLackbone. Ik vind Blackboard fantastisch maar ik vind Backbone veel papier. Maar als je dan op een gegeven moment dat wel doet en je doet het gewoon zo, en er is niemand in de organisatie die zegt hé man je kop gaat eraf want je doet dit. Dan denkt iedereen, ohhh, werkt dat zo. En dan ga je gewoon dingen doen en dan staat je minor op rood, en je biedt hem gewoon aan. Weet je wel. En dan denk je ja info, who the hell are they. Volksofstand. Geen weerstand. Gewoon dingen doen die je zelf doet. En die je zelf uitvindt en die je zelf de beste manier vindt om te organiseren. Terwijl die organisatie die daarboven staat die probeert wel wat, maar je krijgt de situatie van de keizer is ver en we zijn een groot land.

- Het verhaal ‘BLACKBONE’ geeft aan hoe docenten reageren op de wijze waarop van boven- en van buitenaf de prioriteiten worden bepaald. Tegelijkertijd lijkt er ernstig te worden getwijfeld aan de kwaliteit van de besluiten waarvoor de medewerking wordt opgelegd. In de uitspraak ‘De Keizer is ver’ wordt zichtbaar dat professionals hun individuele autonomie zo nodig claimen.

Datum: 27 januari 2011

HOE JE IN DEZE ORGANISATIE KUNT OVERLEVEN

De adviseur vertelt:

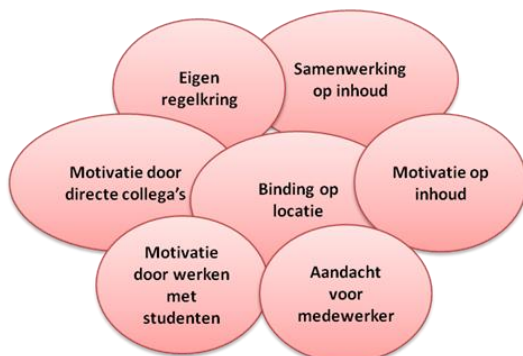
Op papier is er een stuk meer duidelijkheid over rollen. Er is goed nagedacht over dat de clusters in the lead moeten zijn. Het Kenniscentrum daarop aansluitend moet zijn, het onderzoek moet ook echt een bijdrage aan het onderwijs leveren. Contractactiviteiten en dat Bedrijfsvoering dichterbij zit. Die gedachtes en hoe dat moet werken tussen een clustermanager en locaties. Er zijn duidelijke keuzes gemaakt hoe dat rollenspel moet gaan. Maar de kunst zit ‘m er natuurlijk in om dat ook echt werkend te krijgen in de praktijk. En daar is nog een hele slag te maken. Per domein zal dat wat verschillend liggen over hoe ver men daar nu precies mee is. Dat heeft ook heel erg te maken met de manier van werken, cultuur en dat soort dingen. Er zijn behoorlijk veel mensen die al een behoorlijk tijdje meelopen bij Inholland, die ondertussen al veel historie achter de kiezen hebben. Waarin ook al een hoop gebeurd is. Dat is mijn beeld erbij, die geleerd hebben hoe je in deze organisatie kunt overleven. Daar horen een aantal dingen bij van juist niet je verantwoordelijkheid nemen, maar juist een beetje vaag laten waar je verantwoordelijk voor bent. Elkaar niet te expliciet aanspreken. Geen hele duidelijke afspraken maken, maar dat juist een beetje vaag laten. Dat soort dingen. Dat zijn dingen die contraproductief zijn als je de spaghetti wilt ontwarren en die duidelijkheid wilt creëren. Op dat vlak moet er ook wat tussen de oren van mensen gebeuren.

- Dit verhaal ‘HOE JE IN DEZE ORGANISATIE KUNT OVERLEVEN’ uit een van de interviews, is illustratief voor het “ja zeggen en nee doen” gedrag.

5.5.3 Terugtrekken op vakinhoud

Uit het patroon ‘TERUGTREKKEN OP VAKINHOUD’ komt naar voren dat medewerkers in de dynamiek houvast zoeken in de uitoefening van hun vak. Onderstaande figuur geeft de thema’s weer die hierop betrekking hebben.

Figuur 32: Terugtrekken op vakinhoud



Datum: 1 februari 2011

EIGEN WERELD

De adviseur vertelt:

Het meeste wat ik hoorde van docenten is: "Ik heb geen tijd, of ik word niet gefaciliteerd." Dat is altijd eigenlijk wat docenten zeggen en dat begint mij een beetje te irriteren. Ik weet niet of je het stuk in HP de tijd hebt gelezen, het is precies zoals docenten hier zijn. Ze zitten gewoon in een eigen wereld. Ik doe mijn dingetje en je moet me vooral niet storen. Ze kijken niet naar het grotere geheel, van hoe kunnen we dit nou met z'n allen aanpakken. Dat kan ik ze ook niet kwalijk nemen, want zo is dat gegroeid in al die jaren. Maar daardoor stuit je wel op veel weerstand. Je probeert dingen te organiseren. Ik heb wel eens workshops onderzoek vaardigheden georganiseerd of bibliotheekvaardigheden, waar docenten allemaal naar toe kunnen gaan. Dan organiseer je dat, dan komen ze niet. Dan hoor je later, ja, we kunnen nooit iets doen aan scholing.

- Het verhaal 'EIGEN WERELD' geeft de perceptie weer van een adviseur van het gedrag van docenten. Docenten die hun wereld zo eenvoudig en klein mogelijk proberen te houden en initiatieven vanuit de organisatie geen kans geven.

Datum: 11 februari 2011

BETER ONDERWIJS

De docent vertelt:

Inholland is al jaren bezig te proberen de organisatie te besturen. De maakbaarheid gedachte, zeg maar. Die blijven maar proberen. Maar iedere keer haal je dingen die goed gaan op een laag niveau weg. Dat gaat dus ten koste van de kwaliteit. Ten koste van de kwaliteit voor de studenten die je levert, maar ook ten koste van de betrokkenheid van medewerkers. Ik ben bijvoorbeeld heel betrokken bij dat stukje studiebegeleiding en examencommissie. Dat zie ik aan mijn ander collega's ook. Op het moment dat het weer anders moet... Wordt jouw mening gevraagd? Nou, nee, niet echt. Dus dat is mijn verhaal. Gelukkig heb ik hele leuke studenten en leuke collega's. Maar Inholland, daar baal ik gewoon van. Ik vind nog steeds dat het niet goed gaat. Je ziet het effect ook. (lacht) Het gaat gewoon niet goed met Inholland. Ik zie daar voorlopig geen verandering in. Kijk nu liggen we weer onder druk van die MEM. De maatregelen die we nemen, gaat weer heel veel uren kosten. En levert het nou meer tevreden studenten op? Ik denk het niet. Levert het meer tevreden medewerkers op? Nou ja, weet ik ook niet. Ik vind dat Inholland de prioriteiten verkeerd legt. Gewoon de student en het onderwijs, dat zou...ambities gehad met Nyenrode, allerlei bedrijven, allerlei vestigingen. Nou ja, lectoraten dat vind ik in zekere zin, als dat ten goede zou komen aan onderwijs zou dat ook prima zijn. Maar ik vind dat Inholland in het verleden het onderwijs verwaarloosd heeft en de medewerkers verwaarloosd heeft. Dat vind ik heel jammer. Dat raakt me. Ik ben wel heel erg betrokken medewerker. Ik wil graag meer studenten. Beter onderwijs.

- Het verhaal 'BETER ONDERWIJS' is te zien als een verzuchting van een docent die zich afvraagt wat het onderwijs beter wordt van die eindeloze reeks ingrepen en maatregelen. De identificatie van de geïnterviewde richt zich op studenten en het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs.

5.5.4 Afstand tussen medewerkers en leiding

Het patroon 'AFSTAND TUSSEN MEDEWERKERS EN LEIDING' laat de wisselwerking zien tussen medewerkers, managers, directie en bestuur. De typeringen zijn afkomstig uit interviews met medewerkers, managers en directeuren. De onderstaande figuur geeft de

thema's weer waaruit dit patroon is opgebouwd. Het beeld overheerst dat beide sets van thema's elkaar beïnvloeden en daarmee illustratief zijn voor het gegeven dat onderstroom en bovenstroom in alle lagen van de organisatie voorkomen.

Figuur 33: Afstand tussen medewerkers en leiding



Datum: 17 januari 2011

VAN BOVEN AF

Een docent vertelt:

Ik heb zelf ook bedrijven geholpen die vastgelopen waren. Alles van boven wat visie is dwarrelt naar beneden en mensen kijken wat onverschillig naar wat er van boven af komt. Maar als je mensen zelf uitnodigt om te vertellen wat je wilt met het onderwijs, wat je wilt doen met het onderwijs, wat jouw visie is, dan wordt je uitgenodigd om je eigen kwaliteiten te ontwikkelen en in te zetten. Je bent nu uitvoerder geworden. Je moet dan je eigen kleur geven, maar het is te veel dichtgespijkerd. Kijk eerst wat de docenten in huis hebben om te leveren. En kijk dan binnen de kaders hoe die vorm gegeven kan worden. Dan heb je meer dat je de werkvloer het werk laat doen wat ze willen doen dan dat het nu vanuit een ivoren toren wordt medegedeeld.

- Het verhaal 'VAN BOVEN AF' verwijst naar het effect van een veranderaanpak die het uitvoerende niveau niet meeneemt in het formuleren van de noodzaak en de aard van de ingrepen.

Datum: 24 januari 2011

ONZE POSITIE

De manager vertelt:

Het was van te voren wel duidelijk van de College leden wat ze zouden gaan doen. Ze waren overigens niet allemaal even blij met de banen die ze kregen. Maar goed, zo ging dat. Wij zaten erbij, zo nu en dan, maar over ons ging het niet. En ik maakte me destijds wel een beetje zorgen, ik heb wel eens met die andere mannen zitten praten: "Joh, wat moeten wij nu straks eigenlijk doen? Moeten wij nu niet eens actie ondernemen?" Het algemene idee was, ach wij hebben overal bij gezeten en ze zullen toch wel goed voor ons zorgen. Dat bleek niet zo te zijn na de fusie. Dat is een van de grote lessen die ik geleerd heb. Je moet er niet vanuit gaan dat ze wel aan je denken en dat het wel goed komt. Ik baal er achteraf heel erg van dat we niet voor de fusie ook echt over onze positie hebben gepraat.

