



Ik denk organisatiegericht

Organisatie-identificatie

Kristel van den Heuvel
S1084914
COM4B

Gegevens organisatie

Hogeschool Leiden
Cluster Management en bedrijf
Opleiding Communicatie
Afstuderen (CO416A0)

Organisatie-identificatie
Relationships between
communication variables
and identification-model

Bedrijfsbegeleider:
Afstudeerbegeleider: Edwin Santbergen
Eerste beoordelaar: Martien Schriemer
Tweede beoordelaar: Johan Oostlander

Datum: 2 juni 2017, Pijnacker
Aantal woorden: 17.594

Colofon

Auteur: Kristel van den Heuvel

Nummer:

E-mail:

Studentnummer: S1084914

Klas: COM4B

Versie: 1

Vakcode: CO416AO

Opdrachtgever:

Bedrijfsbegeleider:

Afstudeerbegeleider: Edwin Santbergen

Datum: 2 juni 2017

Hogeschool Leiden, Communicatie Jaar 4

Management & Bedrijf (2016-2017)

Thema: Organisatie-identificatie

Model: Relationships between communication variables and identification

Samenvatting

Onderzoeker Kristel van den Heuvel heeft in opdracht van de organisatie onderzoek gedaan naar de organisatie-identificatie van docenten met de organisatie. Onderzoeksbureau Effectory heeft in opdracht van de organisatie eerder onderzoek gedaan naar dit onderwerp, waaruit bleek dat 22,6 procent van de respondenten zich niet identificeert met de organisatie. De organisatie ziet dit als een punt van aandacht, zeker aangezien medewerkers die zich niet identificeren met de organisatie organisatiedoelstellingen niet ondersteunen. De probleemstelling bij dit probleem luidt: “Hoe kan de organisatie interne communicatie inzetten om ervoor te zorgen dat medewerkers zich identificeren met de organisatie?”.

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in het effect van de huidig gevoerde interne communicatie en van het perceived external prestige op de organisatie-identificatie met de organisatie onder de doelgroep. Dit leidt tot een intern communicatieadvies over hoe interne communicatie organisatie-identificatie onder de doelgroep kan stimuleren wat resulteert in het behalen van organisatiedoelstellingen. De centrale theorie van dit onderzoek is het “Relationships between communication variables and identification-model” van Bartels, Peters, De Jong, Pruyn & Van der Molen. Deze theorie stelt dat wanneer medewerkers bottom-up communiceren met management en wanneer management top-down communiceert met medewerkers dit leidt tot een sterkere organisatie-identificatie van medewerkers met de organisatie. Dit onderzoek toetst de theorie aan de hand van vijf opgestelde hypothesen.

Binnen het onderzoek staan deskresearch en fieldresearch in de vorm van kwalitatief onderzoek centraal. Gedurende dit onderzoek vonden zestien semigestructureerde interviews plaats. De onderzoeksdoelgroep betrof mannen en vrouwen tussen de 25 en 67 jaar, die als docent werkzaam zijn op een van de 27 organisatiescholen. De onderzoeker stelde deze onderzoeksdoelgroep vragen over hun huidige organisatie-identificatie met de organisatie, over de huidig gevoerde interne communicatie, over het perceived external prestige en over de gewenste invulling van interne communicatie door interne communicatiemiddelen.

Uit resultaten en conclusies van dit kwalitatief onderzoek blijkt dat de huidige interne communicatie op bottom-up communicatieniveau nog niet bijdraagt aan het stimuleren van de organisatie-identificatie van docenten. De organisatie kan hier in de toekomst gehoor aan geven door interne communicatiemiddelen in te zetten die het persoonlijk contact tussen het College van Bestuur (topmanagement) en docenten ondersteunen. Dit kan door werkbezoeken te organiseren van het CvB naar de docent, maar ook andersom waarbij docenten een dagdeel meelopen met een CvB-lid. Het organiseren van een CvB-lunch waarbij het CvB samen luncht met docenten draagt hier ook aan bij. Ook kan de organisatie aandacht besteden aan terugkoppeling van het management aan docenten over aangeleverde input via Intranet: **. Deze interne communicatiemiddelen zorgen voor wederzijds begrip en dragen bij aan het creëren van een wij-gevoel. Dit komt de organisatie-identificatie van docenten ten goede.

Op top-down communicatieniveau dient de organisatie via Intranet aandacht te schenken aan alle opleidingen en niet alleen aan de opleidingen die bekend staan als de paradepaardjes. Wanneer de organisatie docenten nazorg biedt omtrent het gebruik van Intranet met een opfriscursus, neemt het gebruik hiervan toe en biedt dit docenten de gelegenheid zich meer te identificeren met de organisatie. Ook kan de organisatie docenten via Intranet meer informatie aanbieden omtrent het ouderenbeleid en de instroom van jonge mensen binnen de organisatie.

Op horizontaal communicatieniveau kan de organisatie in de toekomst aandacht schenken aan de verhalen van docenten via Intranet. Tot slot kan de organisatie zich focussen op het organiseren van meer schooloverstijgende evenementen voor docenten, zoals een organisatiedag waarbij thema's centraal staan die door docenten aangedragen zijn. Een schooloverstijgend evenement zorgt ervoor dat de heersende opleidingsidentificatie doorbroken wordt.

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	8
2. Situatieschets	10
2.1 Interne analyse	10
2.1.1 Medewerkerstevredenheidsonderzoek Effectory	10
2.1.2 Visie en missie	10
2.1.3 Kernwaarden	11
2.1.4 Doelstellingen	11
2.1.5 De organisatiestructuur en organisatiecultuur.....	12
2.1.6 Leiderschap.....	12
2.1.7 Interne communicatie	13
2.2 Externe analyse	16
2.2.1 Imago mbo.....	16
2.2.2 Onderwijskwaliteit.....	16
2.2.3 Ontwikkeling interne communicatie	16
2.3 SWOT-analyse	17
2.3.1 SWOT-analyse.....	17
2.3.2 Conclusie SWOT.....	17
3. Probleemformulering.....	19
3.1 Aanleiding	19
3.2 Probleemstelling	20
3.3 Doelstelling	20
3.4 Deelvragen	20
3.5 Doelgroep	21
3.6 Grenzen onderzoek.....	21
4. Theoretisch kader.....	22
4.1 Theorie	22
4.1.1 Verschil organisatiebetrokkenheid en organisatie-identificatie.....	22
4.1.2 Organisatie-identificatie en antecedenten organisatie-identificatie.....	22
4.1.3 Perceived external prestige en interne communicatie.....	24
4.1.4 Multiple organizational identification	26
4.1.5 Vertical communication.....	27
4.2 Conceptueel model.....	29
4.3 Kritische review.....	30
4.4 Hypothesen.....	31
5. Methodologie	34
5.1 Methode	34
5.1.1 Deskresearch	34

5.1.2 Fieldresearch	34
5.2 Datacollectie	35
5.2.1 Doelgroep	35
5.2.2 Werving respondenten	36
5.2.3 Interview	37
5.2.4 Discussie onderzoek	37
5.3 Operationalisatie	38
6. Resultaten	41
6.1 Organisatie-identificatie	41
6.2 Interne communicatie	43
6.2.1 Top-down communicatie	43
6.2.2 Bottom-up communicatie	44
6.2.3 Conclusie interne communicatie	46
6.3 Perceived external prestige	46
6.4 Interne communicatiemiddelen	47
6.5 Hypothesen	49
7. Conclusies	51
7.1 Organisatie-identificatie	51
7.2 Interne communicatie	51
7.3 Perceived external prestige	52
7.4 Interne communicatiemiddelen	52
7.5 Eindconclusie	53
8. Aanbevelingen	54
8.1 Bottom-up communicatie	54
8.2 Top-down communicatie	55
8.3 Horizontale communicatie	56
8.4 Hiaten onderzoek	57
9. Implementatieplan	58
9.1 Doel communicatie	58
9.2 Communicatiemiddelen	58
9.3 Organisatieplanning en tijdsplanning	60
9.4 Kostenoverzicht	61
Bronnenlijst	64
Bijlage A – Organogram	67
Bijlage B – Uitwerking interview intern communicatiespecialist	68
Bijlage C – Werving respondenten	73
Bijlage D – Topic guide en vragenlijst	74
Bijlage E – Verbatims	78

Bijlage F – Analyseschema's	79
Bijlage G – Extra resultaten, conclusies en aanbevelingen	80
Bijlage H – Briefing en offerte World Forum	84
Bijlage I – Implementatievoorbeelden	85
Bijlage J - Logboek	88
Bijlage K – Feedbackformulier opdrachtgever	89

1. Inleiding

De organisatie is ontstaan op 1 juni 2000 (**, 2000). Het ontstond toentertijd uit een fusie tussen ** en **. Deze fusie had te maken met een nieuwe ontwikkeling, die zich eind jaren negentig afspeelde. De overheid besloot toen dat mbo-scholen moesten fuseren tot een Regionaal Opleidingen Centrum (ROC), omdat op deze manier een grote overheadbesparing plaats kon vinden (**, 2000).

Tegenwoordig is de organisatie een Haagse onderwijsinstelling voor voltijd en deeltijd mbo-opleidingen, bedrijfsopleidingen, volwassenenonderwijs en functiegerichte trainingen. Het heeft in totaal 27 scholen in Haaglanden met vestigingen in **, **, ** en ** verdeeld over vijf campussen en zeven locaties. De organisatie biedt 200 verschillende opleidingen aan en leidt zowel jongeren als volwassenen op. Al jaren levert het een bijdrage aan de sociale en economische ontwikkeling en stimuleren ze de maatschappelijke deelname van studenten en cursisten. De onderwijsinstelling onderwijst 18.000 mbo-studenten en 4.000 cursisten educatie inclusief vavo (voortgezet algemeen volwassenen onderwijs). Er zijn 1.900 medewerkers in dienst (Organisatie, 2017a).

De dienst Communicatie bestaat uit 19 medewerkers (Organisatie, 2017b). Zij zijn verantwoordelijk voor het optimaliseren van de interne en externe communicatie. De laatste jaren maakte de dienst Communicatie grote stappen richting de digitalisering van interne en externe communicatie. Zo zette de communicatieafdeling bijvoorbeeld sociale media in om studenten te informeren en om in dialoog te gaan met studenten. Ook zorgde Intranet voor een betere manier van interne communicatievoorziening voor medewerkers. In 2014 begon de dienst aan een doorontwikkeling van het online platform voor medewerkers: ** (Intranet). Scholen kozen ervoor de huidige interne communicatievoorziening te behouden (Organisatie, 2014a).

Uit gesprek met communicatieadviseur ** (persoonlijke communicatie, januari 2017) blijkt dat de dienst Communicatie de interne communicatie graag verbetert. Deze dient meer aan te sluiten op de wensen en behoeften van de medewerkers omtrent informatievoorziening en dient vooral de organisatie-identificatie te stimuleren.

Dit onderzoek richt zich met name op de wensen en behoeften van docenten omtrent de interne communicatievoorziening en brengt in kaart hoe interne communicatie ervoor kan zorgen dat de organisatie-identificatie van deze doelgroep toeneemt. De hoofdvraag van het onderzoek luidt: "Hoe kan de organisatie interne communicatie inzetten om ervoor te zorgen dat medewerkers zich identificeren met de organisatie?".

In opdracht van de organisatie doet communicatiestudente Kristel van den Heuvel onderzoek naar hoe interne communicatie organisatie-identificatie onder docenten stimuleert. Dit onderzoek leidt tot een adviesrapport. Het adviesrapport draagt bij aan het behouden van de huidige organisatie-identificatie onder docenten en draagt bij aan de toename van organisatie-identificatie onder docenten in de toekomst.

Het onderzoek start met een situatieschets. Hierna volgen de probleemformulering met een toelichting op de aanleiding, de probleemstelling, de deelvragen, de doelgroep en de grenzen van het onderzoek. Aan de hand

van verschillende theorieën analyseert de onderzoeker het probleem en in de methodologie komt de methode van onderzoek aan bod. Vervolgens geeft dit rapport inzicht in de resultaten en conclusies van dit onderzoek en is er ruimte voor aanbevelingen en een presentatie van het implementatieplan.

2. Situatieschets

In dit hoofdstuk staan de interne en externe analyse centraal. Deze dienen om het probleem inzichtelijk in kaart te brengen. De SWOT-analyse schetst een totaalbeeld van de interne en externe analyse.

2.1 Interne analyse

De interne analyse betreft een overzicht van interne factoren, die invloed hebben op de organisatie-identificatie van medewerkers.

2.1.1 Medewerkerstevredenheidsonderzoek Effectory

Dit onderzoek vloeit voort uit onderzoeksresultaten van onderzoeksbureau Effectory. Om de twee jaar voert Effectory een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit in opdracht van de organisatie. Hierbij meet het de tevredenheid, de betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers (Effectory, 2015). Het verschil tussen betrokkenheid en bevlogenheid is volgens Effectory als volgt:

Betrokkenheid

Betrokken medewerkers voelen een band met de organisatie en hebben er hart voor. Medewerkers hebben het gevoel bij de organisatie te passen en streven graag naar het behalen van doelen die de organisatie opstelt. Ook dragen ze graag een steentje bij aan het verbeteren van de organisatie. Dit is het “I love my company” effect. Persoonlijke betrokkenheid van medewerkers draagt bij aan de algehele prestaties, omdat deze medewerkers het beste willen voor de organisatie (Effectory International, 2017).

Bevlogenheid

Bevlogen medewerkers hebben hart voor hun werk, halen er energie uit en zijn toegewijd om het beste uit zichzelf te halen. Ook werken zij aan hun persoonlijke ontwikkeling en helpen zij collega's graag. Dit is het “I love my job” effect en resulteert in een positieve bijdrage voor de organisatie (Effectory International, 2017).

Uit onderzoek in 2015 blijkt dat 22,6 procent van de respondenten niet bevlogen en niet betrokken is (Effectory, 2015). Dit onderzoek focust zich op de organisatiebetrokkenheid van medewerkers. Academics hebben het in hun wetenschappelijke artikelen over organisatie-identificatie (hoofdstuk 4). Daarom staat de term organisatie-identificatie centraal.

2.1.2 Visie en missie

Visie

De visie van de organisatie is het leveren van een actieve bijdrage aan de economische en sociale ontwikkelingen. De organisatie streeft naar het bevorderen van de maatschappelijke deelname van studenten en cursisten (Organisatie, 2017c).

Missie

De organisatie wil uitstekend middelbaar beroepsonderwijs en educatie voor jongeren en volwassenen bieden. De focus ligt hierbij vooral op de regio Haaglanden. Om dit te realiseren, werken zij nauw samen met gemeenten, Voortgezet Onderwijs, Hoger Onderwijs, bedrijven en instellingen, waardoor studenten optimaal voorbereid worden op vervolgonderwijs en de toekomstige arbeidsmarkt (Organisatie, 2017c).

2.1.3 Kernwaarden

De kernwaarden van de organisatie zijn:

- Vakkundig: de nieuwsgierigheid naar het werkveld, de regio en de achtergrond van de studenten.
- Innovatief: de nieuwsgierigheid naar de ontwikkelingen die plaatsvinden in de toekomstige beroepen van de studenten.
- Betrokken: de nieuwsgierigheid die de organisatie heeft naar de eisen die aan de studenten worden gesteld om zich als burger en beroepsoefenaar te ontwikkelen (Organisatie, 2017c). De betrokkenheid van medewerkers speelt hierin ook een rol (Organisatie, 2013).

2.1.4 Doelstellingen

In 2016 introduceerde de organisatie een wisselende strategiekoers: Strategie 2016-2019. De volgende thema's en negen strategische ambities staan hierin centraal:

Onderwijskwaliteit

- Ontwikkelen en implementeren van focus op vakmanschap.
- Onderwijskwaliteit omhoog.
- Professionalisering verder invoeren.

Innovatie

- Technologie en ICT benutten.
- Ondernemerschap bevorderen.
- (Wereld)burgerschap noodzaak.

Regionale verankering

- Samenwerken met het werkveld, de onderwijsinstellingen en overheden.
- Aandeel studenten uit regio verhogen.
- Studenten (nog) beter begeleiden en uitval bestrijden (Organisatie, 2017c).

Om opgestelde visie, missie en doelstellingen na te streven en kernwaarden uit te dragen, is de organisatie afhankelijk van de mate van organisatie-identificatie van medewerkers. Medewerkers die zich identificeren met de organisatie steunen en verdedigen organisatiedoelen en organisatiebeleid (Patchen, 1970).

2.1.5 De organisatiestructuur en organisatiecultuur

Organisatiestructuur

Het College van Bestuur bestaat uit een voorzitter en twee leden. Samen sturen zij de organisatie aan. De Raad van Toezicht controleert het werk dat het CvB doet. Ook zijn zij werkgever en adviseur van het CvB. Onder het CvB vallen onderwijsdirecteuren die een aantal scholen onder zich hebben. Elke school heeft een schooldirecteur die verantwoordelijk is voor wat binnen de desbetreffende school gebeurt. Het CvB communiceert naar onderwijsdirecteuren en zij hebben de verantwoordelijkheid om schooldirecteuren op de hoogte te houden. Onder de schooldirecteuren vallen ondersteunend personeel en docenten. Docenten maken weer deel uit van een docententeam. Verschillende diensten ondersteunen en adviseren het CvB en de scholen, waaronder de dienst Communicatie (bijlage A).

De organisatie heeft een hiërarchische organisatiestructuur. Het CvB is verantwoordelijk voor het scheppen van algemene kaders en voor het ontwikkelen van een beleidsplan. Ook levert het een bijdrage aan een visie op de ontwikkelingen binnen de organisatie en het onderwijs in het geheel. Tegelijkertijd spreekt de organisatie ook van een organisatie met een platte organisatiestructuur. Scholen zijn zelf verantwoordelijk voor het primaire proces en mogen een eigen bedrijfscultuur opbouwen (**, 2000). De organisatie staat ook wel bekend om het streven naar “klein binnen groot” (Organisatie, 2013). De grote omvang van de organisatie en de mogelijke afstand tussen verschillende opleidingen, scholen, locaties, campussen en de organisatie leiden er mogelijk toe dat medewerkers zich meer identificeren met het docentschap of met de opleiding of school waarbinnen ze werkzaam zijn (Van de Ven, W., persoonlijke communicatie, februari 2017).

Organisatiecultuur

Binnen de organisatie is sprake van een informele organisatiecultuur. De aanwezigheid van een hiërarchische organisatiestructuur is er ook, maar niet altijd zichtbaar voor medewerkers. Deze zorgt voor enige afstand in de manier van omgang tussen leidinggevenden en uitvoerenden (bijlage B).

2.1.6 Leiderschap

Volgens theorie van Boer (2011) zijn er veel soorten leiderschapsstijlen, die op het volgende neerkomen:

- Medewerkers worden wel of niet betrokken bij beslissingen binnen de organisatie.
- De nadruk binnen de organisatie ligt op mensen of op resultaten (Boer, 2011).

De huidige interne communicatie verloopt vooral top-down en is informerend van aard (paragraaf 2.1.7). Dit schetst het beeld dat deze niet altijd bijdraagt aan het creëren van dialoog tussen management en uitvoerenden. En wanneer deze uitblijft, worden uitvoerenden niet betrokken bij besluitvormingen. Wanneer een leider een medewerker in staat stelt om te participeren in besluitvorming, stimuleert dit de organisatie-identificatie (Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001). Hier is nu weinig sprake van. De organisatie legt de nadruk op mensen en noemt hierbij medewerkers, studenten en het werkveld (bijlage B).

2.1.7 Interne communicatie

De organisatie heeft een duidelijke visie betreffende de interne communicatie. Deze dient om medewerkers en management op organisatieniveau te verbinden en bij te dragen aan het “elkaar kennen” en een gevoel van trots zijn op de organisatie. De organisatie houdt hierbij rekening met het besef van een grote organisatie en met scholen met ieder een eigen identiteit. Verder moet de interne communicatie de kernwaarden onder de aandacht brengen (Organisatie, 2013). Het communicatieteam bestaat uit deskundige communicatieprofessionals die met deze visie aan de slag gaan.

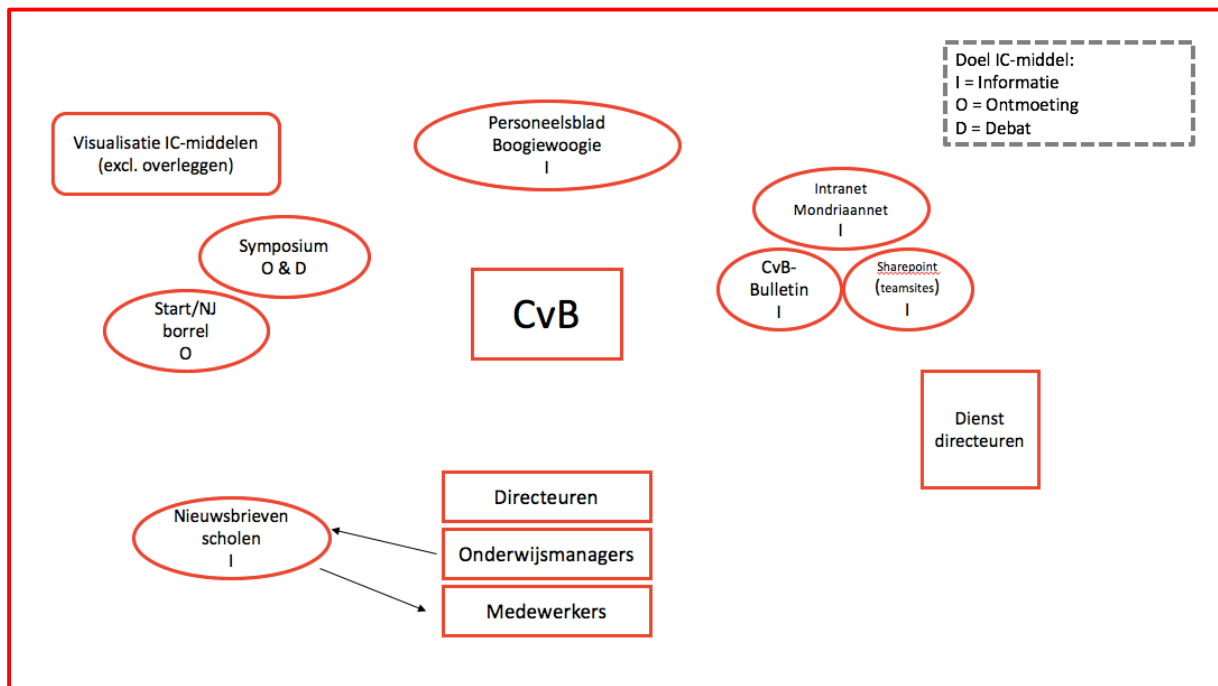
In een organisatieplan uit 2013 geeft de organisatie weer waaraan de interne communicatie moet voldoen:

- De organisatie verwacht van het CvB een visie.
- De organisatie verwacht open communicatie van het CvB.
- Dienstdirecteuren leveren een bijdrage aan de visie en vertalen deze naar stafdiensten.
- Leidinggevend en inspireren en stimuleren.
- Schooldirecteuren zorgen dat inhoudelijke onderwijskaders bekend zijn (Organisatie, 2013).