- Bij het verhaal ‘*ONZE POSITIE*’ komt naar voren dat het lagere management wel word uitgenodigd om deel te nemen aan de besluitvorming maar dat de uiteindelijke besluiten op een ander speelveld plaatsvinden.

Datum: 19 januari 2011

TEGEN DE FUSIE

Een docent vertelt:

Niemand van de docenten wilden fuseren. Iedereen had wel zo'n houding: "dat zal toch wel gaan gebeuren." Daarom was er ook niet al te veel weerstand uiteindelijk. Er ontstond een algemene gelatenheid van dat soort processen houd je toch niet tegen. Als de medezeggenschapsraad tegen is, gaan ze procederen. Dan moet je de procedure weer gaan winnen, en daar had de medezeggenschapsraad ook geen zin in. Voor de rest weet iedereen dat de medezeggenschapsraad een enorm verkokerde wereld is. Het is tweeledig. Er zijn echte idealisten die overal tegen aan schoppen en er zijn anderen die een wit voetje willen halen bij de directie. Die willen meewerken en een leuke baan overhouden, noem maar op. Dat soort krachtenspel is heel moeilijk te doorbreken. Wij hadden als volledig personeel veel meer actie moeten voeren om het tegen te zijn, hadden we het tegen kunnen houden. Maar dat gebeurt gewoon niet in onderwijswereld.

- Het verhaal ‘*TEGEN DE FUSIE*’ geeft scherp weer dat er nog steeds heimwee is naar de situatie van voor de fusie. Er is zelfs sprake van spijt dat er destijds niet meer weerstand is geboden.

Datum: 7 februari 2011

ACHTER DE RUG OM

De manager vertelt:

Kritiek op de leiding, is not done. Als ik dit de afgelopen jaren bekijk...Echt kritiek op het CvB, echt zo face to face. Dat was er haast niet. Wel achter de rug om, op de werkvloer. Maar echt open discussies zijn er nooit geweest. Echt kritiek op domeindirecteuren, nu, ik weet niet of dat gezegd mag worden. Ik denk niet dat wij een organisatie hebben waar we met open vizier gewerkt, gestreden en gepraat wordt. Ik kan me nog herinneren in 2004-2005 toen stond in het AOb blaadje, van de vakbond: Angst cultuur bij Inholland. Dat vond ik toen zo'n onzin. Maar ik ben er dieper over gaan nadenken en er zit wel iets in. Dus pas op je tellen. Dat zijn dingen die niet gezegd mogen worden. Als je geen kritiek op de leiding mag hebben, betekent het ook dat je vaak ook zegt wat de leiding wil horen.

Datum: 26 januari 201

ALLE INFORMATIE OP TAFEL

De manager vertelt:

Domeinvorming...ik was zelf helemaal niet overtuigd van de positieve kant van Domeinvorming in de eerste instantie. Ik had er heel veel kritiek op. Omdat ik voorzag dat over locaties heen organiseren, wat mij betreft, op allerlei problemen zou stuiten. Organisatorisch. Hoe ga je het over locaties regelen? Wie is dan waar verantwoordelijk voor? Achteraf vind ik dat wel meevallen. Hoewel de reisgekte wel enorm is. Maar ik vind dat het uiteindelijk toch wel beter uitpakt dan ik zelf had verwacht. Ik heb zelf altijd iets gehad, we zitten als Inholland op 5 hoofdlocaties en we hebben een aantal opleidingen. Het grote probleem zit 'm, volgens mij, in de croho inschrijvingen. Het al dan niet hebben van een croho inschrijving op een locatie. Ik heb altijd het gevoel gehad, dat er bepaalde sleutelfiguren in de organisatie informatie achter hielden van wat er nou wel of niet toegestaan was voor Inholland. Ik had echt zoiets van: "Als je nu eerst eens heel helder hebt wat binnen de kaders mag." Wat zijn wettelijk de mogelijkheden. In hoeverre is het echt niet mogelijk om bepaalde croho inschrijvingen te krijgen per locatie. Dan kun je eigenlijk geen goede oplossing vinden. Ik had iets van, dan is het een suboptimalisatie. Maar als je echt alle informatie op tafel zou hebben, zou je een beter besluit kunnen nemen.

- Het verhaal 'ACHTER DE RUG OM' en 'ALLE INFORMATIE OP TAFEL' zijn bij uitstek illustraties van de verschillende belevingswerelden in de onder- en de bovenstroom. Met opnieuw als opvallend detail dat de onderstroom in alle organisatielagen voorkomt.

5.5.5 Managerial Top-Down

Het patroon 'MANAGERIAL TOP-DOWN' verwijst naar de discrepantie tussen zeggen en doen. De verhalen verwijzen ook naar de macht van het CvB, de staven en diensten. Inspraak mag dan met de mond als belangrijk getypeerd worden, de praktijk is dat staven en diensten onverminderd met richtlijnen komen voor het uitvoerende niveau. Er is sprake van top-down – bottom-up interactie tussen de thema's en omgekeerd. De onderstaande figuur laat zien uit welke thema's dit patroon is opgebouwd.

Figuur 34: Managerial Top-Down



Datum: 7 februari 2011

JA ZEGGEN EN NEE DOEN

De manager vertelt:

Wij moesten de onderwijsvernieuwing voor Se5 in gang brengen en dingen ontwikkelen. Dat is op zich niet zo moeilijk, maar je moet groepen hebben van mensen die met elkaar samen willen werken. Maar wat we jarenlang gehoord en gezien hebben is mensen die ja zeggen en nee deden. Dan spraken we af: iedereen levert mensen om iets te ontwikkelen. Dan kwam er niks. Het ging altijd over geld. Voor 0,1 fte werden de degens gekruist. Dus daar is alle energie naar uit gegaan. Mijn collega manager en ik waren een soort Don Quichots.

- Het verhaal 'JA ZEGGEN EN NEE DOEN' illustreert dat, ondanks formeel toegezegde medewerking van collega managers, de samenwerking strandt op ieders eigen belang.

Datum: 27 januari 2011

HOUTSKOOLSCHETS

De adviseur vertelt:

Wij zijn in de start van 2009 zijn wij benaderd door de kartrekkers. Er waren toen 4 kartrekkers voor 4 domeinen. Die waren op zoek naar een bureau wat ze kon helpen bij het maken van de houtskoolschets bij de domeinvorming. Wij zijn uiteindelijk het bureau geworden die zij geselecteerd hebben. Wij zijn toen begin 2009 begonnen, dat was het moment dat het CvB had besloten om de domeinvorming te gaan starten. Er was toen bedacht dat er in ieder geval 4 domeinen zou komen. Het was nog niet helemaal duidelijk hoe de rest van de domeinen eruit zouden zien. De gedachte was dat om met 4 domeinen als pilot te starten. De 4 kartrekkers hadden de opdracht om een soort algemene schets te maken van hoe ziet een domein er binnen Inholland er dan uit. Dat vervolgens concreet te maken voor de betreffende domeinen van hoe ziet het er dan voor die verschillende domeinen eruit. We hebben eigenlijk, grofweg, de eerste helft van 2009 gebruikt om met de 4 kartrekkers die houtskoolschets te maken.

- Het verhaal 'HOUTSKOOLSCHETS' verwijst naar de perceptie van de externe adviseur die uitgebreid betrokken is geweest bij de gedachte vorming rond de domeinvorming. Duidelijk wordt dat de start van de domeinvorming bij het CvB is begonnen en dan verder uitgewerkt is door de top van de organisatie.

Datum: 15 maart 2011

TETRIS

De docent vertelt:

Op de eerste Nintendo had je een spelletje dat heette Tetrix. Van bovenaf kwamen er blokjes naar beneden vallen en deze moest je dan van onder af aan in rijen plaatsen. De blokjes gingen steeds sneller naar beneden vallen. Het ging op een gegeven moment zo snel dat je er gek van werd.

Inholland lijkt nu wel op zo'n spel. Wij op de werkvloer proberen alle opdrachten vanuit de versnellingskamer, van het management, van bedrijfsvoering, van de inspectie, van NVAO op te vangen. Steeds sneller komen de opdrachten naar beneden vallen. Wij proberen met alle inspanning deze wensen steeds op de juiste plaats neer te zetten en op de juiste wijze in te vullen. Maar het lijkt steeds sneller te gaan....



- Het verhaal 'TETRIS' illustreert nogmaals de perceptie van de stroom van maatregelen die van boven op de "werkvloer" neerdaalt.

Datum: 11 februari 2011

VOOR ELK WISSEWASJE TOESTEMMING

De adviseur vertelt:

Bij integraal management hoort wel een goede facilitering, zowel in de ondersteuning maar ook op het gebied van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. En wat ik de afgelopen jaren heb gezien, vooral in de opleidingsmanager functie, dat je soms geen enkele bevoegdheid had. Je had ook geen budget. Er is wel langzamerhand verandering in gekomen. De ene School deed dat iets anders dan de andere School. Maar waar ik vandaan kom, had een opleidingsmanager echt geen budget en geen enkele bevoegdheid. Hoe kun je dan integraal management belijden? Weet je. Ze zijn gewoon kort gehouden. Als jij integraal manager bent, moet je ook de volle verantwoording krijgen. Dan moet je niet voor elk wissewasje toestemming vragen. Als ik even een voorbeeld uit mijn eigen praktijk haal, alle mutaties boven schaal 12 moesten voorgelegd worden aan het College van Bestuur. Alle toelagen, als mensen bijzondere inspanning hadden verricht, tot een bepaalde schaal was het een x bedrag, en boven een bepaalde schaal mocht het, geloof ik, 100 of 200 euro meer zijn, maar het moest allemaal voorgelegd worden aan het College van Bestuur en er moest een handtekening onder komen. Er werd zo verschrikkelijk op gestuurd.

- Het verhaal 'VOOR ELK WISSEWASJE TOESTEMMING' geeft de perceptie weer van een adviseur over het keurslijf van richtlijnen en regels van bovenaf.

6. ANALYSE

6.1 Inleiding

De patronen in de onderstroom bij Inholland in het domein MFR zijn gebaseerd op verhalen van medewerkers uit verschillende hiërarchische lagen in de organisatie. Hiermee kan niet worden gesteld dat de onderstroom “iets is van de werkvloer”. De onderstroom zit in de gehele organisatie. De bovenstroom en de onderstroom zijn communicerende vaten (Es, 2009). De analyse is een deconstructie. De onderzoeker gaat op zoek naar de verschillen in de boven- en onderstroom en verwijst naar de literatuur die daarop van toepassing is. Als er in dit hoofdstuk gesproken wordt over de bovenstroom en de onderstroom is dit niet bedoeld als de waarheid maar als de toegekende betekenis van deze boven- en onderstroom die door de onderzoeker, in interactie met verschillende mensen, er aan is gegeven.

Deze analyse bestaat uit vijf paragrafen: Cultuur, Structuur, Strategie en Leiderschap.

6.2 Cultuur

De bovenstroom kenmerkt zich als bewust, rationeel en directief (Es, 2009). Hierdoor is de cultuurbeschrijving van de bovenstroom beperkt gebleven tot de waarneembare zaken als de taal in de bovenstroom en de media aandacht voor Inholland. De domeinvorming heeft ook als doelstelling een cultuurverandering. De aanpak van deze cultuurverandering is bewust, rationeel en directief van karakter. Door een wijziging van structuur moet de cultuur mee veranderen, zo wordt beoogd door bestuur en directie. Door scholing op (persoonlijk)leiderschap moet de houding van de medewerkers veranderen. De vraag is of deze aanpak zijn doelstelling haalt. Er is gekozen voor een radicale ingreep in plaats van een cultuurverandering die vanuit het onderhoud wordt ingestoken (Schein, 2010). Hierbij maakt de leiding gebruik van het verleden om nieuwe ontwikkelingen te stimuleren. Een van de bevindingen is echter dat het leren en ontwikkelen worden beperkt doordat weerstand moet worden weggenomen of worden vermeden. Kritiek op de leiding is hierbij not done.

De onbewuste, emotionele en associatieve patronen in de onderstroom laten zien dat er te veel, te snel na elkaar wordt veranderd. De veranderingen leiden niet werkelijk tot een verandering (Boonstra J. , 2000). De medewerkers zijn verander moe en trekken zich terug op vakinhoud. Een nieuwe verandering is nog niet goed geïmplementeerd of de volgende verandering wordt al weer aangekondigd. Het nut en de noodzaak van een verandering

worden niet gezien en de medewerkers voelen zich niet meer betrokken bij de verandering. Een verandering gaat bij Inholland veelal gepaard met een wijziging van manager of directeur. De vele managementwisselingen leiden ertoe dat medewerkers en docenten het management niet meer serieus nemen.

De taal van de bovenstroom is duidelijk anders dan de taal in de onderstroom. In de onderstroom is er behoefte aan ontwikkeling, erkenning en waardering. Een open gesprek met docent en management ontbreekt op te veel plaatsen. Dit leidt tot afstand tussen medewerkers en leiding.

Vanuit het probleemgebied 'Territorialiteit' ontstaan de meest voorkomende emoties. Het gebied van de medewerker wordt voortdurend aangetast. Zowel letterlijk als figuurlijk. Er is ongerustheid en bezorgdheid, die vooral zijn gericht op de vraag en onzekerheid of de veranderingen en ingrepen wel leiden tot verbeteringen en of het niet ten koste gaat van nog minder studenten en werkgelegenheid. Uit de verhalen blijkt ook sprake van verbazing voor de wijze waarop het bestuur en de directeuren keuzen maken en denken grip te krijgen op de bestuurbaarheid van de organisatie. In feite is de fusie niet goed verwerkt. Deze emotie bevindt zich op het organisatieniveau van 'vaardigheden en organisatie hulpmiddelen' (Goosseff, 2009); (Robbins, 1991). Dit heeft altijd invloed op het lagere niveau, 'gedrag, producten en diensten'.

De weerstanden die ontstaan, zijn niet alleen te benoemen als weerstanden op de veranderingen en als negatief. Ze zijn ook een reactie op verkeerd management en op verwaarlozing en onrechtvaardigheid. Zoals Palmer et al (Palmer, Dunford, & Akin, 2009) aangaf: "Dit idee is onzinnig en gaat nooit werken". De weerstand heeft als functie om de organisatie wakker te schudden en gehoor te geven aan de stem van de medewerker. Het positieve van weerstand is, volgens Boonstra (Boonstra J. , 2000): "Een culturele spanning, meningsverschillen, machtsprocessen en onzekerheden als bron voor vernieuwing."

Onrechtvaardigheid (Bernerth & al, 2007) wordt ervaren in de wijze waarop medewerkers benoemd worden. Maar ook is naar voren gekomen de verontwaardiging over het declaratiegedrag van de oud-bestuurders en de wijze waarop al jarenlang de onderwijsgelden worden toegekend aan de opleidingen. De taakvergoeding voor het onderwijs is steeds verder

teruggebracht. De afstand tussen medewerkers en leiding is terug te vinden in de kenmerkende patronen die hierbij ontstaan.

Het lekken naar de pers is een vorm van sabotage (Kampen, 2007) die voortkomt uit verwaarlozing. Door de vele wisselingen in het management, ontstaat er afstand tussen medewerkers en leiding en voelen de docenten en medewerkers zich niet gewaardeerd en erkend. Als reactie op de negatieve publiciteit hebben medewerkers de neiging zich te distantiëren van de organisatie en zich terug te trekken op vakinhoud. Er ontstaat een spagaat tussen loyaliteit en distantie. Cynisme, verontwaardiging en terug verlangen naar de tijd van voor de fusie (sentimentaliteit) zijn hiervan kenmerkende emoties die vanuit het probleemgebied ‘Identiteit’ zijn ontstaan. Dit heeft zijn weerslag op het lagere organisatieniveau ‘overtuigingen & cultuur’ (Goosseff, 2009); (Robbins, 1991). De onderstroom wordt gekenmerkt door de patronen ‘Terugtrekken op vak inhoud’ en ‘Afstand tussen medewerkers en leiding’.

6.3 Structuur

Inholland kenmerkt zich door een complexe en dynamische omgeving (Mastenbroek, 2000). De formele structuur is hiërarchisch en top-down. De structuurwijziging heeft niet geleid tot een wezenlijke verandering in de hiërarchische aansturing. Hier is sprake van een tweede-orde-verandering (Boonstra J. , 2000). Het heeft geleid tot een focus op uniformiteit van inhoud en processen over locaties heen, in plaats van focus per regio of locatie. In eerste instantie lijkt dat een decentralisatie, doordat de verantwoordelijkheden lager in de organisatie zijn komen te liggen. Doordat de aansturing nu bij één domeindirecteur ligt, worden de opleidingen over de locaties heen juist meer centraal aangestuurd. De borging van de kwaliteit moet over alle locaties gelijk in verband met de onderwijslicentie. De planning en control, de onderwijsontwikkeling en het beleid worden centraal gemaakt door het MT en de diensten Bedrijfsvoering en Kenniscentrum van het domein. De docenten en medewerkers mogen wat “van boven komt” alleen nog maar uitvoeren. De docententeams hebben geen autonomie, er is eerder sprake van interdependentie (Mastenbroek, 2000). Doordat opleidingen steeds kleiner zijn geworden door teruglopende studentenaantallen, zijn opleidingen over locaties heen genoodzaakt samen te werken om de bemensing van de verschillende commissies te kunnen realiseren en hiermee te voldoen aan wet en regelgeving.

De planning en control in de bovenstroom wordt vooral bepaald door externe factoren. Als de druk van buitenaf toeneemt worden er intern meer maatregelen genomen. Het aantal rapportages en overleggen neemt toe. Managers en beleidsmedewerkers moeten meer reizen om te kunnen afstemmen. De focus richt zich op het voldoen aan wet en regelgeving en er is minder focus op het geven van onderwijs en onderwijsontwikkeling. De vraag is of de verzwaring van de planning en control tot het gewenste resultaat leidt. Het ziekteverzuim is wederom hoog. De tevredenheid van medewerkers en studenten staan onder druk. Een groot aantal opleidingen bij Inholland scoren al jaren laag in Elsevier en Keuzegids. Doordat processen en procedures niet voldoende op orde zijn komt Inholland negatief in het nieuws. Het imago van Inholland komt hiermee steeds weer onder druk te staan. De instroomcijfers van Inholland zijn de afgelopen jaren teruggelopen. Na één jaar een kleine stijging, is de instroom dit jaar op een dieptepunt.

De verhalen uit de onderstroom laten een informele structuur zien, die vooral gericht is op de locaties. De van bovenaf opgelegde samenwerking over locaties heen wordt als moeizaam ervaren. De samenwerking op vakinhoud, ontstaan vanuit docenten en medewerkers, is geen probleem. Het interactieve netwerk ontstaat doordat mensen elkaar kunnen vinden. Wellicht is de 'clancontrol' sterker dan de formele 'systeemcontrol' en 'operationeel control' (Aardema, 2010) waardoor de toegenomen planning en control niet het gewenste effect heeft. Naarmate de formele regeldruk toeneemt, neemt ook de informele tegendruk toe. Planning en control wordt in de onderstroom als een strak keurslijf ervaren. Medewerkers trekken zich weinig aan van alle processen, procedures, rapportages en verslaglegging en maken hun eigen keuzen. De medewerkers vragen zich af of alle controle maatregelen nou werkelijk tot een betere kwaliteit van het onderwijs leiden. De medewerkers ervaren door deze regeldruk dat ze juist van het primaire proces worden weggehouden. Zowel in tijd als in middelen. De directie en het management richten zich op de planning en de beheersing maar hebben geen oog voor het werkelijke onderwijs. De docent en medewerker trekken zich terug op hun vakinhoud en staan daarmee met hun rug naar het bestuur en de directie.