Voor de uitvoering op intern communicatiegebied betekent dit volgens de organisatie het volgende:

- Interne communicatie moet bijdragen aan het creëren van innovatieve, vakkundige en betrokken medewerkers.
- Communiceren op school- en organisatieniveau.
- Relevante informatie moet goed vindbaar zijn voor de verwezenlijking van de kernwaarden betrokkenheid en innovatie.
- De interne communicatie dient open en transparant te zijn.
- De huidige communicatiemiddelen hebben een beperkte insteek. Deze zijn namelijk top-down, formeel en eenzijdig ingericht, waardoor interactie niet wordt uitgenodigd.
- De huidige interne communicatiemiddelen zijn niet op elkaar afgestemd (Organisatie, 2013).

De invulling van de interne communicatievisie op school- en organisatieniveau geeft de organisatie weer aan de hand van onderstaand overzicht:



Afbeelding 1 - Overzicht interne communicatiemiddelen de organisatie (Organisatie, 2013).

Organisatieniveau

- ** (Intranet)
- Platform voor uitwisseling en samenwerking (SharePoint).
- CvB-bulletin
- Symposium
- Startborrel/nieuwjaarsborrel

Op organisatieniveau organiseert de organisatie ook een CvB-toer, waarbij het CvB één keer in de twee jaar langsgaat bij de scholen om medewerkers te informeren over de strategie en doelstellingen (paragraaf 2.1.4). Medewerkers geven hierdoor invulling aan de strategie en doelstellingen op schoolniveau.

Schoolniveau

- Nieuwsbrieven

Afbeelding 1 geeft drie interne communicatieniveaus weer. Deze dienen volgens de organisatie bij te dragen aan het centrale doel van interne communicatie: **Verbinding** (Organisatie, 2013). Deze communicatieniveaus zijn:

- Informeren: eenzijdige communicatie, formeel.
- Ontmoeting: tweezijdige communicatie, veelal informeel.
- Debat: tweezijdige communicatie, gerichte uitwisseling van inhoud (Organisatie, 2013).

Volgens de organisatie zorgen bovenstaande niveaus voor een goede communicatiemix. Een kanttekening hierbij is dat de meeste interne communicatiemiddelen informerend van aard zijn en dialoog onvoldoende stimuleren (afbeelding 1). De huidige interne communicatiemiddelen dragen hierdoor weinig bij aan een gevoel van verbinding tussen medewerkers en management. Volgens Quirke (1995) is het creëren van interactie de manier om verbondenheid onder medewerkers te vergroten. Uit interne documentatie blijkt dat de organisatie beseft dat interne communicatie op organisatieniveau niet bijdraagt aan de interactie tussen medewerkers en management (Organisatie, 2014b).

Kortom, de organisatie heeft een duidelijke interne communicatievisie, maar de huidige invulling resulteert nog niet in waar de organisatie naar streeft. Volgens Koeleman (2008) heeft interne communicatie de volgende functies:

- Het faciliteren van werkprocessen.
- Het motiveren en verbinden van medewerkers.
- Het vernieuwen/verbeteren van kennis.
- Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie (Koeleman, 2008).

Interne communicatie draagt momenteel niet bij aan het motiveren en verbinden van medewerkers op organisatieniveau. Het onderzoek van Effectory (2015) bevestigt dit. De bevlogenheid en betrokkenheid van de medewerkers is niet optimaal en een deel ervan voelt zich niet persoonlijk betrokken. Hierdoor identificeren zij zich niet met doelen van de organisatie (Vos & Schoemaker, 2000). Daarbij draagt de interne communicatie ook niet bij aan het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie (Effectory, 2015).

2.2 Externe analyse

De externe analyse betreft een overzicht van externe factoren die invloed hebben op de organisatie-identificatie van medewerkers.

2.2.1 Imago mbo

Het mbo is voor velen onbekend terrein, waarbij men vaak het beeld heeft van moeilijke doelgroepen, lesuitval, schulden, geweld, pretopleidingen en grootschaligheid (De Vries, 2015 & Van Gelder, 2014). De omvang van de organisatie in combinatie met de in de media besproken onvrede over deze omvang en de slechte reputatie van het mbo, leiden mogelijk tot een mindere identificatie met de organisatie onder medewerkers.

2.2.2 Onderwijskwaliteit

De Onderwijsinspectie verricht inspecties bij onderwijsinstellingen in Nederland, waaronder bij mbo-scholen. Zij zien erop toe dat er effectief toezicht is voor een beter onderwijs (Onderwijsinspectie, 2017a). Wanneer zij mbo-opleidingen bezoekt en de kwaliteit beoordeelt, publiceert zij deze resultaten online. Hierdoor is de Nederlandse bevolking op de hoogte van de kwaliteit van de opleidingen (Onderwijsinspectie, 2017b). De organisatie stelt zichzelf ten doel om huisopleider van de regio Haaglanden te zijn (bijlage B). De organisatie ziet daarom belang in het continue verbeteren van de onderwijskwaliteit (paragraaf 2.1.4), omdat dit meer potentiële studenten aantrekt.

Afgezien van het feit dat de organisatie, net als andere mbo-instellingen in Nederland, subsidie ontvangt van de overheid en er hierdoor weinig sprake is van concurrentiestrijd, ziet de organisatie andere gesubsidieerde mbo-scholen wel als een bedreiging. Mbo-scholen strijden voor een goed beoordeelde onderwijskwaliteit, waardoor studenten voor hun school kiezen en niet voor een ander. Om de onderwijskwaliteit te verbeteren en in de toekomst huisopleider van regio Haaglanden te blijven, is het van belang dat medewerkers deze doelen ondersteunen. Dit doen ze alleen in de vorm van individuele prestaties wanneer ze zich kunnen identificeren met de organisatie (Patchen, 1970).

Naast andere gesubsidieerde mbo-instellingen dingt ook particulier onderwijs mee in de race om zoveel mogelijk studenten voor zich te winnen. Uit cijfers van het CBS (2008) blijkt dat het particulier onderwijs sneller groeit dan gesubsidieerd onderwijs. Wil de organisatie huisopleider van de regio Haaglanden blijven, is het dus van belang dat zij er ook voor zorgen dat medewerkers zich ermee kunnen identificeren.

2.2.3 Ontwikkeling interne communicatie

De toekomst biedt de organisatie genoeg kans om de interne communicatie naar een hoger niveau te tillen en medewerkers te stimuleren zich meer met de organisatie te identificeren. Dit kan door gebruik te maken van audiovisuele content, dus het overbrengen van een boodschap door foto's, plaatjes of film. Data en statistieken geven de organisatie de mogelijkheid om erachter te komen wat medewerkers nodig hebben op intern

communicatiegebied. Door hun bedrijfsverhaal te vertellen laten zij zien wie zij zijn en geven zij medewerkers ook de ruimte hun verhalen te vertellen. Employer branding biedt medewerkers de kans zich op sociale media aan elkaar te presenteren. Ook komt de focus meer te liggen op medewerkers die management advies geven over welke interne communicatie wenselijk is. Als laatste is persoonlijk contact de sleutel tot intern communiceren (Embrace, 2017).

2.3 SWOT-analyse

Deze paragraaf bevat een SWOT-analyse. Hierna volgen de conclusies.

2.3.1 SWOT-analyse

Sterktes	Zwaktes
Effectory Medewerkersonderzoek 2015	Organisatie-identificatie van medewerkers
Duidelijke interne communicatievisie	Interne communicatie op organisatieniveau
Deskundige communicatiemedewerkers	Omvang
Kansen	Bedreigingen
Ontwikkelingen interne communicatie	Imago mbo
	Omvang maatschappelijke instanties
	Onderwijskwaliteit

Tabel 1 - SWOT-analyse

2.3.2 Conclusie SWOT

Sterktes

- De cijfers die het medewerkerstevredenheidsonderzoek van Effectory biedt over de huidige organisatiebetrokkenheid, bieden een duidelijk vertrekpunt voor dit onderzoek.
- De organisatie heeft een duidelijke interne communicatievisie en beseft dat de huidige interne communicatie mogelijk niet bijdraagt aan de identificatie met de organisatie van medewerkers. Dit maakt de organisatie bereid de visie te verwezenlijken en daar hard voor te werken.
- De organisatie heeft deskundige communicatiemedewerkers in dienst. Zij kunnen de implementatie van een adviesrapport uitvoeren.

Zwaktes

- Uit onderzoek blijkt dat 22,6 procent van de respondenten zich niet identificeert met de organisatie. Hierdoor maken zij het behalen van de organisatiedoelstellingen moeizamer.

- De interne communicatie op organisatieniveau draagt niet bij aan het identificeren van medewerkers met de organisatie.
- De grootte en de logheid van de organisatie zorgen er mogelijk voor dat medewerkers zich meer identificeren met het docentschap of de opleiding of school waarbinnen ze werkzaam zijn, dan met de organisatie.

Kansen

- 2017 staat in het teken van nieuwe ontwikkelingen op intern communicatiegebied. Hier kan de organisatie zijn voordeel mee doen.

Bedreigingen

- De publicaties door media over de logheid en de slechte reputatie van mbo-scholen resulteren mogelijk in medewerkers die zich liever niet identificeren met de organisatie, omdat het een mbo-school is. Zij distantiëren zich mogelijk liever van dit sectorimago.
- De onderwijsinspectie stelt hoge eisen aan de onderwijskwaliteit van mbo-scholen. Om daaraan te kunnen voldoen en bij potentiële studenten in een goed daglicht te staan, stelt de organisatie doestellingen op. Het behalen daarvan is afhankelijk van de individueel geleverde prestaties van medewerkers. Wanneer zij zich niet identificeren met de organisatie, behaalt de organisatie zijn doelen niet.

3. Probleemformulering

Dit hoofdstuk presenteert de aanleiding van dit onderzoek. Verder staan de probleemstelling, doelstelling, deelvragen, doelgroep en grenzen van het onderzoek centraal.

3.1 Aanleiding

Om de twee jaar voert onderzoeksbureau Effectory in opdracht van de organisatie een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit. Hiermee meten zij de betrokkenheid, de bevlogenheid en de tevredenheid van medewerkers. Ook vergelijken zij de resultaten van het onderzoek met resultaten van andere mbo-onderwijsinstellingen. Vervolgens maakt Effectory een top drie: Top 3 Benchmark MBO (Effectory, 2015).

In 2015 vond het meest recente medewerkerstevredenheidsonderzoek plaats. Hieraan deed 60,7 procent van de medewerkers mee en hieruit bleek dat 22,6 procent niet bevlogen en betrokken is. Volgens Effectory betekent dit dat medewerkers zich niet thuis voelen in het werk en geen match zien met de organisatie. De bijdrage van deze groep is hierdoor kleiner. Ook bleek uit dit rapport dat de organisatie met een 7,3 en 7,2 lager scoorde op gebied van betrokkenheid en bevlogenheid, dan de Top 3 Benchmark MBO met een 8,2 en 7,7 (Effectory, 2015).

Verder bleek dat de organisatie vergeleken met de Top 3 Benchmark MBO op het gebied van “tevredenheid over de organisatie” laag scoorde. Medewerkers zijn minder trots en er heerst het gevoel een stuk minder bij de organisatie te passen. Daarnaast is het gevoel van waardering minder dan bij de Top 3 Benchmark MBO en staan medewerkers van de organisatie minder sterk achter de doelen van de organisatie (Effectory, 2015).

De organisatie ziet de inzichten die het rapport biedt omtrent de betrokkenheid die medewerkers voelen tot de organisatie als een punt van aandacht. De organisatie realiseert zich dat 66,4 procent van de respondenten wel betrokken is. Toch stelt de organisatie zich ten doel aan betrokkenheid te werken. Uit onderzoek van Patchen (1970) & Dutton, Dukerich & Harquail (1994) blijkt namelijk dat wanneer medewerkers zich identificeren met een organisatie, zij organisatiedoelen en organisatiebeleid ondersteunen en verdedigen en gedrag hierop aanpassen. Juist daarom wil de organisatie werken aan het zo groot mogelijk maken van deze betrokkenheid.

De organisatie streeft namelijk naar het behalen van doelstellingen die centraal staan binnen Strategie 2016-2019. De organisatie meent dat de sleutel tot het succesvol aangaan van uitdagingen die deze nieuwe strategie biedt, de kwaliteit van (onderwijzend) personeel is (Organisatie, 2017c). Met deze strategie is er een focus op het verbeteren van onderwijskwaliteit, innovatie en regionale verankering. Voor de doelgroep van dit onderzoek, namelijk docenten, betekent dit het volgende:

- Onderwijskwaliteit: docenten dienen ondersteuning te bieden bij het verbeteren van de kwaliteit.

- Innovatie: docenten dienen op de hoogte te zijn van de laatste trends binnen hun vakgebied en dienen ondernemerschap onder studenten te stimuleren. Ook is het belangrijk dat zij de nieuwste technologieën en ICT weten te gebruiken.
- Regionale verankering: docenten dienen zich bewust te zijn van hun rol als visitekaartje van de organisatie om zo het aandeel studenten in de regio te verhogen. Docenten zien het belang in van contact maken met het werkveld en andere samenwerkende partners en dienen deze contacten te onderhouden (Organisatie, 2017c).

Ook blijkt uit interne verslaglegging van besluitvorming door het CvB dat de focus moet komen te liggen op de organisatie als één ROC en “klein binnen groot”. Interne communicatie dient een bijdrage te leveren aan het verbinden van medewerkers, aan medewerkers trots maken op de organisatie en aan het “elkaar kennen” op organisatieniveau (Organisatie, 2013). Interne communicatie (formeel, eenzijdig en top-down) draagt momenteel niet bij aan de organisatie-identificatie van medewerkers (paragraaf 2.1.7).

Dit onderzoek focust zich vooral op de organisatie-identificatie van medewerkers. Het onderzoek geeft aan hoe interne communicatie bij kan dragen aan de toename van organisatie-identificatie van medewerkers. Dit resulteert in een interne informatievoorziening die ondersteunt waar de organisatie heen wil, namelijk het creëren van verbinding, waardoor de organisatie beoogde organisatiedoelstellingen kan behalen.

3.2 Probleemstelling

Hoe kan de organisatie interne communicatie inzetten om ervoor te zorgen dat medewerkers zich identificeren met de organisatie?

3.3 Doelstelling

Inzicht krijgen in het effect van de huidig gevoerde interne communicatie en van het perceived external prestige op de organisatie-identificatie onder de doelgroep, teneinde de organisatie een advies te geven over hoe interne communicatie organisatie-identificatie onder de doelgroep kan stimuleren wat resulteert in het behalen van organisatiedoelstellingen voor de organisatie.

3.4 Deelvragen

1. Wat is het effect van de huidig gevoerde interne communicatie op de organisatie-identificatie onder de doelgroep?
2. Wat is het effect van het perceived external prestige van de doelgroep op de organisatie-identificatie onder de doelgroep?
3. Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep omtrent de invulling van interne communicatie door interne communicatiemiddelen?

3.5 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek betreft mannen en vrouwen tussen de 25 en 67 jaar, die als docent werkzaam zijn op een van de 27 organisatiescholen. Zie paragraaf 5.2.1 voor een verdere toelichting van de doelgroep.

3.6 Grenzen onderzoek

Het onderzoek naar organisatie-identificatie door interne communicatie start op 13 februari 2017 en eindigt op 2 juni 2017. Dit onderzoek dient in 16 kalenderweken afgerond te worden en vindt plaats in Den Haag. De opdrachtgever stelt als grens dat het advies financieel haalbaar en in de praktijk uitvoerbaar dient te zijn.

4. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staan theorieën die aansluiten op het probleem van dit onderzoek centraal. Het probleem betreft de mate van identificatie van medewerkers binnen een grote onderwijsinstelling. Verder komen de centrale theorie, het conceptueel, een kritisch review en de hypothesen aan bod.

4.1 Theorie

Deze paragraaf start met theorie over organisatie-identificatie en over antecedenten voor organisatie-identificatie. Hierna komt de centrale theorie aan bod waarbij interne communicatie bijdraagt aan het gevoel van organisatie-identificatie onder medewerkers.

4.1.1 Verschil organisatiebetrokkenheid en organisatie-identificatie

Organisatiebetrokkenheid en organisatie-identificatie verschillen van elkaar. Organisatiebetrokkenheid is betrokken zijn tot dat wat de organisatie doet. Organisatie-identificatie is betrokken zijn tot dat wat de organisatie is (Edwards, 2005). Uit theorie van academici is op te maken dat zij deze begrippen door elkaar gebruiken. Dit onderzoek focust zich op organisatie-identificatie.

4.1.2 Organisatie-identificatie en antecedenten organisatie-identificatie

Patchen

Volgens Patchen (1970) zijn betrokken medewerkers solidair aan een organisatie, hebben zij het gevoel tot de organisatie te behoren en steunen en verdedigen betrokken medewerkers organisatiedoelen en organisatiebeleid.

Allen & Meyer

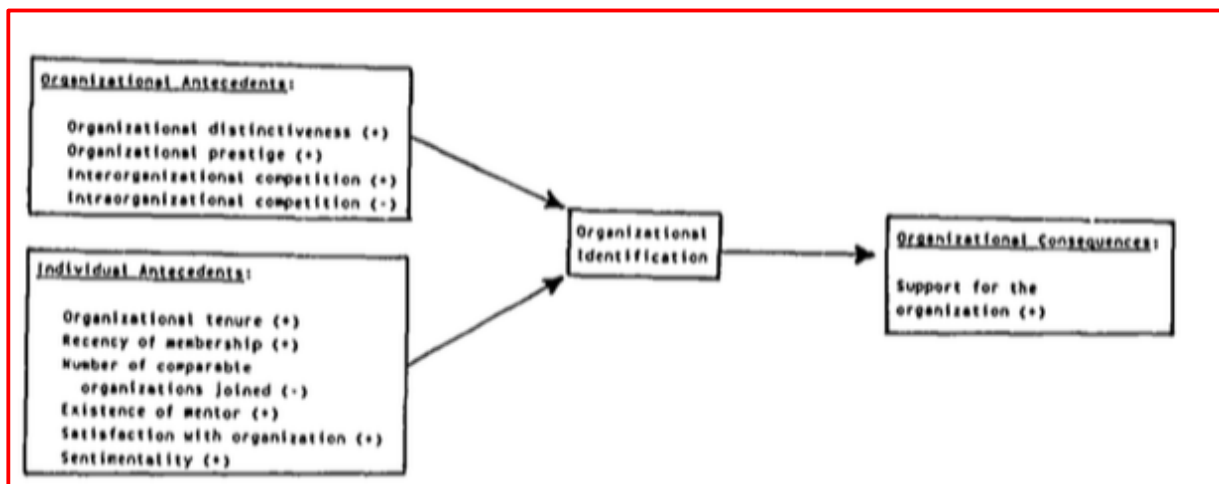
Allen & Meyer (1990) spreken in onderzoek van binding als kernwoord van betrokkenheid. Binding staat voor de binding die een medewerker voelt met de organisatie. Volgens Allen & Meyer (1990) heeft betrokkenheid een positief effect op de organisatie. Medewerkers die betrokken zijn, zetten zich meer in voor de organisatie, gaan vastberaden te werk en blijven langer voor een organisatie werken. Volgens Allen & Meyer (1990) zijn er drie vormen van betrokkenheid:

- Affectieve betrokkenheid: medewerkers hebben het gevoel te passen bij de organisatie. Verder herkennen ze zich in de visie en missie van een organisatie, waardoor ze voor de organisatie willen blijven werken.
- Normatieve betrokkenheid: medewerkers hebben het gevoel tot de organisatie te behoren. Ze voelen een morele verplichting en hebben dus het gevoel dat de organisatie niet zonder ze kan opereren.
- Continuerende betrokkenheid: medewerkers voelen zich betrokken bij de organisatie, omdat er geen beter alternatief is. Een slechte positie op de arbeidsmarkt of een financiële oorzaak kan leiden tot deze continuerende betrokkenheid (Allen & Meyer, 1990).

Bij organisaties waar betrokken medewerkers werken is een relatief hoge productiviteit, een sterk kwaliteitsbewustzijn en een lager ziekteverzuim. Niet-betrokken medewerkers zorgen mogelijk voor het tegenwerken van een organisatie en zijn een remmende factor voor organisatiesucces. Juist daarom is het van groot belang om het aantal betrokken medewerkers toe te laten nemen (Allen & Meyer, 1990).

Mael & Ashforth

Mael & Ashforth (1992) zeggen dat er sprake is van organisatie-identificatie wanneer er bij medewerkers een gevoel heerst van één zijn met de organisatie of wanneer medewerkers het gevoel hebben tot de organisatie te behoren. Zij kwamen met onderstaand conceptueel model:



Figuur 1 - Proposed correlates of organizational identification (Mael & Ashforth, 1992).