Overlegorganen en medezeggenschap zijn formele organen met als doel de onderstroom met de bovenstroom te verbinden. Op het formele niveau wordt werknemersparticipatie toegestaan. Uit de verhalen en door observatie komt echter naar voren dat in het formele MT de (beleids)documenten zijn uitgewerkt door staven en min of meer al inhoudelijk vastgesteld. Het is niet uitzonderlijk dat er in een MT meer dan 20 (beleids)stukken moeten worden

behandeld. De informatie komt vaak een dag of een paar dagen voor de vergadering en afstemming met de achterban is vaak niet meer mogelijk. Hier is sprake van interactionele onrechtvaardigheid (Bernerth & al, 2007). Het gaat hierbij om de mate waarop informatie met elkaar gedeeld wordt. Als dit niet gebeurt zal dit leiden tot cynisme, boosheid of verwarring. De agenda wordt strak gestuurd en er is weinig ruimte voor discussie. De manager heeft niet meer het gevoel zeggenschap of invloed te kunnen uitoefenen.

Op formele beleidsdagen, zoals Show & Share, zijn er weinig docenten aanwezig. De domeindagen zijn vooral gericht op wat de leidinggevende wil vertellen, zoals het gewijzigde en nieuwe beleid en het invullen van formats en documenten. Terwijl de docent zich wil bezighouden met zijn vakinhoud. Hun opkomst is daardoor niet altijd groot. In de team overleggen gaat het over het onderwijs met directe collega's op locatie en kunnen de medewerkers hun mening kwijt. Dit wordt als zinvol ervaren. Tijdens deze vergaderingen wordt er graag gediscussieerd over de directie en het bestuur, de wijze van organiseren bij Inholland en de keuzes die Inholland maakt. Docenten zijn zichtbaar niet tevreden over visie en strategie van Inholland. Hier is duidelijk het patroon 'Afstand tussen medewerkers en leiding' zichtbaar.

De medezeggenschap is goed geïmplementeerd bij Inholland. Toch is er geen echte verbinding zichtbaar tussen de bovenstroom en de onderstroom. De HMR wordt als verlengstuk van het CvB gezien. Uit de verhalen komt naar voren dat er te weinig tegengas is geboden bij de fusie. Ook hier is sprake geweest van te laat verstrekte informatie, waardoor er te weinig tijd is geweest om het besluit goed te overwegen. Doordat de medewerkers zich het liefst terugtrekken op vakinhoud en zich op afstand positioneren van de organisatie hebben de medewerkers nauwelijks aandacht voor de medezeggenschapsraad en voelen ze zich hier niet bij betrokken. Pas als hun functie in het geding komt, komen ze in actie.

6.4 Strategie

De missie, de strategische aandachtsgebieden met daarin de kernwaarden, de focuspunten, de doelstellingen en ICT activiteiten, zijn planmatig beschreven. Het karakter van de strategie is meer vóórschrijvend dan beschrijvend (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999). De link tussen de probleemstelling en de keuze voor verandering is niet zichtbaar. Bij de beleidsstukken Bestuurlijke Agenda, Domeinvorming en Strategisch Plan komt niet duidelijk

naar voren welke impact ze hebben op de missie en de strategie. De missie en de strategie blijven ogenschijnlijk ongewijzigd.

De veranderingen bij Inholland worden over het algemeen geïnitieerd door het CvB. De benadering is top-down. Pas nadat de verandering bedacht is, worden de medewerkers betrokken bij de verdere uitwerking van de verandering. Dit komt overeen met de ontwerpbenadering volgens Boonstra et al (Boonstra, Steensma, & Demenint, 2008). Deze benadering is te herkennen aan de wijze waarop in de organisatie de strategie-analyse wordt gemaakt. De SWOT-analyse is een geliefde methode. Er is geen integrale benadering van veranderen met een ontwerp- en ontwikkelbenadering als vertrekpunt, waarbij de organisatie zich richt op de samenhang tussen strategie, structuur en cultuur. Er gaat veel aandacht uit naar structuur. De cultuurverandering wordt rationeel benaderd, het liefst gemeten door vooraf bepaalde indicatoren (kwantitatieve onderzoeken). De insteek is vooral bovenstroom gedreven: bewust, rationeel en directief.

In de onderstroom hebben de medewerkers geen duidelijk beeld van missie, visie en strategie. Ze weten onbewust dat deze er zijn, maar kennen de inhoud niet. Zij hebben het gevoel er ver van af te staan.

De organisatieveranderingen worden gezien als ingrepen die tot eenzelfde uitkomst zullen leiden. Uit veel verhalen kwam naar voren dat men terug wil naar een onderwijsmodel met meer autonomie per locatie. Weg van het “grote Inholland”, met gebruikmaking van een aantal gezamenlijke diensten zoals ICT, HRM en Studentenadministratie. De domeinvorming wordt gezien als een antwoord op de “mislukte” fusie. Vanaf de fusie probeert het bestuur en de directie greep te krijgen op de organisatie, maar slaagt hier niet in. De geluiden uit de onderstroom geven aan dat de organisatie nauwelijks lerend vermogen heeft en niet in staat is zich te ontwikkelen. Deze aanklacht wordt vooral neergelegd bij bestuur en directie. Het is daarbij opvallend dat geen enkele geïnterviewde een verhaal heeft verteld waarbij hij zijn hand in eigen boezem steekt. De geïnterviewden lijken vooral bezig zichzelf te verantwoorden en de oorzaak van mislukkingen buiten zichzelf te zien. Wellicht is hier sprake van het ‘oerconflict’ in organisaties (Mastenbroek, 2000). De afstand tussen medewerkers en leiding is groot en dat wenst men zo te houden.

Het betrokken worden bij veranderingen wordt niet serieus genomen. Inspraak en instemming worden als schijnvertoning gezien. De werkelijke besluitvorming speelt zich af op een ander speelveld en de medewerkers zijn zich hier heel erg van bewust. Docenten en medewerkers trekken zich terug op hun vakinhoud en er wordt een grote afstand tussen medewerkers en leiding ervaren.

6.5 Leiderschap

Het leiderschap is bewust, rationeel en directief. De aansturing gaat top-down en is hiërarchisch. Of te wel ‘Managerial Top-Down’, zoals het als patroon in de onderstroom naar voren komt. De organisatie kent verschillende lagen van formeel leiderschap, het CvB, de directie en de managers. Het CvB heeft een groot politiek accent en dit gedrag wordt nagevolgd door de directeuren. Het bestuur staat graag in de publieke spotlights, claimen de successen en het falen ligt bij de ander. De vraag is of Inholland met dit leiderschap kan verbeteren of zelfs geweldig kan worden (Collins, 2005). Of is het nu de tijd dat Inholland bescheiden, rustige en gereserveerde leiders krijgt?

Het politieke model van Otto en Leeuw (Otto & Leeuw, 2000) is goed herkenbaar bij Inholland zowel bij het formele leiderschap als bij het informele leiderschap. “Personen en groepjes hebben belangen die ze zo goed mogelijk verdedigen. Men hanteert spelregels, probeert ze naar eigen inzicht om te buigen of maakt gebruik van de vrije speelruimte. Het gedrag is strategisch bepaald en politiek strategische capaciteiten zijn in organisaties met dit accent zeer belangrijk.” Aldus Otto & Leeuw.

De cultuur die verbonden is aan de leiderschapsstijl heeft kenmerken van ‘de traditionele bureaucratie’ van Hofstede (Schneider & Barsoux, 2003). De afstand tot de macht is groot en er is sprake van een hoge mate van het vermijden van onzekerheid. Cameron en Quinn (Cameron & Quinn, 2006) hebben dit benoemd als ‘Hiërarchisch’, intern gericht en sturend op stabiliteit en beheersbaarheid.

Het informele leiderschap is niet gericht op kritisch tegengas op maatregelen van bestuur en directie. De medewerkers richten zich meer op hoe ze omgaan met processen en procedures. Ja zeggen en nee doen is de praktijk. Het patroon ‘beheersing & control’ laat zien dat planning en control als een strak keurslijf wordt ervaren, waar medewerkers op hun eigen wijze mee omgaan. Hier is sprake van clancontrol (Aardema, 2010) Hier is geen sprake van informeel leiderschap waarbij informele leiders zorgen voor kritische reflectie op ideeën en

maatregelen uit de bovenstroom. Innovatie vermogen, concurrentievermogen en lerend vermogen van de organisatie worden geschaad in een organisatie die te veel vanuit macht en hiërarchie bestuurd wordt. Uit de verhalen komt naar voren dat een medewerker niet echt tegengas durft te geven. Medewerkers en managers die het niet eens waren met het bestuur zijn ontslagen, zo blijkt uit de interviews. Kritiek op de leiding is not done. Het patroon 'Managerial Top-Down' is sterk verankerd en medewerkers trekken zich terug op inhoud.

Door de wijze waarop Inholland georganiseerd is, ontstaan er spanningsvelden in het leiderschap, die vooral tot uitdrukking komen in de midden managementlaag. Het belang van het individu en het belang van de organisatie lopen bij het midden management sterk uiteen (Markensteijn, 2009). Dit wordt veroorzaakt door de verschillende posities die de manager moet innemen. De manager hoort niet echt bij bestuur en directie en is geen echt onderdeel van zijn team. Hoe kan de manager komen tot innerlijk leiderschap (Wanrooy, 2010) of authentiek leiderschap (Blekkingsh, 2006)? De manager bevindt zich steeds in twee werelden en probeert die verschillende belangen gelijktijdig te dienen.

De aansturing van professionals vraagt om dienend leiderschap (Weggeman, 2007). Het bestuur en de directie vragen om sturing op planning en control. Met rapportages in de kleuren groen, oranje, rood lijkt het uitgangspunt dat medewerkers van nature lui zijn en met beloning en straf moeten worden aangestuurd (Caluwé & Vermaak, 2010). Dit is tegenstrijdig met het dienend leiderschap. Het ontwikkelingsniveau van de medewerker is hoog. Er zou minder aansturing nodig moeten zijn (Hersey, 2009), maar in plaats van minder is de aansturing zeer hoog. Het patroon 'van bovenaf opleggen' zou doorbroken moeten worden om de manager uit zijn benarde positie te halen. De leiderschapsuitdaging ligt in het vermogen om anderen mee te nemen. Een balans tussen de bovenstroom en de onderstroom en tussen interne gerichtheid en externe gerichtheid (Aardema, 2010) is nodig. De afstand tussen medewerkers en leiding wordt zo geslecht en het patroon van Managerial Top-Down doorbroken. De ideologie van de organisatie wordt nu ervaren als de ideologie van bestuur en directie. Er is nog een weg te gaan naar een situatie waarbij deze ideologie gedeeld wordt en de spelers in de organisatie weer met elkaar verbonden worden. Nu werkt de ideologie als een splijtzwam die de afstand tussen medewerkers en leiding alleen maar vergroot.

7. CONCLUSIES

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt uiteindelijk de probleemstelling beantwoord. “Welke patronen doen zich voor in de onderstroom en hoe beïnvloeden deze de organisatieverandering en organisatieontwikkeling?” Dit hoofdstuk bestaat uit de paragrafen Conclusies patronen onderstroom en Eindconclusies.

7.2 Conclusies patronen onderstroom

De onderstroom is onbewust, emotioneel en associatief. Deze onderstroom is terug te vinden in alle lagen van de organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat de onderstroom en de bovenstroom communicerende vaten zijn zoals Van Es (Es, 2009) heeft aangegeven. De onderstroom, maar ook de bovenstroom hebben invloed op organisatieverandering en organisatieontwikkeling. Mensen maken deel uit van een netwerk van interactionele relaties en zijn niet verbonden via causale relaties. Het zichtbaar worden van de vijf patronen is te zien als de hoofdconclusie van dit onderzoek.

Het patroon ‘*CONTINUE VERANDERING*’ verwijst naar de behoefte van de medewerkers aan stabiliteit, continuïteit, opbouwen en afmaken in plaats van steeds weer een nieuwe verandering, nog voor de voorgaande geheel geïmplementeerd is. Medewerkers zijn “verander moe” en nemen de leiding niet meer serieus. Er is onvoldoende draagvlak voor de veranderingen en daarmee onvoldoende veranderbereidheid.

Het gedrag binnen dit patroon heeft een negatieve invloed op organisatieverandering en organisatieontwikkeling. De medewerker vindt geen gehoor bij het bestuur en de directie. De formele medezeggenschap en overlegstructuren verbinden de bovenstroom niet met de onderstroom. Veranderingen worden van bovenaf bedacht, doorgevoerd en opgelegd. De gewenste cultuurverandering komt niet goed tot stand. De structuur ingrepen worden niet gedragen en verlopen moeizaam, met als gevolg meer ingrepen om alsnog grip te krijgen. De toegenomen druk beïnvloedt de organisatieontwikkeling negatief. De vitaliteit en tevredenheid van de medewerkers nemen af en het ziekteverzuim neemt toe. Deze negatieve spiraal gaat ten koste van de kwaliteit van het onderwijs. Dit leidt tot minder tevreden studenten en een terugloop in instroom.

Het patroon '*BEHEERSING EN CONTROL*' wordt gekleurd door de wisselwerking tussen externe invloeden en de interne organisatie. Men vraagt zich af of de eigen organisatie wel in staat is tot een adequaat antwoord op de omgevingseisen en de dynamiek daar omheen. Planning & control wordt ervaren als een strak keurslijf. Er wordt een hoge mate van bureaucratie ervaren. Er zijn ook mensen die zich hieraan onttrekken en daar mee weg komen. Het draagvlak voor veranderinhoud en veranderbereidheid staan onder druk. Dit patroon werkt als een neerwaarts spiraal in op organisatieverandering en organisatieontwikkeling.

Organisatieontwikkeling wordt door medewerkers ervaren als schijnaanpassing. Deze zijn gericht op de structuur, waarbij planning en control leidend is. Een grootschalige organisatie vraagt om specialisatie en arbeidsdeling. Het aantal staven en diensten neemt toe en daarmee neemt de efficiëntiewinst af. De autonomie en het zelfsturend vermogen van de individuen neemt hiermee evenredig af. In plaats van ondersteunend, worden diensten en staven bepalend en dat roept weerstand op. De medewerkers proberen via eigen werkwijzen de regels en procedures te omzeilen. De reactie van het bestuur en de directie bestaat uit nog meer rapportages opvragen. De informatiestroom neemt toe. De werkdruk neemt toe, de autonomie en de motivatie van de medewerker nemen af. Het ziekteverzuim stijgt. Hiermee is de cirkel rond, uiteindelijk komt de kwaliteit van het onderwijs onder druk te staan. Wet en regelgeving worden niet voldoende nageleefd. Kwaliteitsmetingen scoren laag en de organisatie verliest aan concurrentiepositie en lijdt imagoschade. Maar zodra de continuïteit van de opleiding onder druk komt te staan, laten de medewerkers een groot verandervermogen zien. Deze is vooral gericht op overleven.

De structuur van een organisatie moet ondersteunend zijn aan de realisatie van de doelen en de strategieën. Als de verbinding tussen wat de mensen bezig houdt en de organisatiestrategie wordt verbroken, kan er van commitment bij medewerkers geen sprake meer zijn. De vervreemding die uit de verhalen spreekt kan gezien worden als een signaal dat de organisatie te grootschalig is geworden en te anoniem en ondoorzichtig.

Uit het patroon '*TERUGTREKKEN OP VAKINHOUD*' komt naar voren dat medewerkers in de dynamiek houvast zoeken in de uitoefening van hun vak en 'de grote organisatie' proberen buiten te sluiten. De schadelijke invloed op organisatieverandering bestaat uit verminderd draagvlak voor de veranderinhoud en een verminderde veranderbereidheid.

Medewerkers reageren nauwelijks meer op beleidsmatige veranderingen. De deelname aan centraal georganiseerde bijeenkomsten of scholing is passief of de opkomst is laag. Een cultuurverandering komt niet goed tot stand. De organisatieontwikkeling zit in een vicieuze cirkel. De medewerker creëert zijn eigen regels en programma's en voldoet onvoldoende aan WHW eisen, waardoor de kwaliteit van de opleiding onder de maat is. Er is onvoldoende samenwerking over locaties heen en hiermee gaat de efficiëntiewinst van de schaalgrootte verloren. Iedere locatie en iedere docent vindt voor zichzelf weer het wiel uit. De affiniteit van de docenten ligt bij de studenten en het onderwijs en in veel mindere mate bij de organisatie.

Het patroon '*AFSTAND TUSSEN MEDEWERKERS EN LEIDING*' laat de wisselwerking zien tussen medewerkers, managers, directie en bestuur waarbij niet of nauwelijks sprake is van contact. Ook dit patroon leidt tot onvoldoende draagvlak voor de veranderinhoud en daarmee is de veranderbereidheid minimaal.

Organisatieontwikkeling komt niet goed tot stand en de beoogde organisatieverandering staat onder druk. De "werkvloer" ziet het nut niet in van de verandering. De leiding is niet in staat de "werkvloer" mee te nemen en te overtuigen. De medewerkers vinden dat het bestuur en de directie onvoldoende visie heeft en de ideologie van de bestuurders werkt als slijtzwam in plaats van verbindend. Er zit discrepantie tussen zeggen en doen. Er is onvoldoende vertrouwen in bestuur en directie. Het gevoel van onrechtvaardigheid is groot. Dit betreft de benoemingen op functies, de wijze waarop informatie wordt verstrekt en de keuzen die worden gemaakt voor de verdeling van de middelen. Dit leidt tot gedrag van cynisme en sabotage bij medewerkers. Door de vele managementwisselingen staat de continuïteit en kwaliteit van opleidingen onder druk. Het gedrag van medewerkers vertoont tekenen van verwaarlozing, die zichtbaar zijn in een toegenomen ziekteverzuim. Processen en procedures zijn niet op orde en medewerker- en studenttevredenheid scoren laag. De medewerkers nemen de leiding nauwelijks serieus. Ook bij dit patroon wordt zichtbaar dat formele overlegstructuren en medezeggenschap niet in staat zijn de verbinding te maken tussen de boven- en de onderstroom.

Het patroon '*MANAGERIAL TOP-DOWN*' verwijst naar een organisatie die sterk van bovenaf en vanuit staven en diensten wordt bestuurd. Ook hier is er sprake van discrepantie tussen

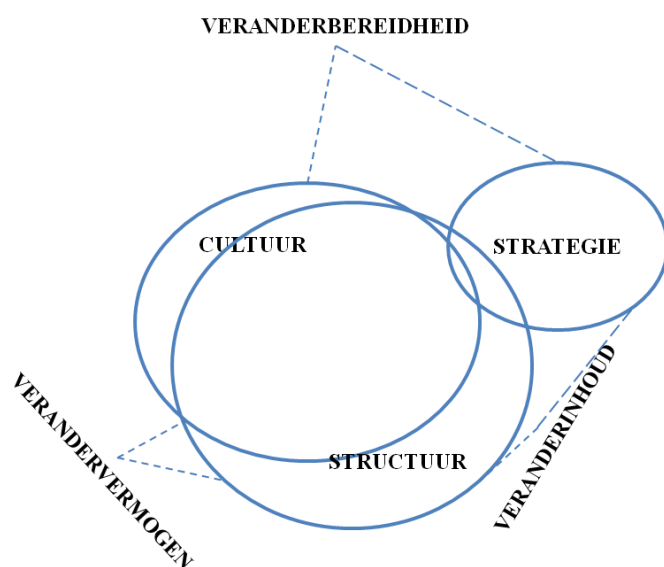
zeggen en doen. Inspraak mag dan met de mond als belangrijk getypeerd worden, de praktijk is dat staven en diensten onverminderd met richtlijnen komen voor het uitvoerende niveau.