Mael & Ashforth (1992) beschrijven aspecten die van invloed kunnen zijn op het wel of niet identificeren met een organisatie. Zij maken onderscheid tussen organisatie-antecedenten en individuele antecedenten (Mael & Ashforth, 1992):

Organisatie-antecedenten

Het onderscheidend vermogen en het aanzien van een organisatie hebben samen met de gevoerde competitie van de organisatie met externe partijen een positieve invloed op de organisatie-identificatie van medewerkers. De gevoerde competitie binnen de organisatie heeft een negatieve impact op de organisatie-identificatie van medewerkers (Mael & Ashforth, 1992).

Individuele antecedenten

Het aantal dienstjaren, de recentheid van het lidmaatschap en de aanwezigheid van een mentor hebben een positieve impact op de organisatie-identificatie van medewerkers. Wanneer medewerkers vast kunnen houden aan emotionele en tastbare situaties uit het verleden en deze kunnen blijven herleven en wanneer een medewerker tevreden is over de bijdrage die een organisatie levert om individuele prestaties te stimuleren, dan heeft dit een positieve impact op de organisatie-identificatie. Wanneer een medewerker lid is van meerdere organisaties met dezelfde sociale classificaties, dan heeft dit een negatief effect op de organisatie-identificatie (Mael & Ashforth, 1992).

Organizational consequences

Volgens Mael & Ashforth (1992) kent de aanwezigheid van organisatie-identificatie positieve consequenties voor de organisatie. Medewerkers steunen de organisatie en gaan in hun werk op zoek naar manieren om de organisatie het beste van dienst te kunnen zijn (Mael & Ashforth, 1992).

Dutton, Dukerich & Harquail

Uit onderzoek van Dutton et al. (1994) blijkt dat medewerkers die zich sterk identificeren met de organisatie waarvoor zij werken, meer tevreden zijn over het werk dat zij doen. Medewerkers vertonen dan meewerkend en ondersteunend gedrag waar de organisatie iets aan heeft. Ook benoemen Dutton et al. (1994) net als Mael & Ashforth (1992) het perceived external prestige als belangrijke factor voor het aantrekken van organisatie-identificatie. Medewerkers vinden het belangrijk dat externe partijen de organisatie in positief daglicht stellen (Dutton et al., 1994).

Bovenstaande theorieën dienen om meer te weten te komen over organisatie-identificatie. Ook kan er rekening gehouden worden met de antecedenten voor organisatie-identificatie waarover Mael & Ashforth (1992) schrijven. Wanneer uit fieldresearch blijkt dat bepaalde antecedenten ontbreken, kan dit de oorzaak zijn van de huidige gemeten organisatie-identificatie. Deze theorie staat alleen niet centraal, omdat er met deze theorie geen focus is op een bijdrage van bepaalde factoren, zoals interne communicatie om de organisatie-identificatie onder medewerkers te stimuleren.

4.1.3 Perceived external prestige en interne communicatie

Smidts, Pruyn & Van Riel

Smidts et al. (2001) definiëren organisatie-identificatie net als Mael & Ashforth (1992) als een gevoel van één zijn met de organisatie. Verder refereren Smidts et al. (2001) naar twee factoren die invloed hebben op de mate van organisatie-identificatie, namelijk het perceived external prestige en employee communication. Smidts et al. (2001) gebruiken theorieën van andere academici om deze factoren te vertalen.

Perceived external prestige

Dit is het beeld dat medewerkers hebben over hoe externe partijen denken over de organisatie en over medewerkers als leden van de organisatie. Medewerkers voelen zich trots wanneer hun organisatie over sociaal gewaardeerde eigenschappen bezit. Wanneer zij de organisatie zien als een organisatie met veel aanzien, dan is de kans groter dat zij hierdoor het zelfbeeld een boost geven door organisatie-identificatie (Smidts et al., 2001).

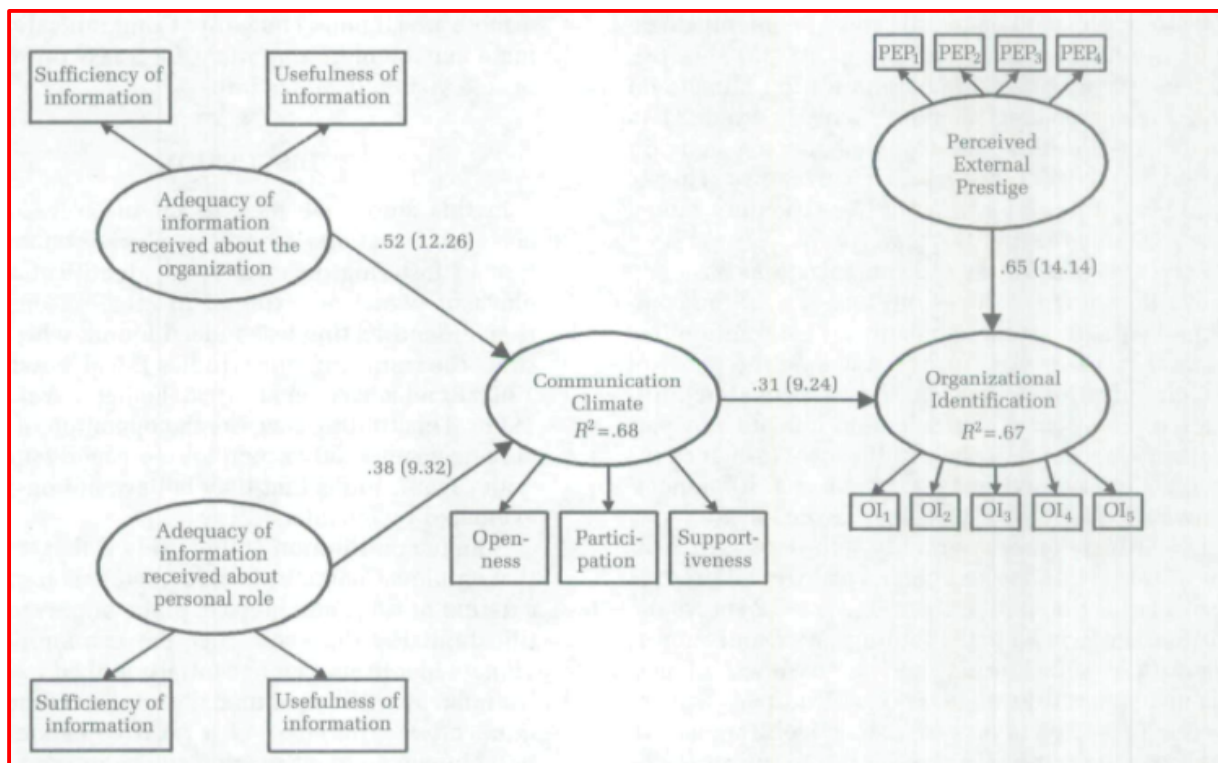
Employee communication

Dit is communicatie tussen individuen of tussen een grote groep mensen op verschillende niveaus en over verschillende specialisaties. Deze is bedoeld om de organisatie te vormen en hervormen en dient als middel om besluitvorming te implementeren en om dagelijkse activiteiten binnen de organisatie te coördineren (Frank & Brownell, 1989).

Employee communication kent twee communicatiecomponenten waaraan voldoen moet worden, namelijk de content van organisatieboodschappen en het communicatieklimaat. Deze zijn namelijk een voorwaarde om organisatie-identificatie onder medewerkers te stimuleren (Smidts et al., 2001).

- De content van organisatieboodschappen en de tevredenheid van medewerkers over wat er gecommuniceerd is.
 - Sociale categorisatie: medewerkers ontvangen adequate en sufficiënte informatie over wat er binnen de organisatie gebeurt en centraal staat. Deze communicatie bespreekt hoe een organisatie omgaat met relevante issues omtrent doelstellingen, doelen, nieuwe ontwikkelingen en andere zaken (Dutton et al., 1994).
 - Zelf-categorisatie: medewerkers ontvangen informatie over hun rol binnen de organisatie en over hun individuele bijdrage aan succes van de organisatie (Turner, 1987). Deze informatie draagt ook bij aan de toename van begrip onder medewerkers voor de normen en waarden van de organisatie. Deze informatie geeft medewerkers het gevoel tot de organisatie te behoren, omdat ze betrokken worden (Lawler, 1989).
- Het communicatieklimaat of hoe informatie gecommuniceerd wordt binnen de organisatie.
 - Volgens Guzley (1992), Dennis (1975) & Redding (1972) leiden openheid en vertrouwen in de communicatie, gepercipieerde participatie in besluitvorming en support tot een sterkere organisatie-identificatie. Open communicatie vanuit het management en vragen om de betrokkenheid van medewerkers bij besluitvorming leidt tot een toename van vertrouwen in het management (McCauley & Kuhnert, 1992). Dit zorgt er ook voor dat winst en productiviteit stijgen (Rosenberg & Rosenstein, 1980). Daarnaast voelen medewerkers zich gehoord en serieus genomen. Wanneer communicatie niet open is, zijn zij ook niet op de hoogte van organisatiedoelen en organisatiedoelstellingen (Smidts et al., 2001).

Smidts et al. (2001) kwamen met onderstaand conceptueel model:



Figuur 2 - Estimated Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification (Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001).

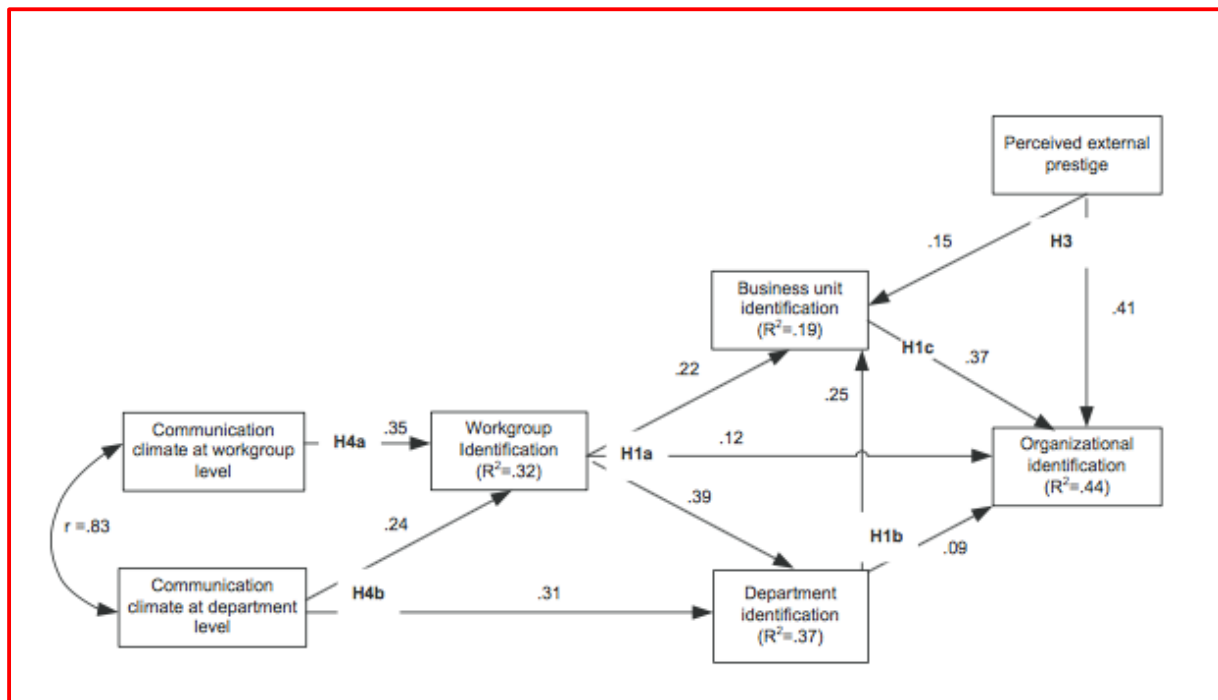
De theorie en het conceptueel model van Smidts et al. (2001) is geschikt als centrale theorie, maar staat niet centraal binnen dit onderzoek. Latere theorie van Bartels, Peters, De Jong, Pruyn & Van der Molen (2010) legt de nadruk op dezelfde variabelen die Smidts et al. (2001) gebruiken. Deze centrale theorie biedt de onderzoeker duidelijk inzicht in de operationalisatie van de variabelen, wat het voor de onderzoeker makkelijker maakt om het onderzoek te voltooien.

4.1.4 Multiple organizational identification

Bartels, Pruyn, De Jong & Joustra

Bartels et al. (2007) voegen een extra variabele toe aan het conceptueel model van Smidts et al. (2001). Bartels et al. (2007) introduceren vier verschillende niveaus van identificatie (figuur 3):

- Organizational identification: als geheel
- Business unit identification: business unit
- Department identification: afdeling
- Workgroup identification: werkgroep



Figuur 3 - Multiple organizational identification, PEP and communication climate (Bartels et al., 2007).

Bartels et al. (2007) beseften dat medewerkers van verschillende niveaus zich op andere manieren kunnen identificeren met de organisatie. Dit leidt ertoe dat de organisatie rekening dient te houden met verschillende manieren van aanpak bij het stimuleren van organisatie-identificatie onder niveaus. Deze theorie van Bartels et al. (2007) staat niet centraal, omdat het model geen meetbare variabele van interne communicatie weergeeft. Hiernaast is er met dit onderzoek een focus op docenten en die bevinden zich niet allemaal op deze verschillende niveaus.

4.1.5 Vertical communication

Bartels, Peters, De Jong, Pruyn & Van der Molen

Bartels et al. (2010) onderscheiden in hun onderzoek twee soorten identificatie:

- Organisatie-identificatie: medewerkers identificeren zich vooral met de organisatie waarbinnen zij werkzaam zijn.
- Professionele identificatie: medewerkers identificeren zich vooral met het beroep dat zij uitoefenen (Bartels et al., 2010).

Er is een positieve connectie tussen professionele identificatie en organisatie-identificatie (Bamber and Iyer, 2002 & Russo, 1998). Dit betekent dat de aanwezigheid van professionele identificatie de organisatie-identificatie versterkt en andersom. Hiernaast geeft onderzoek aan dat professionele identificatie sterker is dan organisatie-identificatie (Apker & Fox, 2002, Russo, 1998 & Scott et al., 1999). Ook stellen Bartels et al. (2010) dat er twee soorten communicatie leiden tot organisatie-identificatie, namelijk verticale communicatie en horizontale communicatie:

Verticale communicatie

Dit zorgt voor een duidelijke omschrijving van de organisatie en helpt een medewerker bij het begrijpen waar hij of zij staat in de organisatie (Dutton et al., 1994). Informatie over de organisatiestrategie, de doelen en recente ontwikkelingen helpt een medewerker bij het bepalen welke positie hij of zij inneemt. Verticale communicatie is werk gerelateerde informatie, die zowel top-down als bottom-up wordt gevoerd (Downs and Adrian, 2004 & Goldhaber, 1993). Dit kan bijvoorbeeld zijn tussen het management en de werkvloer en andersom (Bartels et al., 2010). Top-down communicatie is bijvoorbeeld communicatie over de organisatiestrategie. Bottom-up communicatie gaat vooral over medewerkers die participeren in besluitvorming. Opvallend is dat de opgenomen communicatie-antecedenten voor organisatie-identificatie van Bartels et al. (2010) overeenkomen met antecedenten voor een gezond communicatieklimaat uit het model van Smidts et al. (2001).

Horizontale communicatie

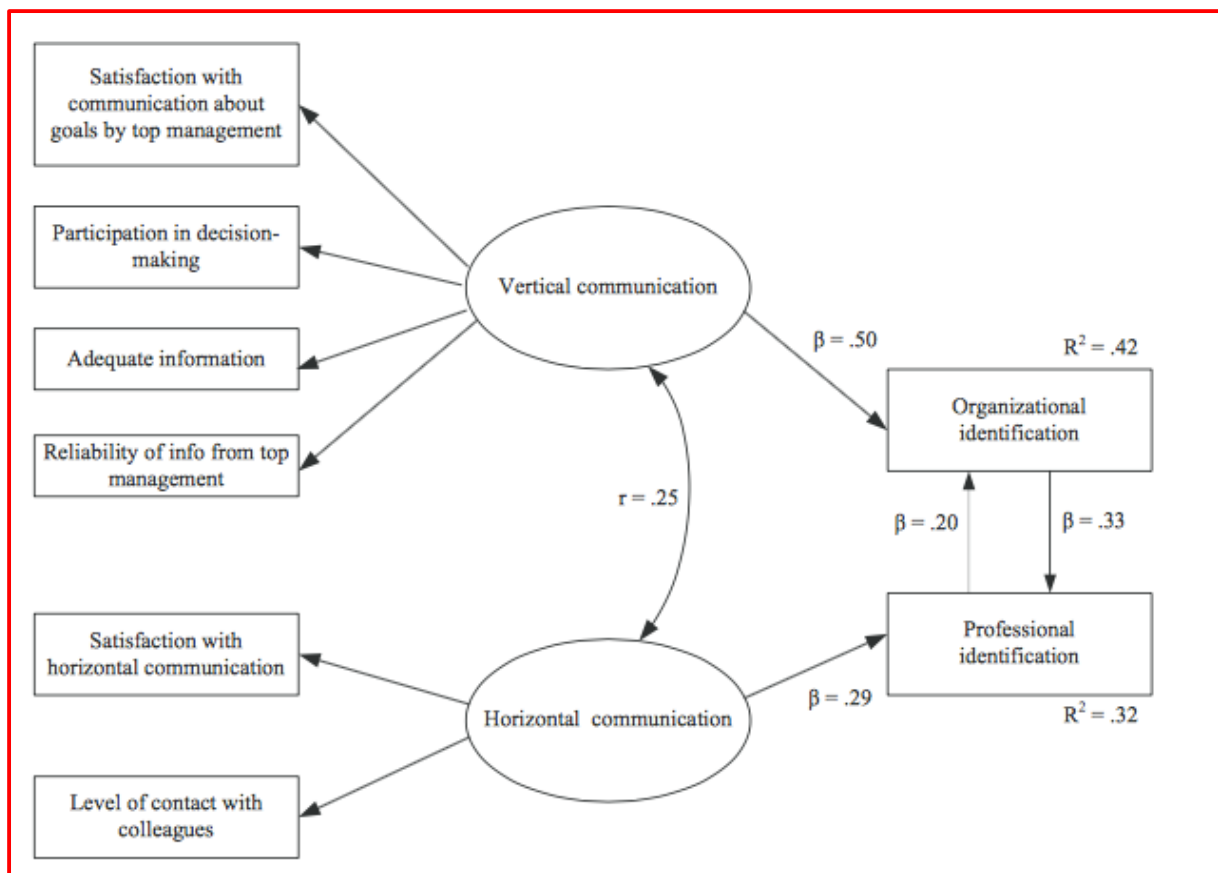
Dit betreft taak gerelateerde informatie en informele communicatie tussen medewerkers die op dezelfde plek staan in de hiërarchie (Postmes, 2003). Taak gerelateerde communicatie onder collega's zorgt ervoor dat medewerkers het gevoel hebben dat het beroep bij hen past en zorgt voor identificatie met het beroep (Postmes et al., 2001). Support van collega's draagt ook bij aan beroepsidentificatie van medewerkers (Wallace, 1995). Horizontale communicatie heeft dus een positieve invloed op beroepsidentificatie.

Het conceptueel model (paragraaf 4.2) van Bartels et al. (2010) komt in veel opzichten overeen met het model van Smidts et al. (2001). Beiden nemen interne communicatie mee als antecedent voor organisatie-identificatie. Onderzoek van Bartels et al. (2010) is voor de onderzoeker toegankelijker in gebruik, omdat dit onderzoek aandacht besteedt aan de operationalisatie van de variabelen. Dit vergroot de haalbaarheid voor de onderzoeker om het onderzoek te voltooien.

4.2 Conceptueel model

Bartels, Peters, De Jong, Pruyn & Van der Molen

Theorie van Bartels et al. (2010) staat in dit onderzoek centraal, omdat zij een focus leggen op de bijdrage van verticale communicatie als antecedent voor organisatie-identificatie. Verticale communicatie is een verbindende factor en zorgt voor interactieve communicatie. Dat is waar de opdrachtgever van dit onderzoek naar op zoek is (Organisatie, 2013). Hiernaast valt de keuze op dit model, omdat Bartels et al. (2010) in hun onderzoek opnemen hoe zij de verschillende variabelen op een eenvoudige manier meetbaar maken. Dit maakt de operationalisatie van de deelvragen makkelijker. Onderstaand conceptueel model brengt de theorie van Bartels et al. (2010) schematisch in kaart:



Figuur 4 - Relationships between communication variables and identification (Bartels et al., 2010).

Toepassing conceptueel model

Het conceptueel model laat zien dat er twee soorten identificatie zijn (figuur 4). Binnen dit onderzoek ligt de focus op organisatie-identificatie en is het niet de bedoeling om medewerkers meer te laten identificeren met het beroep dat zij uitoefenen, maar met de organisatie waarvoor zij werken (paragraaf 3.2). Daarom zijn de variabelen professionele identificatie en horizontale communicatie niet opgenomen in dit onderzoek. Deze keuze bakent het onderzoek ook goed af.

Bartels et al. (2010) zien verticale communicatie als antecedent voor organisatie-identificatie. Uit eerder gepubliceerde theorie blijkt dat het perceived external prestige van een organisatie ook een belangrijk

antecedent is voor organisatie-identificatie (Mael & Ashforth, 1992, Smidts et al., 2001 & Dutton et al., 1994). Daarom is gekozen om deze variabele mee te nemen in dit onderzoek.