De veranderinhoud wordt opgedragen en verwerft daarmee geen draagvlak. De veranderbereidheid bevindt zich alleen in de “bovenste lagen” van de organisatie. Informeel leiderschap wordt niet geaccepteerd door directie en bestuur en de medewerker durft zijn “nek” niet uit te steken. Innovatie vermogen, concurrentievermogen en lerend vermogen stagneren en hiermee wordt organisatieontwikkeling geblokkeerd.

7.3 Eindconclusie

Veranderprocessen worden beïnvloed door de mate waarop de veranderinhoud wordt gedragen. De veranderbereidheid en het verandervermogen van de medewerkers zijn daarbij noodzakelijk. Vanuit het perspectief onderstroom kan gesteld worden, dat wat er leeft onder de mensen zowel ondersteunend kan zijn als belemmerend voor organisatieverandering en organisatieontwikkeling. Op basis van de reconstructie en de deconstructie in dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat er gesproken kan worden van een asymmetrie tussen strategie, structuur en cultuur bij het domein MFR bij Inholland, met als gevolg dat de vijf patronen in de onderstroom in stand worden gehouden en hiermee een belemmerend effect hebben op organisatieverandering en organisatieontwikkeling. De patronen zijn symptomen van de aanwezige asymmetrie tussen strategie, structuur en cultuur.

Figuur 35: Asymmetrie tussen strategie, structuur en cultuur



De leiding geeft de meeste aandacht aan de structuur en in mindere mate aan de strategie en de cultuur. De aansturing via de structuur wordt vooral gedreven door planning en control.

Hiermee wordt er amper gehoor gegeven aan de stem van de “werkvloer” en worden de krachten in de onderstroom versterkt (tegenreactie). De reactie van de bovenstroom is nog meer ingrepen met als doel grip te krijgen op de organisatie en zo de onderwijskwaliteit te herstellen en de duurzaamheid te borgen.

Visie, doelen en strategieën zijn onderbelicht en leven niet bij de medewerkers. De veranderinhoud wordt op het operationeel niveau onvoldoende gedragen. De “werkvloer” ziet het nut niet in van de verandering. De leiding is niet in staat de “werkvloer” mee te nemen en te overtuigen. Het gevolg is dat de veranderbereidheid minimaal is. Het verandervermogen is groot, maar deze ontstaat vanuit de drang tot overleven. Het verandervermogen wordt met name aangewend om aan wet en regelgeving te voldoen. Immers als de opleiding een rode kaart krijgt, betekent dit het einde van de opleiding. Dit vraagt bijna alle tijd en middelen, waardoor er nauwelijks aandacht is voor onderwijsontwikkeling en investeren in goed onderwijs, tevreden medewerkers en tevreden studenten.

8. AANBEVELINGEN

8.1 Inleiding

De balans tussen de strategie, structuur en cultuur zal hersteld moeten worden om de negatieve invloed van de patronen uit de onderstroom op organisatieverandering en organisatieontwikkeling om te buigen. De hefboom hiervoor is formeel en informeel leiderschap. Dit is geen gemakkelijke opgave omdat de onderstroom zeer krachtig is en niet zomaar is om te buigen. In de politiek is het sturen op onderstroom heel normaal. In de organisatiekunde is dit nog een nauwelijks ontwikkeld fenomeen. De patronen in de onderstroom bij Inholland in het domein MFR laten zien dat medewerkers veranderingen negeren en ervaren als schijnaanpassing. Er is een cultuur waarbij niet of nauwelijks sprake is van een relatie tussen medewerkers en management en medewerkers en organisatie. Medewerkers trekken zich terug op vakinhoud. Elke interventie wordt gezien als van bovenaf bedacht en opgelegd. Deze krijgen zo nauwelijks draagvlak. De organisatie heeft de grenzen van de grootschaligheid bereikt. In plaats van de voordelen van grootschaligheid, ondervindt de organisatie meer nadelen.

De aanbevelingen zijn er niet op gericht om weer “van bovenaf” te bedenken en te doen wat goed is voor de organisatie en dus voor de medewerkers. De aanbevelingen dienen als handvatten om vanuit het voelen en vragen de verbinding te maken tussen de bovenstroom en de onderstroom. De volgende paragrafen zijn: Bouwen aan de relatie, Grenzen aan de schaalbaarheid van de organisatie, Gezamenlijk bouwen aan visie, Waarden en normen en Organisatie in crisis.

8.2 Bouwen aan de relatie

Als eerste zullen bestuur en directie moeten werken aan de relatie tussen medewerkers en management en medewerkers en organisatie. Organisatieveranderingen die uitgaan van rationeel eigenbelang (uitleggen waarom het moet), participatie (laten meedenken), of dwang (opleggen) zullen nooit goed tot stand komen zonder dat er sprake is van een (vertrouwens)relatie. Storytelling is een krachtige methode om verhalen uit te wisselen tussen bestuur, directie en medewerkers. Dit zou een goede interventiemethode zijn om de bovenstroom en de onderstroom dichterbij elkaar te brengen. Als bestuur en directie durven te laten zien welke fouten er zijn gemaakt en hiervoor oprecht hun excuus aanbieden, laten zij zien dat er ruimte is voor kritiek en zelfreflectie. Formele rapportages kunnen deze boodschap

niet overdragen, informele platforms zijn hier meer geschikt voor. Het creëren van een omgeving van vertrouwen en rechtvaardigheid vraagt veel tijd. Het bestuur, de directie en het management zullen hierin moeten investeren en een voorbeeldfunctie vervullen. Als er verhalen van medewerkers komen waaruit blijkt dat er geluisterd wordt naar kritiek en dat dit gewaardeerd wordt zal de onderstroom langzaam ontdooien en zich leren verstaan tot de bovenstroom.

De managers moeten in positie worden gebracht. Dit betekent dat wisselingen van management zoveel mogelijk moet worden vermeden. Het gevoel van verwaarlozing kan zeer lang aanhouden en blokkerend werken op organisatieontwikkeling. Hier dient de manager veel oog en aandacht voor te hebben. De managers moeten kunnen overgaan op dienend leiderschap en hierbij de volledige steun krijgen van hun directeur. Hiervoor moeten zij ook de benodigde bevoegdheden krijgen. In plaats van een zware centrale aansturing en sturing op planning en control zal er meer decentraal moeten worden gestuurd op concrete resultaten in het onderwijsproces.

De medewerkers moeten gestimuleerd worden om beslissingsrecht naar zich toe te halen. Er moet ruimte zijn voor initiatief, in een open klimaat, met wederzijds vertrouwen. Faciliteer formele inspraak- en overlegorganen voldoende en geef deze de noodzakelijke bevoegdheden. Het gevoel van rechtvaardigheid kan worden verbeterd door de medewerkers tijdig te voorzien van de juiste beslissingsinformatie. De hoeveelheid informatie kan verminderd worden. De noodzakelijke informatie kan beter bereikbaar worden gemaakt. Regels moeten consistent worden toegepast. Dit geldt vooral voor benoemingen en werving. Daarnaast zal de verdeling van de middelen zichtbaar gericht moeten zijn op het primaire proces, het onderwijs. In plaats van in bonussen, overhead, gebouwen en mooie projecten.

8.3 Grenzen aan de schaalbaarheid van de organisatie

Inholland heeft de grenzen van grootschaligheid bereikt. De nadelen worden groter ervaren door de medewerkers dan de voordelen. De domeinvorming heeft dit gevoel nog eens versterkt. De structuur is niet ondersteunend aan visie, doelen en strategieën. Het advies aan de directie is verder na te denken over een structuur en besturing met kleinere zelfstandige units, waarbij er meer focus ligt op de locatie. Een student kiest immers niet voor Inholland, maar voor een opleiding in een bepaalde plaats.

De inrichting en de besturing moeten vanuit de vakinhoud worden ontwikkeld en ingericht. De teams zouden moeten beschikken over regelcapaciteit en daarmee verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs en de continuïteit van de unit. De teams zijn de initiatiefnemers voor de verbeteracties. Het aantal managementlagen, staven en diensten kunnen worden teruggebracht en direct gekoppeld worden aan de zelfstandige units. Het kader hiervoor is te omschrijven als “centraal wat moet, en decentraal wat kan”. Voorbeelden zijn HRM, ICT en Studentenadministratie. De managers moeten faciliterend zijn aan de behoeften van de docenten bij de uitvoering van het primaire proces. Een kanttekening is dat als docenten meer ruimte krijgen, de kans bestaat dat ze eigen ‘winkeltjes’ beginnen. Er moet dus kritisch worden gekeken hoe taakvolwassen de docenten werkelijk zijn.

8.4 Gezamenlijk bouwen aan visie, waarden en normen

Pas als er sprake is van een relatie tussen medewerkers en leidinggevenden kan er gebouwd worden aan een gezamenlijke visie, waarden en normen. Het opbouwen van voldoende vertrouwen is een absolute voorwaarde, evenals het als rechtvaardig ervaren van de organisatie. De leiding en de medewerkers zouden met elkaar het debat en de dialoog moeten aangaan om te bepalen waar Inholland voor staat. Dus met elkaar praten, in plaats van over elkaar. Hierdoor zal de overheersende focus van de medewerker op vakinhoud verminderd worden en kan er meer oog ontstaan voor de organisatie. De afstand tussen leiding en medewerkers wordt zo verkleind. Het zou een hele verbetering zijn om leiding en medewerkers gezamenlijk te laten bouwen aan visie, waarden en normen, als aanzet voor een werkbare en gelijkwaardige relatie. Hierdoor zal de beleving van Managerial Top-Down naar de achtergrond verdwijnen. Bij veranderen gaat het immers in de eerste plaats om een gedeeld inzicht ten aanzien van noodzaak en nut van de ingrepen.

8.5 Organisatie in crisis

Gedurende het onderzoek raakt Inholland in een crisis. De organisatie komt keer op keer negatief in de publiciteit. De bestuurlijke crisis heeft geleid tot een wijziging van het CvB. De kwaliteit van het onderwijs is ter discussie gesteld. De instroom van het aantal studenten in het domein MFR is per augustus 2011 afgenomen met 46%.