Dit onderzoek is gebaseerd op hoe Bartels et al. (2010) hun onderzoek hebben gedaan. Zij maken in hun onderzoek de variabele organisatie-identificatie meetbaar door gebruik te maken van theorie van Mael & Ashforth (1992) & Smidts et al. (2001). Paragraaf 5.3 geeft aan hoe Bartels et al. (2010) deze variabele meetbaar maken. Bartels et al. maken in hun onderzoek de variabele verticale communicatie meetbaar door gebruik te maken van theorie van Dennis (1994) & Postmes et al. (2001). Paragraaf 5.3 geeft aan hoe Bartels et al. (2010) deze variabele meetbaar maken.

In oorspronkelijke theorie van Dennis (1994) en later in theorie van Postmes et al. (2001) is te zien dat verticale communicatie gemeten kan worden aan de hand van 16 items. Om het eenvoudiger te maken is door Dennis (1994) bedacht om deze 16 items onder te verdelen in vier dimensies van verticale communicatie:

- Tevredenheid over communicatie over doelen door management (top-down).
- Participatie in besluitvorming (bottom-up).
- Adequate informatie (top-down).
- Betrouwbaarheid van informatie van management (top-down).

Deze vier dimensies vertegenwoordigen volgens Dennis (1994) 64 procent van de verticale communicatievariëaties die er zijn. Deze vier dimensies noemen Bartels et al. (2010) antecedenten voor een positief communicatieklimaat. Bartels et al. (2010) gebruiken deze vier dimensies in de meting van verticale communicatie. Hierin wordt zowel top-down als bottom-up communicatie meegenomen (bijlage D). Verder wordt in dit onderzoek de variabele perceived external prestige meetbaar gemaakt door gebruik te maken van theorie van Mael & Ashforth (1992) & Smidts et al. (2001). Paragraaf 5.3 omschrijft het meetbaar maken van deze variabele.

4.3 Kritische review

Bartels et al. (2010) baseren op basis van onderzoek dat zij deden in een bepaalde tijd, dat verticale communicatie leidt tot organisatie-identificatie. Of deze uitkomst nog steeds geldt op de lange termijn is niet zeker. Vooral omdat de organisatie-identificatie afhankelijk is van meerdere factoren. Volgens Bartels et al. (2010) geeft een langere studie naar dit onderwerp een definitief antwoord of de conclusies van dit onderzoek nog steeds geldig zijn op de lange termijn (Bartels et al., 2010).

Hiernaast is onderzoek naar organisatie-identificatie in het verleden alleen gedaan bij bureaucratische organisaties (Mintzberg, 1983). Medewerkers hebben dan autoriteit om hun expertise en om de hiërarchische positie (Postmes et al., 2001, Russo, 1998 & Smidts et al., 2001). Het onderzoek van Bartels et al. (2010) speelde zich ook af binnen een bureaucratische organisatie. Volgens Bartels et al. (2010) geeft dit een eenzijdig beeld van de werkelijkheid (Bartels et al., 2010).

4.4 Hypothesen

1. Als het perceived external prestige van een organisatie hoog is, dan identificeren medewerkers zich sterker met de organisatie.

Volgens Mael & Ashforth (1992) heeft het perceived external prestige een positief effect op de mate waarin medewerkers zich identificeren met de organisatie. Wanneer medewerkers van de organisatie het perceived external prestige van de organisatie als hoog waarnemen, dan identificeren zij zich sterker met de organisatie.

Quote Mael & Ashforth (1992)

"A second and related hypothesized antecedent of identification is the perceived prestige of the institution (March and Simon, 1958). This follows from the earlier argument that the individual identifies with a group partly to enhance self-esteem. The more prestigious the organization, the greater the potential boost to self-esteem through identification."

2. Als medewerkers tevreden zijn over communicatie over organisatiedoelstellingen door het management, dan identificeren medewerkers zich sterker met de organisatie.

Volgens Bartels et al. (2010) zijn medewerkers die tevreden zijn over de communicatie van het management over doelstellingen, sneller geneigd om zich te identificeren met de organisatie. Wanneer medewerkers tevreden zijn over de communicatie van het management over doelstellingen betekent dit dat zij zich sterker identificeren met de organisatie.

Quote Bartels et al. (2010)

"The only study that addresses the influence of horizontal and vertical communication on organizational commitment is by Postmes et al. (2001), who found that the assessment of both types of communication were positively linked to organizational commitment."

"Top-down communication mainly comprises information that defines the organization's strategy. This includes dimensions of communication climate such as 'adequate information provision', 'support of top management' and 'reliability of top management'."

3. Als medewerkers de mogelijkheid krijgen te participeren in besluitvorming, dan identificeren medewerkers zich sterker met de organisatie.

Volgens Bartels et al. (2010) draagt het laten participeren van medewerkers in besluitvorming bij aan het sterker laten identificeren van medewerkers met de organisatie. Wanneer het management

medewerkers betreft in besluitvorming, dan leidt dit dus tot medewerkers die zich sterker identificeren met de organisatie.

Quote Bartels et al. (2010)

"The only study that addresses the influence of horizontal and vertical communication on organizational commitment is by Postmes et al. (2001), who found that the assessment of both types of communication were positively linked to organizational commitment."

"Bottom-up communication is the information sent from work floor to management level and concerns, for example, the opportunities to participate in the decision- making (participative decision-making)."

4. Als medewerkers informatie als adequaat beoordelen, dan identificeren medewerkers zich sterker met de organisatie.

Volgens Bartels et al. (2010) identificeren medewerkers zich sterker met de organisatie wanneer zij ontvangen informatie als adequaat zien. Wanneer medewerkers van de organisatie de ontvangen informatie als adequaat beoordelen, dan draagt dit bij aan het versterken van de identificatie met de organisatie.

Quote Bartels et al. (2010)

"The only study that addresses the influence of horizontal and vertical communication on organizational commitment is by Postmes et al. (2001), who found that the assessment of both types of communication were positively linked to organizational commitment."

"Top-down communication mainly comprises information that defines the organization's strategy. This includes dimensions of communication climate such as 'adequate information provision', 'support of top management' and 'reliability of top management'."

5. Als medewerkers communicatie vanuit het management als betrouwbaar beoordelen, dan identificeren medewerkers zich sterker met de organisatie.

Volgens Bartels et al. (2010) draagt het beoordelen van communicatie vanuit het management als betrouwbaar bij aan de organisatie-identificatie met de organisatie. Wanneer medewerkers van de organisatie de communicatie vanuit het management als betrouwbaar beoordelen, dan identificeren zij zich sterker met de organisatie.

Quote Bartels et al. (2010)

"The only study that addresses the influence of horizontal and vertical communication on organizational commitment is by Postmes et al. (2001), who found that the assessment of both types of communication were positively linked to organizational commitment."

"Top-down communication mainly comprises information that defines the organization's strategy. This includes dimensions of communication climate such as 'adequate information provision', 'support of top management' and 'reliability of top management'."

5. Methodologie

Dit hoofdstuk bevat informatie over de methoden van onderzoek. Verder staan de doelgroep en de werving en selectie van respondenten centraal. Als laatste volgt een operationalisatie van de deelvragen.

5.1 Methode

Dit onderzoek betreft een empirisch onderzoek en start met deskresearch. Hierna volgt fieldresearch in de vorm van kwalitatief onderzoek.

5.1.1 Deskresearch

Met deskresearch maakt de onderzoeker gebruik van informatie uit bestaande bronnen vanuit bijvoorbeeld de bibliotheek, archieven, Internet of databanken (Verhoeven, 2011). Op deze manier brengt de onderzoeker de organisatie en het probleem waarmee de organisatie kampt duidelijk in kaart. Informatie verkregen uit deskresearch wordt verwerkt in de situatieschets van dit onderzoek en vormt de rode draad voor het verdere onderzoek.

5.1.2 Fieldresearch

Deze fieldresearch betreft een kwalitatief onderzoek. Hier is voor gekozen, omdat hiermee achterliggende argumenten en motieven kunnen worden achterhaald (Verhoeven, 2011). Dit onderzoek focust zich op het achterhalen van argumenten en motieven omtrent de onderwerpen organisatie-identificatie, het perceived external prestige, de huidige interne communicatie en de gewenste interne communicatie. De opdrachtgever wil weten hoe interne communicatie een bijdrage kan leveren aan de organisatie-identificatie van medewerkers. Het kwalitatief onderzoek geeft antwoord op onderstaande deelvragen:

1. Wat is het effect van de huidig gevoerde interne communicatie op de organisatie-identificatie onder de doelgroep?
2. Wat is het effect van het perceived external prestige van de doelgroep op de organisatie-identificatie onder de doelgroep?
3. Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep omtrent de invulling van interne communicatie door interne communicatiemiddelen?

De operationalisatie (paragraaf 5.3) geeft aan hoe de deelvragen gemeten worden.

5.2 Datacollectie

De datacollectie focust zich op een nadere toelichting van de doelgroep en op de werving van respondenten.

5.2.1 Doelgroep

Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek betreft mannen en vrouwen tussen de 25 en 67 jaar, die als docent werkzaam zijn op een van de 27 organisatiescholen.

Toelichting onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep betreft een gelijk aantal mannen en vrouwen om het verschil in wensen en behoeften in kaart te brengen en hierop in te spelen. Het gaat om een kleine steekproef die, ten behoeve van de kwaliteit van het onderzoek, afgebakend is (Meier, 2012). De focus ligt op docenten, omdat een onderzoek naar de wensen en behoeften van al het uitvoerend personeel zeer tijdrovend is en dus niet haalbaar. Daarnaast is de groep docenten met 61,5 procent (Organisatie, 2013), 1006 docenten in totaal (Organisatie, 2015), de grootste groep. Zij hebben dus de grootste impact op gevolgen van organisatie-identificatie (paragraaf 4.1). Hiernaast ligt deze doelgroep sterk verankerd binnen een eigen school en opereert deze doelgroep op afstand van het centrum van de organisatie. Het is belangrijk om juist deze grote groep, die op afstand opereert, te laten identificeren met de organisatie. Tot slot is er een focus op mannen en vrouwen tussen de 25 en 67 jaar oud. Uit tabel 2 is op te maken dat medewerkers van de organisatie binnen alle leeftijdscategorieën vallen. Deze brede keuze voorkomt uitsluiting van een bepaalde leeftijdscategorie en dus een vertekend beeld van de wensen en behoeften.

2015			gemiddelde leeftijd 2015	
totalen leeftijd				
	fte's	%		
<=24	24	1%	Mondriaan	48,6
25 - 34	210	13%	mannen	49,4
35 - 43	273	17%	vrouwen	48,2
44 - 54	508	31%		
55 - 59	294	18%	OP	49,7
>=60	319	20%	AOBP	44,3
totaal	1.628	100%	BOBP	48,6

Tabel 2 - Overzicht leeftijden medewerkers de organisatie (Organisatie, 2015).

5.2.2 Werving respondententen

Dit onderzoek maakt gebruik van Intranet (**) om respondenten te werven. De onderzoeker plaatst op dit centrale platform een oproep aan de doelgroep. Deze oproep richt zich op aanmelden tot deelname aan het interview en benadrukt de voordelen van deelname voor de respondent. De onderzoeker stelt zich in deze oproep voor en maakt de lezers bekend met het onderwerp dat besproken wordt (bijlage C). Respondenten kunnen zich via het bijgevoegde e-mailadres aanmelden voor het interview. Deze eerste manier van werven wordt vooral gebruikt om bekendheid omtrent het interview te vergaren en zoveel mogelijk deelnemers te selecteren. Wanneer blijkt dat er onvoldoende aanmeldingen binnenkomen via de intranetoproep worden respondenten benaderd en geselecteerd door medewerkers van de dienst Communicatie.

Wanneer respondenten zich via een e-mail aanmelden voor het gesprek ontvangen zij een bevestiging van deelname. Hierbij gaat een online inschrijflijst waarop zij relevante persoonlijke gegevens kunnen invullen (bijlage C). Na inschrijving neemt de onderzoeker nog een keer contact op met de respondent om de afspraak te bevestigen. Dit deel van het wervingsproces staat in het teken van het selecteren van respondenten die voldoen aan de eisen die gesteld zijn aan de onderzoeksdoelgroep (paragraaf 5.2.1).

Dit onderzoek houdt bij de werving van respondenten ook rekening met een spreiding van docenten over de verschillende locaties. De organisatie heeft vijf campussen en zeven locaties. Om de kwaliteit van het onderzoek te bevorderen moeten alle locaties van de organisatie vertegenwoordigd zijn. De respondenten ontvangen geen vergoeding of incentive voor deelname. Uiteraard worden zij er wel op gewezen dat deelname bevorderlijk is voor het optimaliseren van de interne communicatievoorziening en voor de organisatie-identificatie. Respondenten bepalen datum, tijd en locatie. De onderzoeker legt respondenten voorafgaand aan het interview uit dat zij recht hebben op het behouden van anonimiteit. De onderzoeker deelt vergaarde informatie niet met derden.

Respondentenschema

<i>Doelgroep</i>	<i>Geslacht</i>	<i>Leeftijd</i>	<i>Totaal</i>
<i>Docenten</i>	Vrouw	25 – 67 jaar	8
<i>Docenten</i>	Man	25 – 67 jaar	8
<i>Totaal</i>			16

Tabel 3- Respondentenschema

5.2.3 Interview

Het interview betreft een semigestructureerd diepte-interview. Er is voor semigestructureerd gekozen, omdat de interviewer de vragenlijst niet letterlijk voorlegt, maar een gesprekdynamiek wil creëren. Er is voor een diepte-interview gekozen, omdat de interviewer diepgaand met de respondent wil praten. De interviewer neemt geen genoegen met schijnbaar eenvoudige antwoorden, maar vraagt door en komt op deze manier achter de achterliggende motieven van de respondent (Meier, 2012).

Met dit onderzoek ligt de focus op het stellen van zowel open vragen als gesloten vragen. Open vragen worden gesteld om het gesprek in gang te zetten en de respondent aan het praten te krijgen. Gesloten vragen worden gesteld wanneer de interviewer feitelijke informatie wilt hebben. Verder speelt doorvragen een belangrijke rol tijdens het interview, omdat dit leidt tot meer diepgang (Meier, 2012).

Er vinden 16 interviewsessies plaats bij verschillende locaties van de organisatie. De interviewer reist naar de werklocatie van de desbetreffende respondent en neemt daar het interview af. Verder worden de interviews opgenomen (geluidsopname). Dit om achteraf conclusies te trekken om op deze manier de deelvragen te beantwoorden. De verwerking van de interviews start bij de geluidsopnamen. Aan de hand van geluidsopnamen maakt de onderzoeker verbatims. Vervolgens volgt hiervan een analyse in de analyseschema's waarbij conclusies worden getrokken. De resultaten en conclusies van dit onderzoek baseren zich op informatie uit de analyseschema's. Zie de topic guide voor meer informatie over de uitvoering van de interviews (bijlage D).

5.2.4 Discussie onderzoek

➤ Respondenten

De opdrachtnemer en opdrachtgever dienen er rekening mee te houden dat medewerkers die zich vrijwillig aanmelden voor dit onderzoek zich mogelijk al identificeren met de organisatie en dat medewerkers die zich niet identificeren niet deelnemen aan het onderzoek. Mogelijk leidt dit ertoe dat de gewenste interne communicatie niet bijdraagt aan het laten identificeren van medewerkers die zich niet identificeren.

➤ Spreiding

Omwille van de beperkte tijd voor de uitvoering van interviews, vanwege schoolvakanties, is gezorgd voor een vertegenwoordiging van alle locaties, maar is de vertegenwoordiging van de locaties in aantal respondenten niet gelijk. Dit leidt tot het niet meenemen van verschillen per locatie in de resultaten.

➤ Kritisch review

De theorie die binnen dit onderzoek centraal staat is alleen getoetst in een bepaalde tijd en binnen bureaucratische organisaties. Dit resulteert mogelijk in andere uitkomsten wanneer de theorie getoetst wordt op de lange termijn en binnen andere soort organisaties.

5.3 Operationalisatie

In deze paragraaf staat het conceptueel model van Bartels et al. (2010) centraal. De operationalisatie baseert zich op de variabelen van dit model. De onderzoeker geeft met deze paragraaf aan hoe deze deelvragen/variabelen gemeten worden.

Organisatie-identificatie

Verantwoording

Uit eerder onderzoek blijkt dat bijna een kwart van de onderzoeksrespondenten zich niet identificeert met de organisatie (Effectory, 2015). Toch is het belangrijk om opnieuw vast te stellen wat de organisatie-identificatie onder respondenten is. Deze mate van organisatie-identificatie kan namelijk gekoppeld worden aan het effect dat de huidige interne communicatie, het perceived external prestige en de gewenste interne communicatie hebben op de organisatie-identificatie van de respondent.

Operationalisatie

- Theorie: de operationalisatie van deze deelvraag is gebaseerd op onderzoek van Bartels et al. (2010). Zij gebruikten theorie van Mael & Ashforth (1992) & Smidts et al. (2001) om organisatie-identificatie te operationaliseren.
- Fieldresearch: voorafgaand aan het interview vraagt de interviewer de respondent wat de leeftijd is, wat het aantal dienstjaren is en wat de motivatie is geweest om voor de organisatie te werken. Zo kan gekeken worden of deze factoren een rol spelen in de mate van organisatie-identificatie. Hierna wordt organisatie-identificatie uitgelegd. Dan wordt de respondent gevraagd naar zijn of haar organisatie-identificatie. Dit onderdeel wordt ondersteund met vragen die door Mael & Ashforth (1992) zijn opgenomen in hun vragenlijst hierover. Deze Engelse vragen worden de respondenten in het Nederlands voorgelegd.

Deelvraag 1

Wat is het effect van de huidig gevoerde interne communicatie op de organisatie-identificatie onder de doelgroep?

Verantwoording

In dit onderzoek staat de verticale communicatie binnen interne communicatie centraal. Verticale communicatie vindt top-down en bottom-up plaats en zorgt voor een bijdrage aan de organisatie-identificatie onder medewerkers (paragraaf 4.2). Door te meten wat respondenten vinden van de huidig gevoerde interne communicatie binnen de organisatie, kan gezocht worden naar een manier om interne communicatie te verbeteren. Het effectiever inzetten van interne communicatie zal er namelijk toe leiden dat medewerkers zich sterker identificeren met de organisatie (paragraaf 4.1).

Operationalisatie

- Theorie: de operationalisatie van deze deelvraag is gebaseerd op onderzoek door Bartels et al. (2010). Zij gebruikten theorie van Postmes et al. (2001) en Dennis (1994).

- Fieldresearch: deze deelvraag wordt meetbaar gemaakt aan de hand van de door Postmes et al. (2001) opgestelde vragenlijst over verticale communicatie. Postmes et al. (2001) hebben verticale communicatie geoperationaliseerd door verticale communicatie in drie onderwerpen te verdelen. Dit zijn de kwaliteit van strategische informatie (adequaatheid van informatie), de kwaliteit van verticale communicatie en de tevredenheid over managementresponsiviteit. Deze Engelse vragen worden de respondenten in het Nederlands voorgelegd. Als extra vraag wordt de betrouwbaarheid van informatie vanuit het management toegevoegd aan de lijst, omdat dit aspect nauwelijks voorkomt in de vragenlijst van Postmes et al. (2001) en Bartels et al. (2010) betrouwbaarheid wel hebben opgenomen als onderdeel van verticale communicatie in het conceptueel model.

Deelvraag 2

Wat is het effect van het perceived external prestige van de doelgroep op de organisatie-identificatie onder de doelgroep?

Verantwoording

Deze deelvraag brengt in kaart wat het beeld van de respondent is omtrent het perceived external prestige van de organisatie. Door te achterhalen wat dit is, kan gewerkt worden aan het effect dat het prestige heeft op de organisatie-identificatie onder medewerkers. Dit resulteert in medewerkers die zich sterker identificeren met de organisatie (paragraaf 4.1). Wanneer blijkt dat het aanzien dat externe partijen hebben door de ogen van medewerkers van de organisatie beter kan, dan kan interne communicatie niet worden gebruikt om het externe aanzien van de organisatie te veranderen. Wel kan interne communicatie dan van binnenuit worden ingezet om het aanzien van de organisatie zo positief mogelijk te brengen, waardoor medewerkers minder makkelijk te beïnvloeden zijn door het beeld van externe partijen.

Operationalisatie

- Theorie: de operationalisatie van deze deelvraag is gebaseerd op theorie van Mael & Ashforth (1992) & Smidts et al. (2001).
- Fieldresearch: eerst wordt een definitie gegeven van perceived external prestige. Vervolgens wordt de respondent gevraagd naar zijn of haar perceived external prestige. Dit onderdeel wordt ondersteund met vragen die Mael & Ashforth (1992) hebben opgenomen in hun vragenlijst hierover. Deze Engelse vragen worden de respondenten in het Nederlands voorgelegd.

Deelvraag 3

Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep omtrent de invulling van interne communicatie door interne communicatiemiddelen?

Verantwoording

Het is belangrijk om te weten wat de doelgroep vindt van de huidige inzet van interne communicatie. Ook is het belangrijk om te weten of de doelgroep gebruik maakt van intern verstrekte communicatiemiddelen. De

invulling van interne communicatiemiddelen moet de doelgroep aanspreken, omdat interne communicatie die niet aanspreekt of niet wordt gebruikt niet kan leiden tot een versterking van de organisatie-identificatie.

Operationalisatie

- Deskresearch: de huidige invulling van interne communicatiemiddelen en de interne communicatiedoelen worden in kaart gebracht, zodat deze tijdens het afnemen van de interviews besproken kunnen worden (paragraaf 2.1.7).
- Fieldresearch: eerst wordt de respondent gevraagd een mening te geven over de huidige invulling van interne communicatie en de bijbehorende communicatiedoelen. Ook wordt gevraagd of de respondent gebruik maakt van de huidig verstrekte communicatiemiddelen. Verder is het belangrijk om de respondent te vragen of hij of zij vindt dat de huidige communicatie bijdraagt aan de organisatie-identificatie met de organisatie en of de communicatie ingericht is op het laten plaatsvinden van verticale communicatie. Tenslotte wordt de respondent gevraagd na te denken over een invulling van interne communicatie door interne communicatiemiddelen, waardoor deze in de ogen van de respondent bij zal dragen aan de organisatie-identificatie. Op deze manier kan de onderzoeker een selectie maken van interne communicatiemiddelen, die leiden tot een versterking van de organisatie-identificatie.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk komen de deelvragen in de vorm van deelproblemen aan bod. Verder omschrijft dit hoofdstuk de organisatie-identificatie van respondenten met de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat ook de kwaliteit van leiderschap, professionele identificatie (paragraaf 4.2), multiple organizational identification (paragraaf 4.1.4) en een te hoge werkdruk meespelen en bepalend kunnen zijn voor de mate van identificatie onder de doelgroep. Deze extra resultaten komen aan bod in bijlage G. De resultaten komen voort uit de verbatims en analyseschema's (bijlage E, F). Tot slot toont dit hoofdstuk of de hypothesen aangenomen of verworpen worden.

Doelgroep

De resultaten komen voort uit gesprekken met de onderzoeksdoelgroep. Dit zijn acht mannelijke en acht vrouwelijke docenten van de organisatie met een leeftijd tussen de 25 en 67 jaar. Uit de analyse van de interviews blijkt dat er geen duidelijk verschil in respons te zien is op basis van sekse. Hier wordt dan ook geen aandacht aan besteed (bijlage F).

6.1 Organisatie-identificatie

Organisatie-identificatie is de respondenten voorgelegd door de respondenten te vragen naar hun huidige gevoel van organisatie-identificatie met de organisatie (analyseschema F1 t/m F10).

Voorafgaand aan het interview heeft de interviewer gevraagd wat de leeftijd is, wat het aantal dienstjaren zijn en wat de motivatie is geweest om voor de organisatie te werken. Op vier respondenten na bevinden alle respondenten zich in de leeftijdscategorieën van 44-54, 55-59 en 60-plus (analyseschema F1). Er is niet op te maken dat een jongere respondent zich meer identificeert met de organisatie dan een oudere respondent of andersom (analyseschema F4 t/m F40). Een recent lidmaatschap leidt volgens Mael & Ashforth (1992) tot een sterkere organisatie-identificatie. Echter zijn drie recente lidmaatschappen te ontdekken (analyseschema F2). Daarin komt niet naar voren dat deze drie respondenten zich extra identificeren (analyseschema F4 t/m F40). Tot slot kiest geen van de respondenten voor de organisatie als werkgever, omdat ze zich identificeren met de organisatie. Respondenten komen terecht bij de organisatie om praktische redenen, via via, of hebben voor de voorloper van de organisatie gewerkt (analyseschema F3).

Verder blijkt dat de helft van de respondenten zich identificeert met de organisatie en de andere helft minder. Respondenten identificeren zich met de organisatie, omdat ze trots zijn op wat de organisatie als organisatie neerzet. Hierbij noemen zij de kracht en de potentie van de organisatie. Ook zien zij het onderlinge contact met collega's op andere posities als reden van een sterkere organisatie-identificatie, omdat zij de organisatie in een bredere context leren kennen. Respondenten die zich minder identificeren met de organisatie, geven als reden dat docenten zich meer identificeren met het beroep dat ze uitoefenen of met de school waarbinnen ze werken. Verder zien respondenten de top-down communicatie vanuit het management (schooldirecteur,

onderwijsdirecteur, CvB) als reden voor een zwakkere organisatie-identificatie. Respondenten missen een menselijke maat in het aansturen (analyseschema F4).

De meeste respondenten zien kritiek op de organisatie niet als een persoonlijke belediging. Wel leggen zij kritiek voor aan de organisatie en verdedigen zij de positie van de organisatie, door critici de situatie uit te leggen en de kritiek te onderzoeken (analyseschema F5). Dit geldt ook voor kritiek die afkomstig is vanuit media (analyseschema F10). Hiernaast tonen respondenten interesse in wat anderen denken van de organisatie, omdat de gedachten van anderen de cultuur en het succes van de organisatie bepalen. Ook beseft een enkeling dat er een negatief beeld is van het mbo en is benieuwd hoe anderen hierover denken binnen de organisatie (analyseschema F6). Verder spreekt het merendeel van een wij-gevoel, omdat zij zich thuis voelen binnen de organisatie en er sprake is van een familiegevoel. Een enkeling realiseert zich dat samen wordt gewerkt aan het grote de organisatie. Opvallend is dat een aantal respondenten van “wij” spreekt wanneer extern wordt gecommuniceerd en intern van “zij” spreekt om de afstand aan te duiden tussen docenten en het management. Ook spreken een aantal respondenten van “zij”, omdat een groot wij-gevoel niet realistisch is vanwege de vele opleidingen en niveaus waar de organisatie uit bestaat. De logheid van de organisatie zorgt ook voor een zij-gevoel (analyseschema F7).

Of respondenten de successen van de organisatie als eigen successen zien, daar zijn de meningen sterk over verdeeld. Veel respondenten zien organisatiesucces niet als persoonlijk succes, omdat er geen persoonlijke bijdrage is geweest. De meesten zien schoolsucces of succes dat behaald wordt als docent dan ook meer als persoonlijk succes. Wat de organisatie verder aan successen behaalt, omschrijft een enkeling als ver-van-mijn-bed-show. Sommigen erkennen succes van de organisatie als eigen succes, omdat ze het idee hebben dat het samen wordt behaald (analyseschema F8). Wel zien respondenten het als een compliment wanneer anderen zich positief uitlaten over de organisatie. Dan heerst er een gevoel van trots en één zijn met de organisatie (analyseschema F9).

Kortom, een gedeelte identificeert zich wel met de organisatie, maar er is ook een groep die zich minder identificeert. De respondenten die zich identificeren, zijn trots op de organisatie en spreken van één organisatie. Toch zijn er ook respondenten die zich er niet mee identificeren. Dit kan door de afstand die er is tussen docenten en het management, maar ook doordat de organisatie bestaat uit verschillende locaties, scholen en opleidingen. Hierdoor identificeren zij zich meer met het docentschap of de school of opleiding waarbinnen ze werken, dan met de organisatie als geheel. Mogelijk ligt het ook aan de huidige gevoerde interne communicatie of aan andere deelproblemen (bijlage G). Leeftijd en de recentheid van lidmaatschap spelen geen rol in de mate van organisatie-identificatie. Ook is identificatie met de organisatie geen reden om voor de organisatie als werkgever te kiezen.

6.2 Interne communicatie

Interne communicatie is respondenten voorgelegd door ze te vragen hoe ze de huidige top-down communicatie en bottom-up communicatie ervaren. Het onderzoek meet top-down communicatie aan de hand van de kwaliteit van strategische informatie en bottom-up communicatie door verticale communicatie en de tevredenheid over managementresponsiviteit (analyseschema F11 t/m F24). Deze paragraaf beschrijft de resultaten aan de hand van sub-paragrafen.

6.2.1 Top-down communicatie

Dit onderzoek meet top-down communicatie door respondenten te vragen of er door het management voldoende wordt gecommuniceerd over strategische informatie. Wanneer dit voldoende blijkt dan leidt dit mogelijk tot een gevoel van organisatie-identificatie.

De meeste respondenten vinden dat er voldoende gecommuniceerd wordt over veranderingen binnen de organisatie. Hiervoor worden Intranet en het management ingezet. Wel geeft een enkeling kritiek op de manier van communiceren, omdat die eenzijdig verloopt, waardoor respondenten geen mogelijkheid hebben hierop te reageren. Ook heeft een enkeling kritiek op de inhoud. Het management communiceert veel over de veranderingen van opleidingen die bekend staan als de paradepaardjes van de organisatie, waardoor docenten van andere opleidingen soms het idee hebben onzichtbaar te zijn (analyseschema F11). Ook is communicatie over personeelszaken voor verbetering vatbaar. Deze is lastig te vinden en beperkt. Graag zouden respondenten zien dat er aandacht wordt besteed aan communicatie over het ouderenbeleid en de instroom van jonge mensen binnen de organisatie (analyseschema F12). Wel vinden ze over het algemeen dat ze voldoende worden geïnformeerd over organisatieprestaties via ** of de website. De organisatie is hier open in. Een kanttekening hierbij is dat een enkeling zich afvraagt of hier behoefte aan is. Over schoolprestaties en teamprestaties willen sommigen wel op de hoogte worden gehouden en anderen niet. De respondenten die dit wel willen, hebben het idee dat ze van andere scholen en teams kunnen leren en daardoor de eigen opleiding kunnen verbeteren (analyseschema F15).

Verder blijkt dat respondenten vinden dat ze voldoende worden geïnformeerd over de strategie en doelstellingen. Via de CvB-toer, Intranet en teambesprekingen blijven docenten op de hoogte. Volgens een aantal moet wel gelet worden op de vertaling van het management van strategie en doelstellingen naar operationele processen waarmee docenten te maken hebben. Zij weten vaak niet wat een strategie of doelstelling betekent voor de invulling van eigen werk. Wat het management bedenkt, sluit vaak niet aan bij de praktijk, waardoor strategie en doelstellingen niet altijd uitvoerbaar zijn. Ook is er te weinig tijd om je te verdiepen in strategie en doelstellingen, waardoor veel docenten niet op de hoogte zijn (analyseschema F14). Wel bestempelt het merendeel de communicatie vanuit het management als betrouwbaar. Het streven is er om open te communiceren en een eerlijk verhaal te vertellen. Een enkeling is negatief, omdat zij denken dat het management alleen communiceert wat goed uitkomt. Ook is de communicatie niet altijd even helder (analyseschema F16). Een kanttekening bij top-down communicatie is dat het merendeel vindt dat ze ook een

haalplicht hebben als het gaat om strategische informatie. Zij beseffen dat het deels ook eigen verantwoordelijkheid is om voldoende op de hoogte te zijn van strategische informatie (analyseschema F17).

Kortom, het merendeel vindt dat het management voldoende communiceert over strategische informatie met betrekking tot veranderingen, organisatieprestaties, school- en teamprestaties en strategie en doelstellingen. De tevredenheid over top-down communicatie leidt er mogelijk toe dat respondenten de mogelijkheid hebben om zich te identificeren met de organisatie. Wel zeggen respondenten dat het management niet alleen moet communiceren over de opleidingen die bekend staan als de parapedaardjes van de organisatie, maar ook aandacht moeten besteden aan de andere scholen en opleidingen. Zo voorkomen zij dat docenten het gevoel hebben onzichtbaar te zijn en zich dus minder identificeren met de organisatie. Ook twijfelen respondenten over het effect van communiceren over organisatieprestaties en school- en teamprestaties, omdat docenten voornamelijk bezig zijn met de eigen school en geen interesse hebben in andermans prestaties. Hiernaast kan gelet worden op de vertaling door het management van strategie en doelstellingen naar de werkvloer. Informatie hierover landt bij een hoop respondenten niet, omdat die moeilijk in praktijk te brengen is. De communicatie over personeelszaken kan beter. Vooral communicatie omtrent het ouderenbeleid en de instroom van jonge mensen binnen de organisatie. Verder bestempelen de meesten verstrekte informatie als betrouwbaar. Wel hebben respondenten een kanttekening bij de top-down communicatie vanuit het management, want het merendeel vindt dat docenten zelf ook verantwoordelijk zijn voor het op de hoogte zijn van strategische informatie.

6.2.2 Bottom-up communicatie

Dit onderzoek meet bottom-up communicatie door de respondent te vragen of het management initiatief neemt om docenten te betrekken bij wat zich afspeelt binnen de organisatie. Hiernaast meet dit onderzoek of respondenten de ruimte krijgen input te leveren (analyseschema F18 t/m F24). Wanneer blijkt dat zij bottom-up kunnen communiceren en dus de mogelijkheid hebben zich te identificeren met de organisatie, leidt dit mogelijk tot een gevoel van organisatie-identificatie.

Uit onderzoek blijkt dat de helft van de respondenten vindt dat het management het initiatief neemt om organisatie-issues te bespreken, zoals politieke issues of issues op werkgebied. De andere helft deelt deze mening niet en een enkeling heeft het idee dat issues op lokaal niveau wel besproken worden door de schooldirecteur of onderwijsdirecteur, maar niet op hoger niveau door het CvB. Ook zeggen respondenten het management weinig waarde hecht aan de mening van een docent, terwijl dit wel belangrijk wordt gevonden omdat er anders geen draagkracht is om wat het management besluit uit te voeren. Een aantal respondenten koppelt het niet bespreken van organisatie-issues aan de kwaliteit van het leiderschap, omdat sommige leiders docenten niet op de hoogte brengen van issues, waardoor niet geparticipeerd kan worden. Ook ontbreekt persoonlijk gesprek, waardoor issues niet aan bod komen (analyseschema F18). Verder blijkt dat respondenten het idee hebben niet te worden betrokken bij besluitvorming. Besluiten worden vaak al genomen en achteraf gecommuniceerd. Een aantal respondenten heeft behoefte aan het participeren bij besluitvorming, maar er

zijn ook respondenten die het niet erg vinden om niet betrokken te worden. Een enkeling verwijt het niet betrokken worden aan te weinig ruimte en tijd om te participeren. Opnieuw ligt het ook aan de kwaliteit van leiderschap. Een enkeling vindt dat schooldirecteuren geen echte leiders zijn, omdat ze geen duidelijke visie hebben en niet kunnen coachen of leidinggeven. Respondenten stellen voor dat het CvB input gaat halen bij docenten door een docentencarrousel te organiseren (analyseschema F20).

Verder blijkt dat respondenten vinden dat feedback geven aan het management mogelijk is. De meesten geven feedback aan direct leidinggevende, zoals de schooldirecteur of onderwijsdirecteur en het helpt wanneer iemand het management kent. Een enkeling is voorzichtig, omdat het vaak terugkomt in opdracht voor de docent. Ook geven sommigen geen feedback aan het CvB uit angst voor de reactie (analyseschema F21). Het merendeel gaat zelf het gesprek aan met het management. Ook dit wordt gedaan via de direct leidinggevende. Toch heeft niet iedereen het gevoel dat dit op prijs wordt gesteld. Een enkeling vindt dat meer geluisterd moet worden naar de ideeën van docenten en dat hier meer mee moet worden gedaan (analyseschema F19).

Hiernaast blijkt dat de meningen sterk zijn verdeeld als het gaat om of docenten in de gelegenheid worden gesteld kritiek te geven of suggesties te doen ter verbetering van beleid. Een aantal respondenten vindt dat er geen ruimte voor wordt gemaakt en stelt voor om het CvB uit te nodigen om een dag mee te draaien op de werkvloer, zodat suggesties kunnen worden gedaan en kritiek kan worden geleverd. Een enkeling heeft het gevoel dat kritiek en suggesties die worden besproken met de direct leidinggevende niet worden besproken met het CvB. Ook heerst het idee dat kritiek en suggesties alleen worden opgepakt wanneer het in het straatje van de desbetreffende leidinggevende past (analyseschema F22). Verder spelen volgens een enkeling tijd, tijdsdruk en werkdruk een rol in of suggesties operationeel worden gemaakt en of er dus daadwerkelijk iets mee wordt gedaan. Ook wordt door sommigen gedacht dat op schoolniveau wordt geluisterd naar suggesties, maar dat er op organisatieniveau niets mee wordt gedaan (analyseschema F23). Uit onderzoek blijkt wel dat respondenten weten hoe ze moeten communiceren wanneer ze feedback willen geven of een suggestie willen doen. Opnieuw benaderen zij hiervoor de direct leidinggevende. Respondenten twijfelen of dit voor alle docenten geldt. Daarom stelt een enkeling voor om een docentensprekuren op te zetten (analyseschema F24).

Kortom, de huidige bottom-up communicatie kan beter. Feedback geven is mogelijk, maar respondenten hebben niet het idee betrokken te worden bij besluitvorming binnen de organisatie. Besluiten worden vaak achteraf gecommuniceerd, waardoor participeren niet meer mogelijk is. Respondenten hebben het gevoel dat meningen niet altijd worden gewaardeerd en dat er niet naar ideeën geluisterd wordt of dat er iets mee wordt gedaan. Ook is er geen ruimte om bottom-up te communiceren. Dit is wel belangrijk, omdat draagkracht vanuit docenten er uiteindelijk toe leidt dat besluiten van het CvB uitgevoerd kunnen worden. Verder heerst er angst voor het CvB, waardoor niet iedereen zijn of haar mening durft te geven. Soms worden meningen niet uitgesproken, omdat respondenten het vervelend vinden wanneer deze in opdracht terugkomt. De meesten communiceren via een direct leidinggevende, zoals een schooldirecteur of onderwijsmanager. Of wat op schoolniveau aan input wordt ingebracht, wordt besproken op organisatieniveau door het CvB, daar zijn veel

respondenten niet zeker van. De kwaliteit van bottom-up communicatie is volgens onderzoek ook afhankelijk van de kwaliteit van leiderschap van een school- of onderwijsdirecteur. Het niet leiding kunnen geven, niet coachend bezig zijn en geen duidelijke visie hebben, zien respondenten als remmende factor voor de doorstroom van bottom-up communicatie. Een idee, kritiek of suggestie moet binnen het straatje van de leider passen, anders wordt er niets mee gedaan. Ook is er binnen de organisatie weinig sprake van persoonlijk gesprek tussen docenten en het management. Wel helpt het om managers te kennen, omdat dit bottom-up communicatie eenvoudiger maakt. Er zou aan bottom-up communicatie gewerkt kunnen worden door het CvB een dag mee te laten draaien op de werkvloer, waardoor direct contact mogelijk is. Ook vraagt een enkeling om een docentensprekkuur, zodat er voor docenten een standaard platform is om bottom-up te communiceren.

6.2.3 Conclusie interne communicatie

Uit de resultaten blijkt dat de huidige top-down communicatie een mogelijk effect kan hebben op de organisatie-identificatie met de organisatie onder de doelgroep, maar dat de huidige bottom-up communicatie dit effect nog weinig ondersteunt. De organisatie kan werken aan het verbeteren van deze bottom-up communicatie.

6.3 Perceived external prestige

Dit onderzoek meet het perceived external prestige door respondenten vragen te stellen waaruit opgemaakt kan worden of respondenten zich laten beïnvloeden door het beeld dat anderen hebben van de organisatie of niet. Zo meet het onderzoek of het perceived external prestige effect heeft op de mate van organisatie-identificatie van de respondent (analyseschema F25 t/m F31).

Uit onderzoek blijkt dat respondenten het idee hebben dat anderen zeer wisselend denken over de organisatie. Dit hangt af van het gebouw, de opleiding, het niveau en het eerste contact dat mensen hebben met de organisatie. Over het algemeen heeft de organisatie in de omgeving een aanzien als betrouwbare speler, financieel gezond, een school met veel aanmeldingen (analyseschema F25), degelijk (analyseschema F26) en proactief (analyseschema F25). Ook staat de organisatie bekend om de betrokken docenten, om het leveren van kwalitatief maatwerk (analyseschema F28) en om het aanbieden van een brede opleidingskeuze (analyseschema F29). Verder heerst er het idee dat andere mbo-scholen de organisatie als een serieuze bedreiging zien (analyseschema F26). Ook vergelijken respondenten de organisatie vaak met andere mbo-scholen waarbij geconcludeerd wordt dat de organisatie tot het betere segment behoort en behoort tot een van de betere scholen van de regio Zuid-Holland. Een enkeling baseert dit op onderzoek dat is gedaan waarbij de organisatie er goed voor stond. Ook baseren respondenten op onderzoek dat de organisatie zeker niet de beste mbo-school van Nederland is (analyseschema F28). Uit dit onderzoek blijkt dat positieve resultaten van onderzoek door externe stakeholders effect hebben op hoe de respondent denkt over de organisatie (analyseschema F29).

Hoe alumni over de organisatie denken, is afhankelijk van of ze hun schooltijd succesvol zijn doorgekomen en succesvol zijn doorgegaan. Bij alumni speelt ook mee dat zij de organisatie vaak als een opstap zien om naar het hbo door te stromen, waardoor de organisatie snel vergeten wordt (analyseschema F27). Verder heerst er het idee dat anderen zich graag willen associëren met de organisatie, omdat de organisatie succesvol is en groot en geen slechte naam heeft (analyseschema F31).

Dit positieve aanzien van de organisatie kent ook een keerzijde. Sommigen oud-collega's associëren zich liever niet met de organisatie als voormalig werkgever, omdat vervelende situaties te lang hebben doorgespeeld en hier niet genoeg aandacht aan is besteed (analyseschema F31). Verder wordt erover gesproken dat er binnen de organisatie veel lesuitval is en er veel onopgevoede, onstuurbare allochtonen zitten. Ook zit het negatieve beeld in het slechte imago dat het mbo heeft (analyseschema F26, F29). Verder horen respondenten de omgeving negatief praten over het onzorgvuldig omgaan met personeel en over managementproblemen waarmee de organisatie schijnt te kampen (analyseschema F29).

Wat vooral blijkt is dat respondenten zich niet laten beïnvloeden door wat media publiceren of door wat anderen zeggen over de organisatie. De eigen ervaring met de organisatie is krachtiger en hier refereren de meesten zich aan. Wat opvalt is dat respondenten misvattingen die over de organisatie zijn geplaatst door media of door anderen willen onderzoeken, willen uitleggen en in sommige gevallen zelfs willen verbloemen of goedpraten. Hieruit blijkt dat het beeld van anderen geen effect heeft op de organisatie-identificatie met de organisatie onder de doelgroep (analyseschema F30).

Kortom, het beeld dat anderen hebben over de organisatie is niet negatief van invloed op de organisatie-identificatie met de organisatie onder de doelgroep.

6.4 Interne communicatiemiddelen

Dit onderzoek meet de wensen en behoeften omtrent interne communicatie door interne communicatiemiddelen door respondenten vragen te stellen over de huidige invulling van interne communicatiemiddelen en door respondenten te vragen hoe ze deze invulling verbeterd willen zien. De focus ligt hierbij op dat de invulling van een verbeterd communicatiemiddel moet bijdragen aan de organisatie-identificatie met de organisatie onder de respondenten (analyseschema F32 t/m F36).