Bij een organisatie in crisis neemt in de regel het aantal ingrepen van de directie en het management toe. De reactie in het gedrag van de mensen is hun wereld zo klein mogelijk maken en bij voorkeur te focussen op de eigen taken en verantwoordelijkheden. De reflex van

de bovenstroom bij een crisis is meer sturing, meer regels en meer protocollen. De reflex van de onderstroom is zich terugtrekken op vakinhoud. Ook hier geldt weer het advies om met elkaar, op ooghoogte het debat en de dialoog aan te gaan.

8.6 Beperking van het onderzoek

Het onderzoek is gedaan binnen een deel van het domein MFR. Het is gebaseerd op 30 interviews met directeuren, externe en interne adviseurs, docenten en ondersteuning. Terwijl er ca. 350 fte werkzaam zijn in het domein. De conclusies en aanbevelingen zijn daarom gericht aan het domein MFR. Op basis van dit onderzoek kunnen er geen uitspraken worden gedaan over alle domeinen en opleidingen binnen Inholland. Dit onderzoek kan wel worden voorgelegd aan een ander domein of opleiding om te toetsen of de bevindingen herkenbaar zijn voor hun bedrijfs onderdeel.

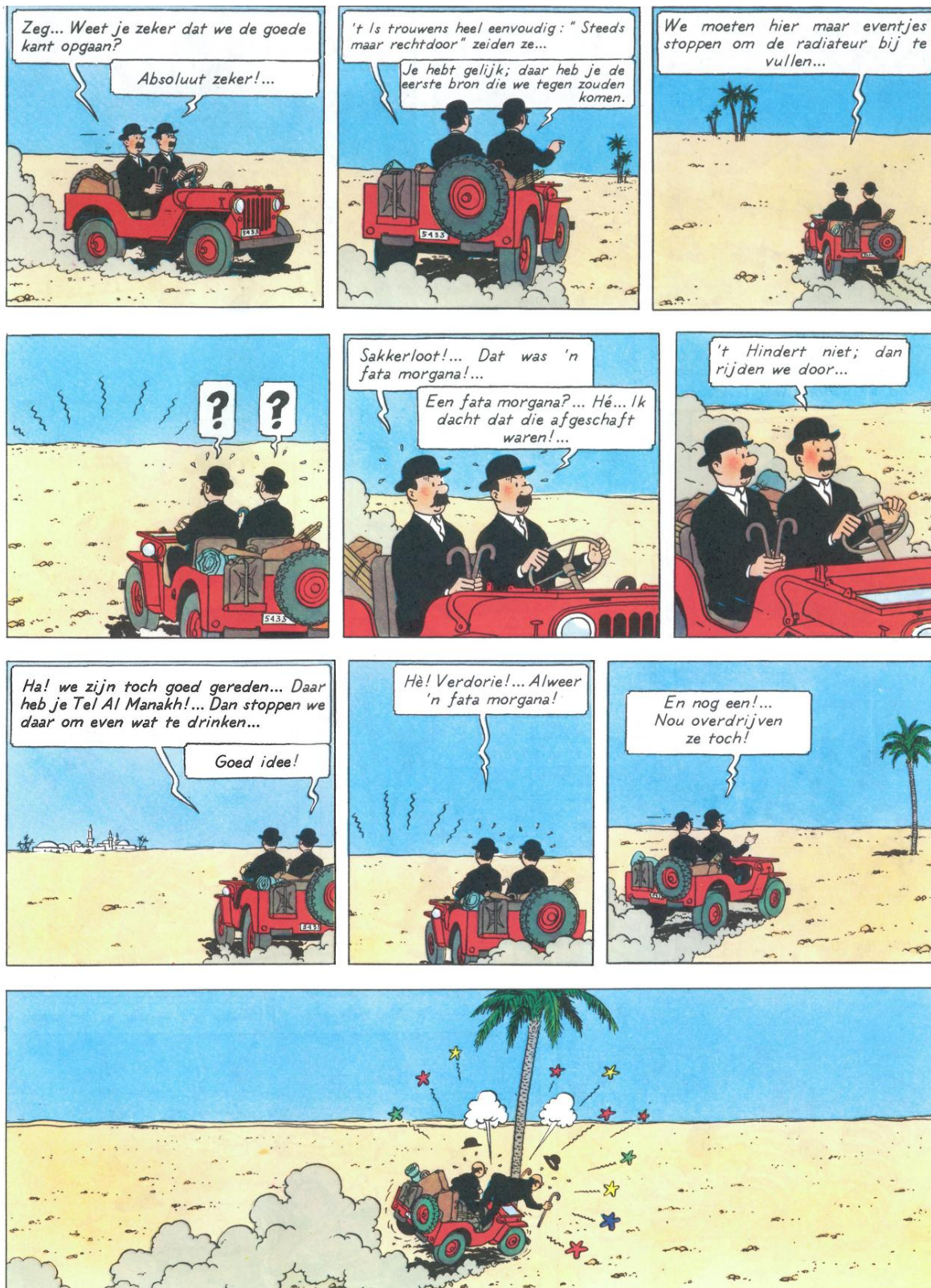
De methode van onderzoek, met name storytelling, nodigt mensen uit hun verhaal te doen. Door het stellen van open vragen lijkt het erop dat deze methode ertoe kan leiden dat mensen de neiging krijgen alles wat hun dwars zit te spuien. Hierdoor zou sprake kunnen zijn van een eenzijdig negatief beeld en het zoeken van oorzaken buiten de geïnterviewde zelf.

Een andere beperking is dat gedurende dit onderzoek Inholland voortdurend negatief in het nieuws kwam. Dit kan de beeldvorming van de medewerkers hebben gekleurd. De bestuurlijke crisis heeft ertoe geleid dat de medewerkers openlijk kritiek durfden te geven op het bestuur. De kritieken van de studenten en het publiek namen toe. De toegenomen focus op planning en control is ook toe te schrijven aan de uitkomsten van de onderzoeken van de Inspectie van Onderwijs en de NVAO.

Een laatste beperking van het onderzoek hangt samen met de rol van de onderzoeker binnen Inholland. Als manager van het cluster Finance stond deze midden in de turbulentie en was volop betrokken bij het bestrijden van de crisis. Het effect is geweest dat de onderzoeker heeft moeten dealen met meerdere loyaliteiten. De sympathie lag daarbij overwegend bij de uitvoerende docententeams.

En waar gaan al die verhalen nu over? Over wat mensen (samen) denken te zien? Over wat mensen willen zien? Of juist niet zien tot ze er tegenop botsen en ondersteboven gaan?

Figuur 36: Kuifje en het Zwarte Goud



REFERENTIES

- Aardema, H. (2010). *Voorbij de Hypocratie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Ambrose, M., Seabright, M., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 947-964.
- Anderson, R. (2009). *De Controller als mens*. Amstelveen: Hogeschool Inholland.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Bernerth, J., & al, e. (2007, september 3). Jusitic, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavior Science*, pp. 303-326.
- Berselaar, V. v. (2007). *Wetenschapsfilosofie*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Blekkingsh, B. (2006). *Authentiek leiderschap*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Boeije, H. (2009). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Boer, B. d. (2003). *De bijzondere reis van een prikkel*. Limmen: De Prikkel.
- Boje, D. M. (2005). Storytelling in Management Research. *Sage Dictionary*, 1-5.
- Boje, M. D. (2011). *Informatie van Boje*. Opgeroepen op mei 15, 2011, van Peaceaware: <http://peaceaware.com/colorado/HANDBOOK-antenarrative.pdf>
- Boje, M. (2008). *Storytelling Organizations*. London: SAGE Publications Ltd.
- Boonstra, J. (2000). *Lopen over water*. Amsterdam: Vossiuspers.
- Boonstra, J. (2005). Veranderen, vernieuwen, leren. *Collegereeks Veranderkunde Elsevier 2005* (p. 68). Amsterdam: UvA.
- Boonstra, J., & Caluwé, L. d. (2006). *Intervenieren en veranderen*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Boonstra, J., Steensma, H., & Demenint, M. (2008). *Ontwerpen en Ontwikkelen van Organisaties*. Culemborg: Reed Business.
- Bosma, A. (2008). *Vertrouwen als katalysator van organisatieverandering*. Burgum: Open Universiteit Nederland; faculteit Managementwetenschappen.
- Boudewijns, J. (2005). *Ongeschreven regels in perspectief*. Helmond: Proefschrift door J.M. Boudewijns.
- Bruel, M. en Colsen C. (1998). *De geluksfabriek, over binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum Books.

- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. New York: Routledge.
- Burr, V. (2003). *Social Constructionism*. East Sussex: Routledge.
- Caluwé, L. d., & Vermaak, H. (2010). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Chia, R. (1995). From Modern to Postmodern Organizational Analysis. *Organization Studies* , 579-604.
- Collins, J. (2005). *Good to Great*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Collis, J., & Hussey, R. (2009). *Business Research*. New York: Palgrave Macmillan.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology* , 3-21.
- Erlandson, D. ., (1993). *Doing Naturalistic Inquiry*. California: SAGE Publications, Inc.
- Es, R. v. (2009). *Veranderdiagnose*. Deventer: Kluwer.
- Essers, J. (2011). Re-writing the Organization. *Presentatie: the ideological deadlock of narrative methodology* .
- Fitz-Enz, J. (2010). *HR analytics*. New York: AMACOM.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: implications for power, subjectivity and resistance. *Organization articles* , 157-179.
- Frost, P. (2007). *Toxic emotions at work and what can you do about them?* Boston: Harvard Business School Press.
- Glaser, B. (2002). Conceptualization: On Theory and Theorizing Using Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods* , 23-38.
- Goosseff, K. (2009, september). Logische Organisatieniveaus. *Reader: Bladeren door Organisatiewetenschappen* , pp. 188-193.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (2000). Competing Paradigms in Qualitative Research. *N.K. Denzin & Y. Lincoln, Handbook of Qualitative Research* , 105-117.
- Hersey, P. (2009). *Situationeel leiding geven*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Hogeschool Inholland. (2009). *Transitiedraaiboek, versie 1,0*. Den Haag: Inholland.
- Inholland. (2010). *Informatie over Inholland*. Opgeroepen op juli 31, 2011, van Insite: <https://insite.inholland.nl/organisatie/OverINHOLLAND/MissieEnStrategie/Pages/Default.aspx>
- Inspectie van Onderwijs. (2011). *Alternatieve afstudeertrajecten en de bewaking van het eindniveau bij hogeschool Inholland*. Utrecht: Inspectie van Onderwijs, Ministerie van OCW.