Uit onderzoek blijkt dat respondenten gebruik maken van de huidige inzet van communicatiemiddelen (analyseschema F32), maar dat zij niet positief zijn over de invulling hiervan. Er wordt hapsnap en vooral over externe zaken gecommuniceerd en het is heel veel digitale informatie. Dit digitaal communiceren landt bij veel docenten niet en dit heeft te maken met de wat oudere leeftijd van docenten. Uit het onderzoek blijkt dat respondenten wensen dat hier aandacht aan wordt besteed. Verder missen respondenten persoonlijk contact en vinden ze dat de huidige inzet zorgt voor een gevoel van afstand tussen docenten en management. De interne communicatiemiddelen maken voornamelijk top-down communicatie mogelijk (analyseschema F33)

waarbij informatie vooral informerend van aard is. Er vindt weinig bottom-up communicatie plaats (analyseschema F35). Ook spreken respondenten negatief over het bereik van de interne communicatiemiddelen. Op ** bijvoorbeeld valt voor docenten niet veel te halen (analyseschema F33).

Ook maken respondenten weinig gebruik van de jaarlijkse nieuwjaarsborrel/startborrel, omdat deze onder werktijd wordt georganiseerd en vooral het management hierbij aanwezig is. De andere communicatiemiddelen houden respondenten niet altijd nauw in de gaten, omdat het niet altijd relevante informatie over de opleiding bevat waarbinnen de respondent werkzaam is of omdat er geen ruimte of tijd is om communicatie bij te houden vanwege een te hoge werkdruk. Over het symposium zijn veel respondenten enthousiast, omdat het een leuk evenement is om naartoe te gaan (analyseschema F32). De informatie die tot nu toe besproken is resulteert in het feit dat respondenten de huidige inzet van interne communicatie niet vinden bijdragen aan hun gevoel van organisatie-identificatie met de organisatie (analyseschema F34).

Verder blijkt dat de organisatie de organisatie-identificatie onder de doelgroep kan stimuleren door de inzet van interne communicatiemiddelen te verbeteren. De organisatie zou zich kunnen richten op het creëren van persoonlijk contact tussen docenten en het management en dan met name met het CvB. Respondenten hebben hier behoefte aan en willen dat er echt naar hen geluisterd wordt en dat er aandacht aan hun situatie op de werkvloer wordt besteed. CvB-leden zouden een kijkje kunnen nemen op de werkvloer en kunnen ondergaan hoe het is om voor een klas te staan. Zo hebben docenten het idee dat er betrokkenheid is vanuit het CvB. Dit persoonlijk contact kan voor een verbindende factor tussen mensen zorgen en het gevoel van verbonden zijn met de organisatie en het wij-gevoel versterken. Ook ontstaat hierdoor wederzijds begrip en voelen docenten zich vrijer om leuke initiatieven of andere zaken met het management te bespreken (analyseschema F36). Persoonlijk contact kan naast een bezoek aan de werkvloer ook plaatsvinden via een organisatie-sportdag of een etentje met het CvB of een CvB-toer die vaker in het jaar plaatsvindt. Verder noemen respondenten “kijken in elkaars keuken” waarbij de rollen een keer worden omgedraaid. Het CvB loopt dan mee met docenten en andersom (analyseschema F36).

Ook blijkt dat respondenten het belangrijk vinden dat de organisatie aandacht besteedt aan het organiseren van evenementen op organisatieniveau waarbij alle medewerkers worden uitgenodigd. Het organiseren van een organisatiedag of een feestelijke avond mag regelmatig terugkomen, bijvoorbeeld vier keer in het jaar. Dit kan zijn in de vorm van het huidige symposium. Hierdoor zullen medewerkers zich meer identificeren met de organisatie en zullen mensen elkaar leren kennen en zien wat er nog meer speelt binnen de organisatie. Dit persoonlijke contact doorbreekt de heersende opleidingsidentificatie onder docenten, waardoor docenten open gaan staan voor identificatie met de organisatie (analyseschema F36). Als laatste vinden respondenten het belangrijk dat het management terugkoppeling geeft wanneer docenten wordt gevraagd om input aan te leveren. Het management komt hier nu niet op terug, waardoor docenten niet weten of er iets met de aangeleverde input gebeurt. Ook kan de organisatie aandacht besteden aan testimonials van docenten om

andere docenten te inspireren. Wanneer de organisatie meer succesverhalen publiceert, draagt dit ook bij aan het creëren van organisatie-identificatie met de organisatie onder docenten (analyseschema F36).

Kortom, de organisatie kan de inzet van interne communicatiemiddelen op organisatieniveau verbeteren. Interne communicatiemiddelen dienen docenten en het management te verbinden en dienen bottom-up communicatie mogelijk te maken. De focus mag komen te liggen op de inzet van interne communicatiemiddelen, waardoor persoonlijk contact tussen docenten en het CvB mogelijk is. Dit persoonlijk contact kan verlopen door werkbezoek van het CvB aan de werkvloer waarbij aandacht is voor de docent en geluisterd wordt. Ook kan dit een etentje zijn, een sportdag of het organiseren van een rollenspel waarbij docenten en CvB-leden een dagje met elkaar meelopen en een kijkje in elkaars keuken nemen. Dit leidt ertoe dat docenten zich sterker identificeren met de organisatie, omdat docenten het idee hebben dat er betrokkenheid is vanuit het CvB. Ook versterkt dit het wij-gevoel onder docenten en ontstaat er wederzijds begrip. Hiernaast voelen docenten zich vrijer om leuke initiatieven of andere zaken met het CvB te bespreken. Ook is een focus nodig op het organiseren van meer schooloverstijgende evenementen voor alle docenten, zoals een organisatiedag, een feestelijke avond of symposia. Dit leidt er naast het versterken van de identificatie toe dat de heersende opleidingsidentificatie wat meer doorbroken wordt. Het introduceren van testimonials waarin docenten van de organisatie vertellen over wat speelt, kan leiden tot het organisatiebreed inspireren van andere docenten. Hiernaast is terugkoppeling op aangeleverde input door docenten vanuit het management een punt van aandacht. Verder landt de digitale communicatie via bijvoorbeeld Intranet niet. Uit onderzoek blijkt dat dit een boost mag krijgen.

6.5 Hypothesen

Deze paragraaf geeft aan of de hypothesen aan de hand van de resultaten aangenomen of verworpen kunnen worden (paragraaf 6.1 t/m 6.4).

1. Als het perceived external prestige van een organisatie hoog is, dan identificeren medewerkers zich sterker met de organisatie.

Uit onderzoek blijkt dat het perceived external prestige geen invloed heeft op de organisatie-identificatie van docenten. Daarom wordt deze hypothese verworpen.

2. Als medewerkers tevreden zijn over communicatie over organisatiedoelstellingen door het management, dan identificeren medewerkers zich sterker met de organisatie.

Uit onderzoek blijkt dat docenten vinden dat voldoende wordt gecommuniceerd over organisatiedoelstellingen. De vertaling van doelstellingen naar operationele werkprocessen door het management ervaren docenten alleen als negatief. Wat het management aan doelstellingen bedenkt, is vaak niet uitvoerbaar op de werkvloer. Doelstellingen en de situatie op de werkvloer liggen te ver

van elkaar af, waardoor doelstellingen niet kunnen worden gerealiseerd. Dit leidt ertoe dat medewerkers zich minder sterk identificeren met de organisatie. Daarom kan deze hypothese worden aangenomen.

3. Als medewerkers de mogelijkheid krijgen te participeren in besluitvorming, dan identificeren medewerkers zich sterker met de organisatie.

Uit onderzoek blijkt dat de participatie van docenten in besluitvorming ertoe leidt dat docenten zich sterker identificeren met de organisatie. Deze hypothese kan dan ook worden aangenomen.

4. Als medewerkers informatie als adequaat beoordelen, dan identificeren medewerkers zich sterker met de organisatie.

Uit onderzoek blijkt dat docenten vinden dat ze voldoende informatie ontvangen vanuit het management, maar vinden ze het belangrijker dat de kwaliteit van informatie goed is. De kwaliteit van informatie heeft namelijk wel invloed op de organisatie-identificatie met de organisatie. Deze hypothese kan daarom worden verworpen.

5. Als medewerkers communicatie vanuit het management als betrouwbaar beoordelen, dan identificeren medewerkers zich sterker met de organisatie.

Uit onderzoek blijkt niet dat betrouwbaarheid ertoe leidt dat docenten zich sterker identificeren met de organisatie. Hiernaast zeggen docenten dat ze ervan uit gaan dat informatie betrouwbaar is, maar zeker weten doen ze het niet. Deze hypothese wordt daarom verworpen.

7. Conclusies

Hoe interne communicatie ervoor kan zorgen dat docenten zich identificeren met de organisatie is onderzocht. Daarbij is de probleemstelling: “Hoe kan de organisatie interne communicatie inzetten om ervoor te zorgen dat medewerkers zich identificeren met de organisatie?”. Hoe interne communicatie bij kan dragen aan de organisatie-identificatie van docenten is voorgelegd aan de hand van een drietal thema’s: interne communicatie, perceived external prestige en interne communicatiemiddelen. Verder geeft dit hoofdstuk inzicht in de identificatie van respondenten. Ook blijkt uit onderzoek dat de thema’s leiderschap, professionele identificatie, multiple organizational identification en werkdruk van invloed zijn op de organisatie-identificatie van docenten. Bijlage G toont de conclusies van deze extra resultaten.

7.1 Organisatie-identificatie

Er zijn docenten die zich wel identificeren met de organisatie, maar ook docenten die dit minder doen. Een zwakker gevoel van identificatie met de organisatie ligt aan de afstand die er is tussen management en docenten en aan de omvang van de organisatie. Dit leidt ertoe dat docenten zich meer identificeren met de school of opleiding waarbinnen ze werken of met het docentschap, dan met de organisatie (bijlage G). Leeftijd en recentheid van lidmaatschap spelen geen rol in de mate van organisatie-identificatie. Wat opvalt is dat geen van de respondenten voor de organisatie als werkgever heeft gekozen, omdat zij zich konden identificeren met de organisatie.

7.2 Interne communicatie

Het effect van de huidig gevoerde interne communicatie op de mate van organisatie-identificatie onder docenten is onvoldoende. Dit ligt vooral aan de huidige bottom-up communicatie. Docenten hebben het idee niet betrokken te worden in besluitvorming en hebben het idee dat het management niet naar hun luistert. Ook heerst er bij docenten het idee dat het management niets met input doet en zij input niet waarderen. Hiernaast krijgen docenten te weinig ruimte om bottom-up te communiceren. Verder beschouwen docenten de kwaliteit van leiderschap als remmende factor om bottom-up te communiceren (bijlage G). Wat docenten ook tegenhoudt om bottom-up te communiceren, is dat docenten bang zijn de input terug te krijgen als opdracht en de angst voor het CvB. Docenten missen ook persoonlijk contact met het management. Dit zijn punten waar de organisatie aandacht aan mag besteden.

Docenten beoordelen de top-down communicatie als vrij positief en betrouwbaar. Wel kan de organisatie meer aandacht besteden aan communicatie over ouderenbeleid en over de instroom van jonge mensen binnen de organisatie. Ook kan de organisatie erop letten dat alle scholen aan bod komen in de communicatie en niet alleen de opleidingen die bekend staan als de paradepaardjes van de organisatie. Hiernaast is het voor de organisatie belangrijk om na te gaan of het zinvol is om over organisatieprestaties en school- en teamprestaties te communiceren (bijlage G). Ook kan gekeken worden naar de vormgeving van strategie en doelstellingen en

hoe deze gecommuniceerd worden (bijlage G). Een kanttekening bij top-down communicatie is dat docenten het idee hebben zelf ook verantwoordelijk te zijn voor het op de hoogte zijn van informatie.

7.3 Perceived external prestige

Het perceived external prestige door docenten over de organisatie heeft geen effect op de organisatie-identificatie van docenten met de organisatie. Zij laten de manier waarop zij de organisatie zien niet beïnvloeden door meningen van anderen. De eigen ervaring met de organisatie is krachtiger en dit is waar docenten zich aan refereren. Opvallend is dat respondenten misvattingen over de organisatie willen onderzoeken, uitleggen en soms zelfs willen verbloemen of goedpraten. Dit betekent dat de organisatie geen rekening hoeft te houden met het perceived external prestige om een gevoel van organisatie-identificatie met de organisatie onder docenten te stimuleren.

7.4 Interne communicatiemiddelen

De organisatie kan zich in de toekomst focussen op de inzet van interne communicatiemiddelen op organisatieniveau waarbij persoonlijk contact tussen docenten en het CvB mogelijk is. Dit kan de organisatie doen door werkbezoeken van het CvB aan docenten te introduceren waarbij het CvB de werkvloer van een docent bezoekt en aandacht aan de docent schenkt en een luisterend oor biedt. Ook kan de organisatie etentjes organiseren voor CvB-leden met docenten, een sportdag organiseren of een rollenspel introduceren. Dit rollenspel staat in het teken van “een kijkje in elkaars keuken nemen”. CvB-leden lopen dan een dag mee met docenten en andersom. Dit persoonlijk contact leidt ertoe dat docenten zich sterker identificeren met de organisatie, omdat dan het idee heerst dat het CvB betrokken is bij wat op de werkvloer gebeurt. Dit versterkt ook het wij-gevoel en een gevoel van wederzijds begrip tussen CvB-leden en docenten. Docenten voelen zich door persoonlijk contact ook vrijer om te spreken over leuke initiatieven en andere zaken.

Naast persoonlijk contact kan de organisatie aandacht besteden aan het organiseren van meer schooloverstijgende evenementen voor alle medewerkers van de organisatie. Dit kan zijn door een organisatiedag, een feestelijke avond of symposia te organiseren. Dit zorgt er niet alleen voor dat docenten zich meer identificeren met de organisatie, maar dit leidt ook tot het doorbreken van de heersende opleidingsidentificatie onder docenten. Verder mogen interne communicatiemiddelen gebruikt worden om docenten terugkoppeling te geven over aangeleverde input. Zo weten docenten dat iets met input wordt gedaan. Ook kan de organisatie zich focussen op het introduceren van testimonials, waarin docenten vertellen over hun ervaringen in de dagelijkse praktijk. Dit zorgt ervoor dat docenten elkaar op organisatiebreed niveau leren kennen en elkaar kunnen inspireren. Tot slot kan de organisatie zich focussen op het informeren van medewerkers over het nut van Intranet.

7.5 Eindconclusie

Kortom, uit dit onderzoek blijkt dat de organisatie zich in de toekomst meer mag focussen op interne communicatie waarbij de nadruk ligt op het stimuleren van bottom-up communicatie. Docenten identificeren zich dan meer met de organisatie als geheel. De organisatie kan hieraan invulling geven door interne communicatiemiddelen in te zetten die bottom-up communicatie ondersteunen en vooral persoonlijk contact tussen docenten en het CvB mogelijk maken. Terugkoppeling door management op aangeleverde input van docenten dient ook meer aandacht te krijgen in de toekomst. Verder kan de organisatie zich focussen op het organiseren van meer schooloverstijgende evenementen voor alle medewerkers. Dit zal opnieuw bijdragen aan de identificatie met de organisatie onder docenten en dit kan ertoe leiden dat de heersende opleidingsidentificatie doorbroken wordt.

8. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk presenteert de aanbevelingen aan de organisatie in de vorm van een intern communicatieadvies. De aanbevelingen komen voort uit de resultaten en conclusie (hoofdstuk 6 en 7). Bijlage G toont de aanbevelingen van de extra resultaten. De aanbevelingen dragen bij aan het behalen van de volgende doelstelling: “Inzicht krijgen in het effect van de huidige gevoerde interne communicatie en van het perceived external prestige op de organisatie-identificatie onder de doelgroep, teneinde de organisatie een advies te geven over hoe interne communicatie organisatie-identificatie onder de doelgroep kan stimuleren wat resulteert in het behalen van organisatiedoelstellingen voor de organisatie.”.

De aanbevelingen houden rekening met de communicatiedoelen van de organisatie, namelijk informeren, ontmoeting en debat (paragraaf 2.1.7). Daarnaast biedt dit hoofdstuk inzicht in de haalbaarheid van aanbevelingen door theorie van Mark Raison (Yellow Ideas, 2017). Hierin is “now” direct uitvoerbaar, “wow” met zorgvuldige voorbereiding uitvoerbaar in de toekomst en “how” een uitdaging om uit te voeren.

8.1 Bottom-up communicatie

In de toekomst kan de organisatie zich voornamelijk richten op de inzet van communicatiemiddelen die bottom-up communicatie op organisatieniveau mogelijk maken.

Terugkoppeling management

CvB-leden, onderwijsdirecteuren en schooldirecteuren geven onvoldoende terugkoppeling aan docenten. Docenten leveren input aan, maar het management komt hier vaak niet op terug, waardoor docenten niet weten of er iets met de input gedaan is. Het management kan Intranet inzetten om docenten op de hoogte te stellen van de status van aangeleverde input, waardoor docenten het idee hebben dat ze serieus genomen worden.

Deze aanbeveling heeft informeren als doel en valt binnen de categorie “now”, omdat de organisatie deze direct kan invoeren.

Persoonlijk contact

Respondenten willen graag persoonlijk in contact komen met het CvB, omdat zij graag gehoord willen worden en willen dat het CvB aandacht besteedt aan de dagelijkse werksituatie van docenten. Zij voelen zich hierdoor meer gehoord en dit zorgt voor een toename van hun organisatie-identificatie.

De organisatie kan persoonlijk contact tussen het CvB en docenten ondersteunen door docenten en CvB-leden met elkaar te laten lunchen. Zo kunnen docenten en CvB-leden elkaar in een informele sfeer beter leren kennen en elkaar vragen stellen. De organisatie hiervan is vrij eenvoudig, aangezien dit onder lunchtijd plaatsvindt.

Verder kan de organisatie invulling geven aan dit persoonlijke contact door informelere werkbezoeken van het CvB aan de werkvloer te introduceren waarbij CvB-leden in de klassen komen kijken. Misschien kan het CvB-lid zelf iets voorbereiden om voor de klas en een docent te presenteren, zodat een CvB-lid ervaart wat het is om voor een klas te staan. Een andere invulling aan deze werkbezoeken is dat een docent samen met de klas een workshop organiseert. CvB-leden ondergaan deze workshop en hebben dan daadwerkelijk zicht op de realiteit waar een docent mee dealt. Dit zorgt bij docenten voor een gevoel van steun en betrokkenheid vanuit het CvB en dit leidt ertoe dat er meer begrip is voor CvB-leden, waardoor het gevoel van afstand afneemt en docenten meer vrijuit kunnen spreken.

Aanvullend op dit werkbezoek kan de organisatie aandacht besteden aan docenten die een dagje meelopen met CvB-leden. Docenten hebben geen zicht op het takenpakket van een CvB-lid en hebben het idee dat niets met input gedaan wordt. Door docenten een kijkje in de keuken te geven, kunnen docenten zelf ervaren met welke spanningsvelden (overheid, media, studenten, werkveld) een CvB-lid te maken heeft en welke ballen een CvB-lid omhoog moet houden. Dit leidt er mogelijk toe dat docenten meer begrip krijgen voor het feit dat CvB-leden niet altijd kunnen voldoen aan alle wensen die er zijn vanuit de werkvloer. Dit biedt de docent de kans om issues die spelen of leuke initiatieven met een CvB-lid te bespreken en te onderbouwen waarom een bepaald issue of leuk initiatief aandacht verdient.

Om deze werkbezoeken te realiseren is het belangrijk dat iedere school twee afgevaardigden stuurt die de docenten van de desbetreffende school tijdens de werkbezoeken vertegenwoordigen. Een school stemt van tevoren af hoe zij invulling willen geven aan het werkbezoek van het CvB aan de werkvloer en bedenken samen welke onderwerpen zij aan het CvB willen voorleggen. Ieder CvB-lid bezoekt docenten van de eigen scholen (bijlage A).

Deze aanbeveling heeft ontmoeting en debat als doel. Docenten en CvB-leden maken op een informele manier kennis met elkaar, maar spreken ook inhoudelijk over werk. De aanbeveling van de lunch valt in de categorie “now”. De organisatie kan het advies direct uitvoeren. De werkbezoeken vallen in de categorie “wow”. Het is uitvoerbaar, maar er dient rekening gehouden te worden met de beperkte tijd die CvB-leden hebben.

8.2 Top-down communicatie

Respondenten zijn tevreden over de top-down communicatie. Wel kan de organisatie via Intranet communiceren over alle opleidingen en niet alleen over de opleidingen die bekend staan als paradepaardjes. Zo voorkomt de organisatie dat docenten van andere scholen het idee hebben onzichtbaar te zijn voor het management. Ook vinden respondenten dat de organisatie te weinig informatie verstrekt over ouderenbeleid en de instroom van jonge mensen binnen de organisatie. HRM kan ervoor zorgen dat docenten beter geïnformeerd worden over deze onderwerpen. Ook dient de organisatie goed te kijken naar de vertaling door het management van strategie en doelstellingen naar operationele werkprocessen. Docenten kunnen de

vertaalslag van deze informatie vaak niet maken naar het eigen werk. Dit weerhoudt docenten om zich erin te verdiepen of er iets mee te doen.

Verder kan de organisatie zich verdiepen in het aanbieden van nazorg omtrent het gebruik van Intranet. Veel docenten weten niet hoe ze het moeten gebruiken of waar het voor bedoeld is. In het kader van communicatie is herhaling, kan de organisatie het gebruik van Intranet een boost geven door nazorg aan te bieden in de vorm van een opfriscursus. Dit kan ertoe leiden dat docenten hun weg weten te vinden binnen dit digitale platform, waardoor het bereik toeneemt (zie bijlage G voor de implementatie).

Deze aanbevelingen hebben informeren als doel. Docenten wensen beter geïnformeerd te worden door het management. Deze aanbeveling valt in de categorie “now”, omdat de organisatie er direct voor kan kiezen om docenten via Intranet beter over bovenstaande informatie te informeren. Informatie over het ouderenbeleid en over de instroom van jonge mensen valt in de categorie “wow”, omdat het bij HRM ligt waardoor het niet direct uitvoerbaar is. Het organiseren van een opfriscursus voor het Intranet valt in de categorie “wow”, omdat deze omwille van tijd en budget niet direct uitvoerbaar is, maar wel realiseerbaar.

8.3 Horizontale communicatie

Respondenten hebben behoefte aan horizontale communicatie. Volgens Bartels et al. (2010) is dit de communicatie tussen mensen met dezelfde hiërarchische positie. Deze communicatie draagt bij aan een toename van de organisatie-identificatie (paragraaf 4.1.5).

Storytelling

De organisatie kan zich in de toekomst richten op storytelling. Respondenten hechten waarde aan de verhalen van collega's. Deze verhalen werken inspirerend en versterken het gevoel van onderlinge verbondenheid. Dit leidt ertoe dat de organisatie-identificatie toeneemt. Intranet is het platform voor deze verhalenvertellers. Momenteel besteedt de organisatie alleen aandacht aan het verhaal van de CvB-leden. Het verhaal van de docent kan hieraan toegevoegd worden.

Deze aanbeveling heeft ontmoeting en debat als doel. Docenten leren andere docenten van andere scholen kennen en tegelijkertijd kunnen docenten inhoudelijke informatie uitwisselen. De aanbeveling valt in de categorie “now”. De organisatie kan dit vrij direct inzetten.

Evenement organisatiebreed

Respondenten identificeren zich meer met De organisatie wanneer De organisatie meer schooloverstijgende evenementen organiseert voor alle medewerkers. Dit onderzoek richt zich op docenten, daarom is er bij deze aanbeveling een focus op docenten.

Respondenten zijn enthousiast over het symposium dat om de twee jaar terugkomt, maar vinden dat dit soort evenementen op jaarbasis vaker terug mogen keren. Het biedt docenten namelijk de kans om collega's buiten de eigen opleiding en school te ontmoeten om ervaringen te delen, samenwerkingen aan te gaan en van elkaar te leren. Hiernaast draagt dit bij aan het doorbreken van de heersende opleidingsidentificatie.

Schooloverstijgende evenementen kunnen ertoe leiden dat docenten zich realiseren dat ze niet alleen werken binnen een school of opleiding, maar dat ze samen met 1.000 anderen onderdeel zijn van De organisatie (Organisatie, 2015).

De organisatie kan gehoor geven aan de wens van docenten om meer schooloverstijgende evenementen te organiseren door aanvullend op het symposium een organisatiedag te organiseren. Deze dient georganiseerd te worden door een projectgroep waarbinnen alle scholen zijn vertegenwoordigd. Op deze jaarlijkse organisatiedag staan drie thema's centraal. Deze thema's dragen docenten aan via de projectgroep. De projectgroep kijkt welke thema's goed aansluiten of interessant worden bevonden. Per thema gaat de projectgroep op zoek naar een inspirerende spreker die de docenten op de organisatiedag voorgaat in dit thema. Door thema's te kiezen die leven onder docenten, zorgt dit voor gespreksstof en komen collega's met elkaar in contact. CvB-leden openen en sluiten de dag. Omdat er al een groot evenement is waarbij iedereen een hele dag verplicht aanwezig moet zijn, kan de organisatie ervoor kiezen om de organisatiedag op een dagdeel plaats te laten vinden, bijvoorbeeld 's middags en 's avonds tussen vier en acht uur. Deelname aan het evenement is niet verplicht.

Deze aanbeveling heeft debat als communicatiedoel. Docenten gaan in gesprek met elkaar en wisselen informatie uit. De aanbeveling valt in de categorie "how", omdat deze niet direct uitvoerbaar is. Hiervoor is veel tijd, planning en budget nodig.

8.4 Hiaten onderzoek

Dit onderzoek toont een aantal hiaten. Naar sommigen kan de organisatie in de toekomst meer onderzoek doen. Zo kan de organisatie er in een vervolgonderzoek naar organisatie-identificatie voor zorgen dat er een spreiding van respondenten is over alle scholen en dat er een gelijk aantal respondenten per school is. Dit biedt de organisatie mogelijk inzicht in of de mate van organisatie-identificatie onder docenten van verschillende scholen anders ervaren wordt. Ook kan er in vervolgonderzoek meer aandacht worden besteed aan het onderscheiden van de invloed die CvB-leden, onderwijsdirecteuren en schooldirecteuren hebben op de verticale communicatie en dus indirect ook op de organisatie-identificatie. In dit onderzoek is de respondent vooral het management als geheel voorgelegd. Hiernaast is de theorie die binnen dit onderzoek centraal staat alleen getoetst in een bepaalde tijd. Dit resulteert mogelijk in andere uitkomsten wanneer de theorie getoetst wordt op de lange termijn. De organisatie kan er dus voor kiezen hetzelfde onderzoek over een tijd opnieuw te doen, om te kijken of de factoren die er nu voor zorgen dat docenten zich minder identificeren dan nog steeds dezelfde factoren zijn. Het kan zijn dat de mate van organisatie-identificatie van docenten afhankelijk is van nog meer factoren.

9. Implementatieplan

Het implementatieplan biedt de organisatie houvast in het uitvoeren van het advies. Het betreft een intern communicatieplan. Eerst gaat het hoofdstuk in op het doel van de communicatie en op de implementatie per communicatiemiddel. Hierna biedt het plan inzicht in de tijdsplanning en kosten van implementatie. Bijlage G toont de implementatie van de extra resultaten en bijlage I toont enkele implementatievoorbeelden.

9.1 Doel communicatie

Dit implementatieplan helpt de organisatie bij het voeren van interne communicatie, waardoor docenten zich meer gaan identificeren met de organisatie. Deze organisatie-identificatie dient er uiteindelijk toe te leiden dat het gedrag van docenten ondersteunend is aan het behalen van doelstellingen die door de organisatie zijn gesteld.

9.2 Communicatiemiddelen

De communicatiemiddelen dienen voornamelijk bottom-up communicatie, maar ook top-down communicatie en horizontale communicatie te stimuleren. Het implementatieplan geeft per middel aan wat de organisatie kan doen.

Intranet

Intranet kan een rol spelen in het terugkoppelen van input die door docenten bij het management is aangeleverd. Deze terugkoppeling door management wordt gefaciliteerd door de dienst Communicatie en CvB-leden, onderwijs- en schooldirecteuren. Het management levert terugkoppelingen aan via e-mail. De dienst Communicatie redigeert de teksten en plaatst de terugkoppelingen op Intranet. Het terugkoppelen van informatie dient te gebeuren zodra deze bekend is. Voorafgaand aan het plaatsen van terugkoppeling kan de organisatie de terugkoppeling introduceren via Intranet.

Via Intranet kan de dienst Communicatie aandacht schenken aan het communiceren over alle scholen van de organisatie. De dienst Communicatie kan begin van de maand om de input van docenten en schooldirecteuren vragen over het laatste schoolnieuws. Ook kan de dienst Communicatie informatie uit de nieuwsbrieven van scholen halen. De dienst Communicatie is eindverantwoordelijk voor het redigeren van teksten en het plaatsen ervan op Intranet. Hiernaast kan via Intranet gecommuniceerd worden over de vertaalslag door management van de strategie en doelstellingen en wat dit betekent voor docenten. De dienst Communicatie kan maandelijks informatie ophalen over de voortgang van strategie en doelstellingen bij een CvB-lid en dit publiceren. De dienst Communicatie is zelf verantwoordelijk voor het schrijven en plaatsen hiervan.

Storytelling faciliteert de dienst Communicatie via Intranet in de vorm van een blog. Zij gaan zelf op zoek naar verhalenvertellers binnen de organisatie. Dit kan via de e-mail, een oproep op Intranet, telefonisch

contact of face-to-face. Docenten zijn zelf verantwoordelijk voor het schrijven van een blog en de dienst Communicatie is verantwoordelijk voor het redigeren en publiceren van een maandelijks terugkerend verhaal.

CvB-lunch

E-mail speelt een rol in het introduceren van de CvB-lunch aan docenten. Docenten kunnen zich via e-mail hiervoor aanmelden. Docenten en het CvB dienen hierbij hun eigen lunch mee te nemen. Ieder CvB-lid luncht met docenten van de eigen scholen (bijlage A). Elk CvB-lid luncht één keer in de maand met vijf docenten. Dit zijn elke keer docenten van een andere school, waardoor docenten van alle scholen in de gelegenheid worden gesteld om deel te nemen. De aanmelding en praktische zaken als locatie, tijd en ruimte worden opgepakt door een communicatiemedewerker.

Werkbezoek CvB

De schooldirecteur speelt een grote rol in het faciliteren van werkbezoeken. De schooldirecteur zorgt ervoor dat twee docenten de school vertegenwoordigen tijdens het werkbezoek van het CvB aan de werkvloer en andersom. Wanneer de twee vertegenwoordigers bekend zijn, pakt de dienst Communicatie de organisatie van deze bezoeken op omtrent datum, tijd en ruimte. De docenten en CvB-leden zijn zelf verantwoordelijk voor de invulling van het werkbezoek. Het is de bedoeling dat de ene docent een CvB-lid op een dagdeel ontvangt op de school en de ander een dagdeel meeloopt met een CvB-lid. Deze werkbezoeken vinden op dezelfde dag plaats. Dit implementatieplan houdt er rekening mee dat CvB-leden weinig tijd hebben om deze werkbezoeken te realiseren.

Evenement

Een deelname aan de organisatiedag is niet verplicht. Daarom is het belangrijk dat het evenement ver van tevoren wordt aangekondigd via Intranet en dat docenten zich via e-mail moeten aanmelden indien ze hierbij aanwezig willen zijn. De organisatiedag vindt ongeveer tussen vier uur 's middags en acht uur 's avonds plaats. Voor een groot gedeelte is de projectgroep zelf verantwoordelijk voor de invulling van deze organisatiedag. De projectgroep kiest zelf de thema's en de gastsprekers uit. De dienst Communicatie begeleidt de projectgroep in de communicatie rondom het evenement, dus met berichten via Intranet, eventuele flyers die gemaakt dienen te worden of PowerPointpresentaties. Ook ondersteunt de dienst Communicatie de projectgroep in het verwerken van aanmeldingen. De dienst Communicatie (**) ondersteunt de projectgroep verder in het begroten van het evenement. Budget voor het evenement dient via communicatiemanager ** aangevraagd te worden bij de eigenaar van het budget. Het kostenoverzicht in paragraaf 9.4 houdt rekening met een hoge, normale of lage opkomst van docenten en dus ook met verschillende locaties om de dag plaats te laten vinden. De organisatie kan ervoor kiezen om drie thema's op een dag centraal te stellen of om de thema's te verspreiden over drie organisatiedagen. Docenten geven zich dan op voor een thema dat het meest aanspreekt. De organisatie kan de dag bij opkomst van 400 docenten volgens ** (persoonlijke communicatie, mei 2017) intern faciliteren.

9.3 Organisatieplanning en tijdsplanning

Onderstaande planning brengt per communicatiemiddel in kaart wat de implementatie in de praktijk betekent. Hierna volgt een tijdsplanning.

Organisatieplanning

Middel	Wat	Wie	Frequentie	Wanneer
Intranet	Terugkoppeling	Dienst Communicatie CvB-leden Onderwijsdirecteuren Schooldirecteuren	Afhankelijk van of terugkoppeling mogelijk is.	Afhankelijk van of terugkoppeling mogelijk is.
Intranet	Communicatie over alle scholen.	Dienst Communicatie Schooldirecteuren Docenten	Maandelijks	Ophalen: begin van de maand. Produceren: halverwege de maand. Publiceren: einde van de maand.
Intranet	Communicatie over strategie en doelstellingen.	Dienst Communicatie CvB-leden	Maandelijks	Ophalen: begin van de maand. Produceren: halverwege de maand. Publiceren: einde van de maand.
Intranet	Storytelling	Dienst Communicatie Docenten	Maandelijks	Ophalen: 2 ^{de} week van de maand. Produceren: 3 ^{de} week van de maand.

				Publiceren: laatste week van de maand.
CvB-lunch	Lunch	Dienst Communicatie CvB Docenten	Maandelijks	Begin van de maand.
Werkbezoek	Van CvB aan de werkvloer en andersom.	Dienst Communicatie CvB Schooldirecteur	1 keer in de twee maanden.	3 ^{de} week van de maand.
Evenement	Organisatiedag	Dienst Communicatie Communicatiemanager ** Projectgroep Budgeteigenaar	Jaarlijks	Afhankelijk van jaarprogramma scholen. Introduceren: begin van het schooljaar.

Tabel 4 - Organisatieplanning

Tijdsplanning

Informatie verwijderd i.v.m. privacy.

9.4 Kostenoverzicht

Onderstaand kostenoverzicht laat zien met welke kosten de organisatie rekening dient te houden bij de uitvoering van het intern communicatieplan.

Middel	Wat	Wie	Kosten
Intranet	Terugkoppeling	Dienst Communicatie CvB-leden Onderwijsdirecteuren Schooldirecteuren	Geen kosten*
Intranet	Communicatie over alle scholen.	Dienst Communicatie Schooldirecteuren	Geen kosten*

		Docenten	
Intranet	Communicatie over strategie en doelstellingen.	Dienst Communicatie CvB-leden	Geen kosten*
Intranet	Storytelling	Dienst Communicatie Docenten	Geen kosten*
CvB-lunch	Lunch	Dienst Communicatie CvB	Geen kosten**
Werkbezoek	Van CvB aan de werkvloer en andersom.	Dienst Communicatie CvB Schooldirecteur	Geen kosten**
Evenement	Organisatiedag	Dienst Communicatie Communicatiemanager ** Projectgroep Budgeteigenaar	<u>Locatie World Forum ****</u> ***1 x per jaar, capaciteit: 1.579 (theateropstelling)*** Zaalverhuur Catering Audio & Video Catering IT & Wi-Fi Additionele kosten €54.254,-*** ***Bovenstaande kosten zijn exclusief sprekerskosten. Deze prijzen lopen zeer uiteen, namelijk van gratis sprekers tot sprekers die €25.000,- vragen en alles wat daar verder tussen zit (Excellent Presenteren, 2013). *** <u>Locatie de organisatie</u>

			3 x per jaar, capaciteit: 400 Catering Spreker Locatie €20.000,- x 3 = €60.000,-
Budget			€54.254,- of €60.000,-

Tabel 5 - Kostenoverzicht

*Valt onder budget dienst Communicatie.

** Valt onder het takenpakket van een CvB'er en docent.

*** Zie bijlage H voor de volledig offerte van het World Forum.

**** Zie bijlage H voor briefing World Forum.

Bronnenlijst

Boeken

- Boer, M. (2011). *Handboek voor de interne communicatiespecialist*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory & Practice*. Londen: SAGE Publications.
- Koeleman, H (2008). *Interne communicatie als managementinstrument*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Meier, U. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Vierde druk. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Vos, M. & Schoemaker, H. (2000). *Geïntegreerde communicatie*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Databank LexisNexis

- De Vries, M. (2015, 27 november). Bussemaker wil kleinschaliger en menselijker mbo. *Trouw* [Nederland].
- Van Gelder, L. (2014, 15 december). Mbo roeit tegen de stroom in. *Het Parool* [Nieuws], p. 11.

Databank EBSCOhost

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18.
- Apker, J., & Fox, D. (2002). *Communication - improving organizational and professional identification in managed care hospitals*. *Journal of Nursing Administration*. 32: 106-114.
- Bartels, J., Pruyn, A.T.H., De Jong, M.D.T. & Joustra, I. (2007). *'Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate'*. *Journal of Organizational Behavior*. 28: 173-90.
- Bartels, J., Peters, O., De Jong, M.D.T., Pruyn, A.Th.H. & Van der Molen, M. (2010). *'Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organizational identification'*. *Personnel Review*. 39 (2): 210-26.
- Dennis, H.S. (1974). *A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organizations*. Unpublished doctoral thesis. Ann Arbor, Michigan: Xerox University Microfilms.
- Dennis, H.S. (1975). *The construction of a managerial communication climate inventory for use in complex organizations*. Paper presented at the annual convention of the International Communication Association, Chicago.
- Downs, C.W. & Adrian, A.D. (2004). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. New York and London: The Guilford Press.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). *'Organizational images and member identification'*. *Administrative Science Quarterly*. 39: 239-63.
- Edwards, M.R. (2005). *Organizational identification: A conceptual and operational review*. *International Journal of Management Reviews*. 7: 207-230.
- Frank, A. & Brownell, J. (1989). *Organizational communication and behavior: Communicating to improve performance*. Orlando, FL: Holt, Rinehart & Winston.

- Goldhaber, G.M. (1993). *Organizational Communication*. Wm. C. Brown Communications, Inc., Dubuque.
- Guzley, R.M. (1992). *Organizational climate and communication climate: Predictors of commitment to the organization*. Management Communication Quarterly. 5: 379-402.
- Iyver, V.M. & Bamber, E.M. (2002). *Big 5 auditors' professional and organizational identification: Consistency or conflict?* Auditing. 21: 21-38.
- Lawler, E.E. (1989). *With HR help, all managers can practice high-involvement management*. Personnel. April: 26-31.
- Mael, F.A. & Ashforth, B.E. (1992). *'Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification'*. Journal of Organizational Behavior. 13: 103-23. Quote op p. 104.
- McCauley, D.P. & Kuhnert, K.W. (1992). *A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management*. Public Administration Quarterly. 16: 265-284.
- Mintzberg H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Patchen, M. (1970). *Participation, Achievement and Involvement in the Job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Postmes, T., Tanis, M. & De Wit, B. (2001). *Communication and commitment in organizations: A social identity approach*. Group Processes and Intergroup Relations. 4: 227-246.
- Postmes, T. (2003). *A social identity approach to communication in organizations. Social Identity at work - Developing Theory for Organizational Practice*, pp. 81-98. Psychology Press Ltd., New York and Hove.
- Quirke, B. (1995). *Communicatie Change*. Londen: McGraw Hill.
- Redding, W.C. (1972). *Communication within organization: An interpretive review of theory and research*. New York: Industrial Communication Council.
- Rosenberg, R.D. & Rosenstein, E. (1980). *Participation and productivity: An empirical study*. Industrial and Labor Relations Review. 33: 355-367.
- Russo, T.C. (1998). *Organizational and professional identification*. Management Communication Quarterly. 12: 72-111.
- Scott, C.R., Connaughton, S.L., Diaz-Saenz, H.R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., Shaw, S.P. & Morgan, D. (1999). *The impacts of communication and multiple identifications on intent to leave*. Management Communication Quarterly, 12: 400-435.
- Smidts, A., Pruyn, A. & Van Riel, C.B.M. (2001). *The impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification*. The Academy of Management Journal. Pp. 1051-1062.
- Turner, J.C. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. New York: Basil Blackwell.
- Wallace, J.E. (1995). *Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations*. Administrative Science Quarterly. 40: 228- 255.

Websites

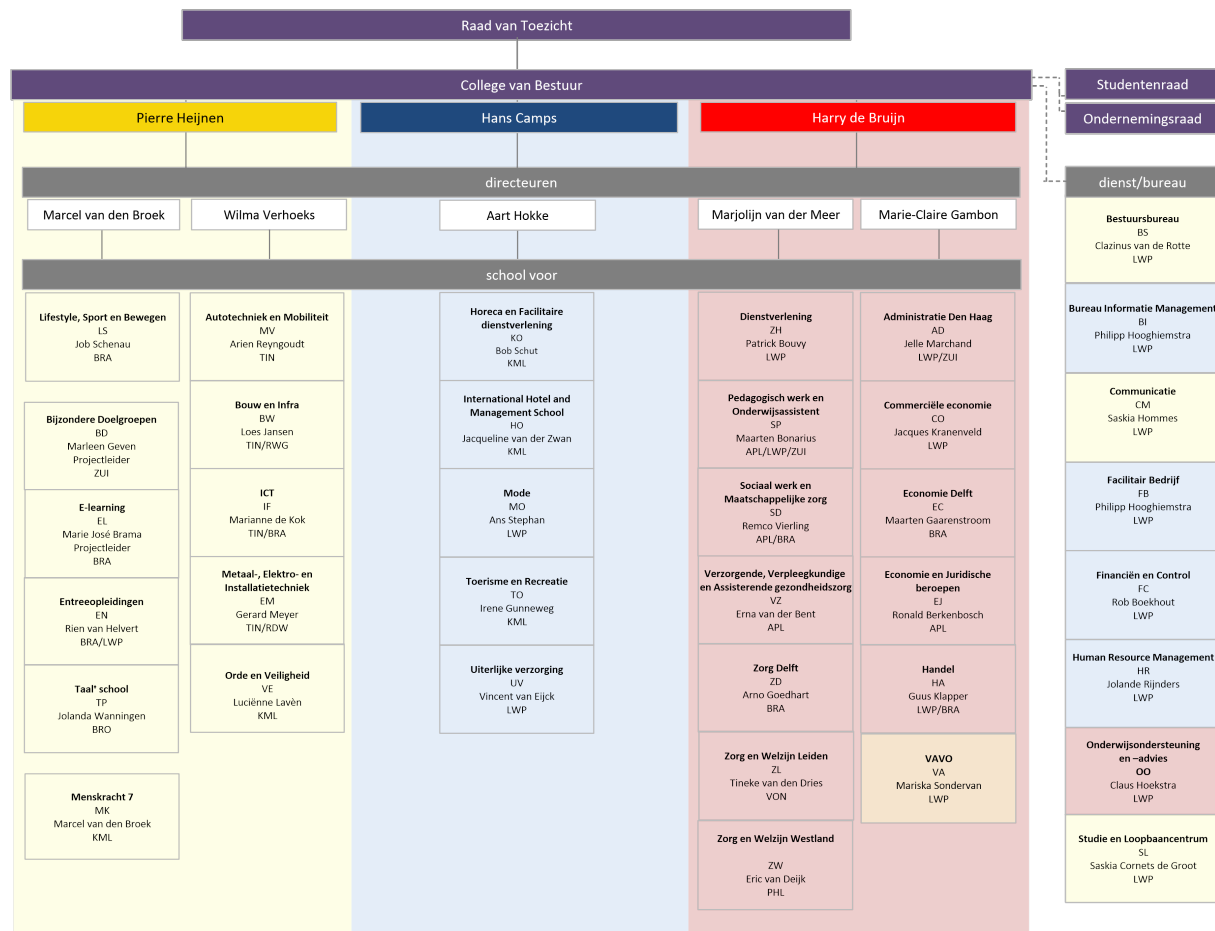
- CBS. (2008). *Particulier onderwijs groeit sneller dan gesubsidieerd onderwijs*. Opgevraagd op 29 maart 2017 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2008/36/particulier-onderwijs-groeit-snel-der-gesubsidieerd-onderwijs>.
- Embrace. (2017). *Belangrijkste interne communicatie trends voor het sociaal intranet in 2017*. Opgevraagd op 21 mei 2017 van <https://www.embracesbs.com/blog/belangrijkste-interne-communicatie-trends-voor-het-sociaal-intranet-in-2017-infographic/>.
- Excellent Presenteren. (2013). *Wat kost een professionele spreker?* Opgevraagd op 28 mei 2017 van <https://www.excellentpresenteren.nl/wat-kost-een-professionele-spreker/>.
- Meester Bart. (2017). In Facebook [community pagina]. Opgevraagd op 28 mei, 2017. Van https://www.facebook.com/meesterbartschrijft/?hc_ref=PAGES_TIMELINE&fref=nf.
- Onderwijsinspectie. (2017a). *Over ons*. Opgevraagd op 29 maart 2017 van <https://www.onderwijsinspectie.nl/over-ons>.
- Onderwijsinspectie. (2017b). *Middelbaar beroepsonderwijs*. Opgevraagd op 29 maart 2017 van <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwijssectoren/middelbaar-beroepsonderwijs/inhoud/toezicht-mbo>.
- Organisatie. (2015). *Geïntegreerd Jaardocument 2015*. Opgevraagd op 12 februari 2017 van **.
- Organisatie. (2017a). *Missie en visie*. Opgevraagd op 10 februari 2017 van **.
- Organisatie. (2017c). *Strategie 2016 -2019: Vakkundig, Innovatief, Betrokken*. Opgevraagd op 30 maart 2017 van **.
- Organisatie. (2017d). *Organogram*. Opgevraagd op 14 februari 2017 van **.
- Yellow Ideas. (2017). *Yellow Ideas*. Opgevraagd op 23 mei 2017 van <http://yellowideas.com>.