- Jans, E., Wezenman, K., & Dijk, M. v. (2007). *Grondslagen Administratieve Organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Kampen, J. (2007, februari 13). *Verandermanagement*. Opgeroepen op november 16, 2010, van Managementsite.nl: <http://www.managementsite.nl/583/verandermanagement/verwaarloosde-organisaties.html>
- Kaptein, M. (2008). *De integere manager*. Assen: Koninklijke Van Gorcum bv.
- Keuning, D., & Eppink, D. (2008). *Management en Organisatie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers BV.
- Kwikkers, P. (2011). *WHW, Wet op Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek, tekst en toelichting en de Experimentenwet Vooropleidingseisen, Selectie en Collegegeldheffing*. Den Haag: Sdu Uitgevers BV.
- Lamé, M. (2008). *Verwaarloosde organisaties*. Universiteit Utrecht: Faculteit Sociale Wetenschappen, Psychologie.
- Leede, E. d., & Engeldorp Gastelaars, P. v. (1999). Naar een methodologie van de kunde. In M. v. Riemsdijk, *Dilemma's in de bedrijfskundige wetenschap* (pp. 141-163). Assen: Van Gorcum & Comp bv.
- Markensteijn, P. (2009, juli 20). *De cultuurtypen uit de "Cultuurtest"*. Opgeroepen op mei 6, 2011, van Leiderschap & Management: http://www.markensteijn.com/resultaten_cultuurtest.htm
- Mastenbroek, W. (2000). *Verandermanagement*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Op strategie-safari*. Schiedam: Scriptum.
- NVAO. (2011). *Rapport van Bevindingen NVAO-Commissie Onderzoek Inholland*. Den Haag: NVAO.
- Ofman, D. (2010). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Utrecht: Servire.
- Otto, M., & Leeuw, J. d. (2000). *Kijken, denken, doen*. Assen: Van Gorcum.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing Organizational Change*. Singapore: McGraw-hill Education.
- Plutchik, R. (1991). *The Emotions*. Lanham: University Press of America, Inc.
- Rapely, T. (2001). The art (fullness) of open-ended interviewing: some considerations on analysing interviews. *Qualitative Research*, 303-323.
- Rhodes, C., & Brown, A. (2005). Narrative, Organizations and Research. *International Journal of Management Reviews*, 167-188.
- Robbins, A. (1991). *Je ongekende vermogens*. Katwijk: Servire Uitgevers.
- Ropes, D. (2010). *(Still) Making waves: ageing kwolegde workers and intergenerational learning*. Inholland University of Applied Sciences: Centre for Research in Intellectual Capital.
- Rubin, H., & Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing, The art of hearing data*. California: Sage Publications, Inc.

- Sanders, G., & Neuijen, B. (2009). *Bedrijfscultuur: Diagnose en Beïnvloeding*. Assen: Koninklijke van Gorcum bv.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, S., & Barsoux, J. (2003). *Intercultureel Management*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.
- Scott-Morgan, P. (2004). *De ongeschreven regels van het spel*. Den Haag: Kemper Conseil Publishing.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What Grounded Theory is not. *Academy of Management Journal*, 633-642.
- Terpstra, D., Rutte, K., & Vucht Thijssen, L. v. (2011). *Hoofdlijnen Aanpak Inholland 2011: Naar een nieuwe instelling: Onderwijs als maatschappelijke opdracht*. Den Haag: Inholland.
- Tesselaar, S., & Scheringa, A. (2008). *Storytelling handboek*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Textetc.com. (2010, april 24). *Informatie over Bakhtin*. Opgeroepen op april 2010, 2010, van Textetc.com: <http://www.textetc.com/theory/bakhtin.html>
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*. Deventer: Kluwer.
- Wanrooy, M. (2010). *Leidinggeven tussen professionals*. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum Uitgeverij.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. California: SAGE Publications, Inc.
- Zijlstra, H. (2011). *Kwaliteit in verscheidenheid, Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap*. Den Haag: Staatsecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Žižek, S. (2005). *The Metastases of Enjoyment*. London: Verso.

LIJST MET FIGUREN EN TABELLEN

Figuur 1: Inholland in de pers	13
Figuur 2: Inholland als metafoor voor het hbo	13
Figuur 3: Propositie	14
Figuur 4: Symmetrie tussen strategie, structuur en cultuur	20
Figuur 5: Triadic Storytelling Model van Boje	26
Figuur 6: Organisatiecultuur Cameron & Quinn	31
Figuur 7: Culturele profielen Hofstede	32
Figuur 8: Het ontstaan van het emotiemodel van Plutchik.....	42
Figuur 9: Model van primaire, secundaire en tertiaire emoties	43
Figuur 10: Probleemgebieden en het ontstaan van emoties	43
Figuur 11: Besturingspatroon van Otto en De Leeuw	49
Figuur 12: Het kwadrant van Aardema gebaseerd op het van Robert Quinn	55
Figuur 13: Organisatie-ideologie en gedrag Otto en De leeuw	57
Figuur 14: Peoplesoft Steekproef - populatie LOCATIE.....	61
Figuur 15: Peoplesoft Steekproef - populatie DOMEIN.....	62
Figuur 16: Peoplesoft Steekproef - populatie FUNCTIE.....	62
Figuur 17: Peoplesoft Steekproef - populatie OP/NOP	63
Figuur 18: Peoplesoft Steekproef – populatie LEEFTIJDGROEP.....	63
Figuur 19: Verhalenweb.....	65
Figuur 20: De visie, ideologie van de voorzitters van het bestuur.....	71
Figuur 21: Twitters van Doekle Terpstra	72
Figuur 22: Toezicht op Inholland	76
Figuur 23: Ziekteverzuimcijfers Inholland domein MFR uit Peoplesoft	78
Figuur 24: Taal in de bovenstroom.....	81
Figuur 25: Cartoon over Inholland op de werkplek.....	82
Figuur 26: Taal in de onderstroom	83
Figuur 27: Gemeten emoties	84
Figuur 28: Indeling naar probleemgebied	84
Figuur 29: Thema's uit de verhalen bij Inholland	86
Figuur 30: Continue Verandering	87
Figuur 31: Beheersing en Control.....	88
Figuur 32: Terugtrekken op vakinhoud.....	90
Figuur 33: Afstand tussen medewerkers en leiding	92
Figuur 34: Managerial Top-Down.....	94
Figuur 35: Asymmetrie tussen strategie, structuur en cultuur	108
Figuur 36: Kuifje en het Zwarte Goud.....	114
Tabel 1: Samenvatting Narrative, Living Story, Antenarrative Boje (Boje M. D., 2011, p. 5).....	27
Tabel 2: Vier categorieën van cultuur volgens Schein.....	28
Tabel 3: Overzicht van cultuurkenmerken uit de literatuur.....	29
Tabel 4: Drie lagen van cultuur van Schein	30
Tabel 5: (Neuro) logische niveaus van Bateson	33
Tabel 6: Logische organisatie Niveaus volgens Goosseff.....	33

Tabel 7: Beïnvloedingsmechanismen cultuur Schein	34
Tabel 8: Orde van verandering	35
Tabel 9: Positieve resultaten van Kirkpatrick door Palmer et al	36
Tabel 10: Oorzaken voor weerstand	36
Tabel 11: Managen van weerstand volgens Kotter en Schlesinger volgens Palmer et al	37
Tabel 12: Drie vormen van rechtvaardigheid volgens Bernerth et al	39
Tabel 13: Zeven bronnen van gif	40
Tabel 14: Soorten problemen in het leven volgens Plutchik	41
Tabel 15: Stellingen over emoties van Plutchik	42
Tabel 16: Omgeving en organisatorische vormgeving door Mintzberg.....	44
Tabel 17: Autonomie en interdependentie van Mastenbroek	44
Tabel 18: Opbouw organisatiestructuur	45
Tabel 19: Opbouw proces	45
Tabel 20: :Drie typen control van Aardema	45
Tabel 21: Strategie Scholen van Mintzberg et al	48
Tabel 22: Vijf P's voor strategie van Mintzberg et al	48
Tabel 23: Ontwerpbenadering en ontwikkelbenadering	49
Tabel 24: Integraal management van complexe veranderingen	50
Tabel 25: Vijf indicatoren van de machtsverhouding volgens Boonstra et al	51
Tabel 26: Template voor een strategiescan (Fitz-Enz, 2010, p. 303).....	51
Tabel 27: Vliegwielen van Collins	54
Tabel 28: Vier ideologieën in organisaties volgens Otto en De Leeuw	56
Tabel 29: Kwaliteitscriteria Erlandson et al	58
Tabel 30: Selectiecriteria voor de interviews	60
Tabel 31: Narratieve elementen.....	65
Tabel 32: Coderingswijze grounded theory	66
Tabel 33: Uitgangspunten domeinvorming.....	73
Tabel 34: Organisatieverandering en organisatieontwikkeling bij Inholland vanaf de fusie	73
Tabel 35: Strategische aanpak Inholland	74
Tabel 36: Verbeterplan.....	76
Tabel 37: Medewerkerstevredenheidonderzoeken Inholland.....	78
Tabel 38: Kerncijfers jaarverslagen Inholland	79
Tabel 39: Studenttevredenheidonderzoek Inholland.....	80
Tabel 40: Aanmeldingen Studielink	80
Tabel 41: Inholland in het nieuws.....	81