Interne bronnen

- **. (2000). *Ontstaan van het logo van de organisatie*. Den Haag.
- **. (2000). **: *ondernemend, innoverend en baanbrekend*. Den Haag.
- Effectory. (2015). *Medewerkersonderzoek Hoofdrapportage organisatie*. Amsterdam.
- Effectory International. (2017). *The essential guide to driving employee engagement*. Amsterdam.
- Organisatie. (2013). *Memo Interne Communicatie*. Den Haag.
- Organisatie. (2014a). *Besluit College van Bestuur*. Den Haag.
- Organisatie. (2014b). *Besluit College van Bestuur*. Den Haag.
- Organisatie. (2017b). *Wie werken er bij Communicatie?* Opgevraagd op 21 februari 2017 van **.

Bijlage A – Organogram

Deze bijlage bevat het organogram van de organisatie.



Afbeelding 2 - Organogram de organisatie (Organisatie, 2017d).

Bijlage B – Uitwerking interview intern communicatiespecialist

Naam	**
Functie	Communicatieadviseur dienst Communicatie
Opleiding	**
Verantwoording gekozen respondent	Er is voor deze respondent gekozen, omdat deze respondent werkzaam is op de afdeling dienst Communicatie en veel weet over interne communicatie. Ook kan deze respondent feitelijk vertellen over de organisatiestructuur, de marktpositie en de concurrentieomgeving. Deze respondent komt namelijk veel in aanraking met de beleidsvoering van de organisatie.

Interne communicatie

1. Wie is er verantwoordelijk voor de interne communicatie binnen de organisatie?

De gehele lijn is verantwoordelijk voor de interne communicatie binnen de organisatie. CvB communiceert dus met onderwijsdirecteuren, onderwijsdirecteuren met schooldirecteuren en schooldirecteuren communiceren met het personeel dat werkt bij de scholen. Dit zijn dus teammanagers, docenten en ondersteunend personeel, zoals conciërges, schoonmakers, administratief medewerkers en ander ondersteunend personeel. Er wordt binnen de organisatie niet alleen top-down, maar ook bottom-up gecommuniceerd. Iedereen speelt dus een rol in de interne communicatie binnen de organisatie en iedereen heeft verantwoordelijkheid voor het op gang houden van deze interne communicatiestroom.

** is manager van de Dienst Communicatie. Zij is met haar team verantwoordelijk voor het creëren van een platform, waardoor interne communicatie binnen de organisatie mogelijk is. ** heeft verantwoordingsgesprekken met het CvB, waarin zij de resultaten op intern communicatiegebied dient te verantwoorden. Hiernaast adviseert ** het CvB over hoe interne communicatie kan bijdragen aan het verbinden van medewerkers, aan het faciliteren van werkprocessen, aan het vernieuwen en verbeteren van kennis en aan het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie van de organisatie. ** en ** zijn voor een groot deel verantwoordelijk voor de corporate communicatie. Het is dus hun taak om de organisatie op organisatorisch niveau te adviseren over interne communicatie. Wanneer scholen steun vragen bij het voeren van interne communicatie, worden ** en ** ingezet. Zij adviseren over interne communicatie op schoolniveau.

2. Welke rol speel jij binnen de interne communicatie?

Bij interne communicatie speel ik een rol op corporate niveau. Ik houd mij met name bezig met de ontwikkeling van Intranet als centraal communicatieplatform.

3. Hoe wordt er binnen de organisatie intern gecommuniceerd?

Interne communicatie op organisatieniveau vindt binnen de organisatie plaats via een centraal platform. Dit platform heet **. Verder wordt er gebruik gemaakt van posters en communiceren medewerkers met elkaar via e-mail. Hiernaast wordt er door sommige medewerkers gebruik gemaakt van Skype en Yammer. Ook worden er door scholen nieuwsbrieven rondgestuurd. Met de doorontwikkeling vijf jaar geleden zijn drie interne communicatiedoelen geïntroduceerd. Deze interne communicatiedoelen worden ontmoeting, debat en informatie genoemd. Bij ontmoeting vindt er een dialoog plaats. Een ontmoeting heeft vaak een informeel karakter. Bij een debat gaat het meer om de inhoud. Ook bij debat is dialoog mogelijk. Informeren vindt alleen top-down plaats. Dit gaat vaak over beleidsvoering of kaderstelling. Een voorbeeld van een ontmoeting is het symposium dat wordt georganiseerd. De school gaat dan dicht en medewerkers van de organisatie worden dan uitgenodigd deel te nemen aan één van de 150 georganiseerde workshops. Dit heeft een ontmoetingsfunctie. Ook vindt er teamoverleg en afdelingsoverleg plaats. Soms wordt er ook gebruikt gemaakt van mededelingenborden. Er wordt binnen de organisatie gecommuniceerd op schoolniveau en op organisatieniveau. De manier van communiceren is verschillend en wordt op scholen bepaald door schooldirecteuren en de medewerkers die daar werken.

4. Wat wordt er binnen de organisatie intern gecommuniceerd?

Binnen de organisatie wordt er gecommuniceerd over de organisatie en het beleid, samenwerkingen, HRM-zaken, nieuws op school en nieuws over het onderwijs in het algemeen. Ook worden facilitaire zaken besproken.

5. Welke uitdagingen zijn er bij het voeren van interne communicatie binnen de organisatie?

Op het moment is het niet zeker wat de wensen en behoeften van medewerkers zijn omtrent de interne communicatievoorziening. Het is dus lastig hier als dienst Communicatie op in te spelen. Waar willen mensen kennis van nemen? Dat is moeilijk. Ook wordt er hard gewerkt aan het creëren van een centraal platform waarbij interactie tussen medewerkers mogelijk is. Hier is de organisatie nu nog niet zo ver mee.

6. Hoe zal de interne communicatie zich gaan ontwikkelen binnen de organisatie?

Er wordt hard gewerkt aan het interactiever maken van interne communicatie. In de toekomst moet het dus mogelijk zijn dat medewerkers kunnen reageren op berichten. Er moet dialoog gaan ontstaan. Dus een fase waarin iemand een vraag kan stellen, waarop mensen kunnen reageren.

7. Ziet het management het belang in van interne communicatie?

Dat denk ik wel. We zitten niet bij alle CvB-vergaderingen, maar het CvB zoekt wel aansluiting bij de dienst Communicatie en betreft de dienst Communicatie bij zaken.

8. Speelt interne communicatie een verbindende rol tussen management en werkvloer?

Op dit moment gebeurt dit nog niet heel planmatig. Het zit nog niet helemaal in het systeem. Is nog niet heel gestructureerd. Wel speelt interne communicatie al een rol bij het vertalen van de nieuwe kernwaarde “innovatie” naar medewerkers. Management heeft deze nieuwe kernwaarde bedacht en interne communicatie zorgt ervoor dat deze visie terechtkomt bij de medewerkers. Interne communicatie speelt in die zin al een grotere rol bij veranderingen, zoals de doorontwikkeling. Toch wordt interne communicatie nog niet genoeg gezien als een belangrijke tool die ingezet kan worden tijdens een veranderproces.

9. Speelt interne communicatie een rol in het vernieuwen van kennis of het verbeteren van de organisatie?

Medewerkers die binnen de organisatie voor een dienst werken hebben trainingen doorlopen. Hier is ook interne communicatie bij te pas gekomen. Medewerkers moeten namelijk geïnformeerd worden over het bestaan van deze trainingen.

10. Speelt interne communicatie een rol bij het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie van de organisatie?

Hier doe jij onderzoek naar. Het is nu dus niet zeker of interne communicatie hier inderdaad aan bijdraagt.

11. Speelt interne communicatie een rol in het faciliteren van werkprocessen binnen de organisatie?

Ja, medewerkers worden via het centraal platform en via SharePoint op de hoogte gebracht van werkprocessen.

Organisatiecultuur

12. Hoe omschrijf je de bedrijfscultuur die heerst binnen de organisatie?

Er heerst een informele cultuur. Binnen de afdelingen spreekt iedereen elkaar met “je” en “jij” aan. Toch is de hiërarchie ook voelbaar. Deze wordt niet altijd gezien, maar is er wel. Er is dus toch een bepaalde afstand tussen de verschillende hiërarchische lagen. We zijn ook weer geen notariskantoor.

Procesgericht – resultaatgericht?

We zijn procesgericht. Er is een focus op de dagelijkse bezigheden. De resultaatgerichtheid kan beter vind ik.

Mensgericht – werkgericht?

We zijn erg mensgericht. Met onderwijs heb je natuurlijk te maken met mensen, zijn we bezig met mensen. We bieden opleidingen aan aan studenten. Er is dus sprake van heel veel interactie.

Organisatiegebonden – professioneel?

Hier doe jij onderzoek naar. Ik denk zelf dat het heel verschillend is. De ene medewerker kan heel organisatiegebonden zijn en de ander juist professioneel. Toch neig ik ernaar te denken dat iemand kiest voor het werk in het onderwijs. Professioneel dus. Je staat voor de klas, jij bent dit aan het doen. Het zou kunnen zijn dat medewerkers dichter bij het werk staan dan bij de organisatie.

Open – gesloten?

De organisatie is een open organisatie. Dit past ook wel bij een school. Je kan hier bijvoorbeeld alle besluiten vinden van het CvB, iedere medewerker kan daar bij. We snappen heel goed dat we een publieke organisatie zijn en dat we ons moeten verantwoorden. We werken namelijk met geld van iedereen. Het zit ingebakken in de mensen en in de instelling dat je je dient te verantwoorden. De luiken zitten hier niet dicht.

Strakke controle – losse controle?

Er is hier sprake van een vrij losse controle. Toch is deze controle wel strakker dan deze in het verleden geweest is. Dit moet ook wel. Je ziet dat ziekenhuizen, scholen en publieke woningcorporaties omvallen. Als publieke instelling lig je nog meer onder een vergrootglas dan anderen. Er wordt van je verwacht dat je efficiënt omgaat met geld. Het CvB maakt met de bedrijfsvoering niet altijd vrienden. Zij moeten duidelijke kaders opstellen, waaraan medewerkers en het management zich moeten houden. Een organisatie moet bedrijfsmatig werken. Het kan niet alleen maar vrijheid blijheid zijn. Docenten en docententeams hebben een behoorlijke tot volledige vrijheid om onderwijs in te richten hoe zij het willen. Dat is het verschil tussen de controle op bedrijfsmatig niveau en op schoolniveau.

Pragmatisch – normatief?

Er wordt bij de organisatie vanuit de student en het werkveld, dus de klant, gedacht. Wij leiden mensen op voor het beroepenveld. De buitenwereld moet dus aansluiten op de opleidingen die aangeboden worden en andersom. We betrekken mensen uit het beroepenveld ook zoveel mogelijk bij de opleidingen en vragen deze mensen om advies. Hier vinden ook vergaderingen over plaats.

13. Vind je de huidige bedrijfscultuur passen bij de huidige bedrijfsvoering?

De bedrijfscultuur zou meer aan kunnen sluiten op het gevoel van vernieuwing dat nu heel erg heerst binnen de organisatie. Een cultuur die aansluit bij de nieuwe kernwaarde “innovatief”.

Marktpositie

14. Wat is de marktpositie van de organisatie?

De organisatie is een non-profitorganisatie. Dit betekent dat de organisatie geld ontvangt van de overheid, waarmee ze alles kunnen bekostigen. De organisatie is geen commerciële instelling en is niet gefocust op het genereren van winst, maar op het vervullen van een maatschappelijke functie, namelijk het opleiden van studenten. Medewerkers werken bij de organisatie en krijgen betaald door de organisatie. De overheid mag hierin niet gezien worden als werkgever van de medewerkers van de organisatie. Het enige commerciële aan de organisatie zijn de bedrijfsopleidingen die de onderwijsinstelling aanbiedt. Deze bedrijfsopleidingen staan bekend als Menskracht 7.

15. Kun je iets vertellen over het marktaandeel van de organisatie?

De organisatie streeft in de regio Haaglanden naar een marktaandeel van 60 procent. Dit hopen ze in 2019 behaald te hebben. Dit betekent dat 60 procent van de jongeren die in de regio Haaglanden woont, naar de organisatie gaat. Dit marktaandeel lag in 2016 iets boven de 50 procent. Dit betekent dat het marktaandeel iets van 6 procent zal moeten stijgen. Dit vind ik een realistische groei.

16. Welke ontwikkelingen voorspel je voor de marktpositie van de organisatie?

Binnenkort wordt reizen voor mbo-studenten vanaf 16 jaar gratis. Dit kan betekenen dat studenten die wonen in de regio Haaglanden buiten deze regio op zoek gaan naar een opleiding en dat studenten die niet uit de regio Haaglanden komen, op zoek gaan naar een opleiding binnen regio Haaglanden. De mobiliteit van studenten neemt hierdoor namelijk toe. Dit zou de marktpositie van de organisatie mogelijk kunnen veranderen.

Concurrentieomgeving

17. Is er binnen de onderwijssector sprake van concurrentie?

Nee, niet echt. Mbo-onderwijsinstellingen zijn verspreid over verschillende regio's. Zo is de organisatie gevestigd in de regio Haaglanden en trekt deze de meeste studenten aan die afkomstig zijn uit deze regio. Dit geldt ook voor ROC Leiden (Leiden), Zadkine & Albeda College (Rotterdam), ID College (Zoetermeer & Gouda). Natuurlijk willen we wel dat studenten kiezen voor de organisatie, maar het is geen concurrentiestrijd. Wel willen we dat jongens en meiden die in de regio Haaglanden wonen het eerste aan ons denken. Vaak kiezen studenten toch voor nabijheid. Een andere onderwijsinstelling kan ook niet zomaar besluiten een modeschool te openen in de regio Haaglanden, terwijl de organisatie er ook al een heeft. Hier zijn afspraken voor gemaakt. Er is een commissie waar je naartoe kan stappen die hierop toeziet. Zij houden in de gaten of we doelmatig omgaan met het aanbieden van opleidingen. Een belangrijke ontwikkeling die voor verandering gaat zorgen, is dat mbo-studenten binnenkort een gratis reisproduct ontvangen vanaf 16 jaar. Dit maakt het voor studenten mogelijk om verder te zoeken naar opleidingen. De mobiliteit van studenten neemt namelijk toe.

18. Wat doet de organisatie om zich te onderscheiden van concurrenten?

Zoals ik net al zei heeft de organisatie niet echt concurrenten. Wel proberen we ons anders te profileren vergeleken met concurrenten. Dit kan straks heel goed met de keuzedelen die geïntroduceerd gaan worden in het mbo. Het is dus belangrijk dat de organisatie ook interessante keuzedelen gaat aanbieden. Het is een profileringsmogelijkheid.

Bijlage C – Werving respondententent

Informatie verwijderd i.v.m. privacy.

Bijlage D – Topic guide en vragenlijst

Topic guide

Doel en inhoud van deze topic guide

De inhoud van deze topic guide dient als leidraad voor het semigestructureerde diepte-interview. De onderwerpen die aan bod komen, worden hierdoor in een logische volgorde geplaatst. De onderwerpen of topics worden niet letterlijk gevraagd, zoals deze in de topic guide zijn opgenomen. Aan de gespreksleider de taak om topics te herformuleren om zo tot gespreksdynamiek te komen.

Hoofdvraag & deelvragen

De topics die tijdens het diepte-interview aan bod komen, zijn ingedeeld naar volgende hoofdvraag en deelvragen:

- *Hoofdvraag*
 - Hoe kan de organisatie interne communicatie inzetten om ervoor te zorgen dat medewerkers zich identificeren met de organisatie?
- *Deelvragen*
 - Wat is het effect van de huidig gevoerde interne communicatie op de organisatie-identificatie onder de doelgroep?
 - Wat is het effect van het perceived external prestige van de doelgroep op de organisatie-identificatie onder de doelgroep?
 - Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep omtrent de invulling van interne communicatie door interne communicatiemiddelen?

Bovenstaande vragen resulteren in onderstaande topics en subtopics:

- Organisatie-identificatie
- Verticale communicatie
 - Kwaliteit van strategische informatie (top-down)
 - Kwaliteit van verticale communicatie (bottom-up)
 - Tevredenheid over managementresponsiviteit (bottom-up)
- Perceived external prestige
- Interne communicatiemiddelen

Methode

Soort interview:	semigestructureerd diepte-interview
Aantal deelnemers:	16
Deelnemers:	mannen en vrouwen, volwassenen
Duur per deelnemer:	1 uur

Tijdspad

Aankomst respondent en kennismaking:	1 minuut
Introductie van het interview en onderwerp:	2 minuten
Het interview:	50 minuten
Afsluiting:	2 minuten
Evaluatie:	5 minuten

(Meier, 2012)

Locatie

De semigestructureerde diepte-interviews vinden plaats op een, door de respondent gekozen, locatie van de organisatie.

Project team

Onderzoeksleider:	Kristel van den Heuvel
Interviewer:	Kristel van den Heuvel
Opdrachtgever:	

Vragenlijst

- Aankomst respondent en kennismaking
 - De interviewer ontvangt de respondent en de interviewer en respondent stellen zich aan elkaar voor.

- Introductie van het interview en onderwerp
 - Welkom
 - Uitleg doel van het onderzoek: procedure.
 - Uitleg geluidsopname, meekijkers, anonimiteit in rapportage.
 - Voorstelrondje interviewer en respondent.
 - Interviewer noteert de volgende gegevens van respondent: naam, leeftijd, opleiding, functie, aantal jaren in dienst, keuze voor de organisatie.

- Het interview

Organisatie-identificatie

Eerst volgt een uitleg over organisatie-identificatie. Hierna volgt vraag 1. Wanneer de respondent vraag 1 kan beantwoorden, hoeven vraag 2 t/m 7 niet letterlijk te worden voorgelegd. Wel kunnen vraag 2 t/m 7 gebruikt worden om de respondent duidelijker te maken wat met organisatie-identificatie wordt bedoeld.

- 1. In hoeverre identificeert u zich met de organisatie?**
2. Ziet u het als een persoonlijke belediging wanneer iemand de organisatie bekritiseert?

3. Bent u geïnteresseerd in wat anderen denken van de organisatie?
4. Wanneer u praat over de organisatie, praat u dan over “wij” of “zij”?
5. Heeft u het gevoel dat successen die de organisatie kent ook uw successen zijn?
6. Heeft u het gevoel dat wanneer iemand de organisatie prijst dit voelt als een persoonlijk compliment?
7. Heeft u een gevoel van schaamte wanneer de organisatie in media wordt bekritiseerd?

Interne communicatie

Eerst volgt een uitleg over verticale communicatie, ook wel top- down communicatie en bottom-up communicatie.

Kwaliteit van strategische informatie (Top-down)

8. Vindt u dat u voldoende op de hoogte wordt gehouden van veranderingen binnen de organisatie?
9. Vindt u dat u voldoende op de hoogte wordt gehouden van personeelsmanagement?
10. Vindt u dat u voldoende op de hoogte wordt gehouden van organisatieprestaties?
11. Vindt u dat u voldoende informatie ontvangt van de organisatie over organisatiestrategie?
12. Vindt u dat u voldoende informatie ontvangt van de organisatie over beoogde doelen en doelstellingen?
13. Vindt u dat u voldoende informatie ontvangt van de organisatie over hoe andere scholen, teams presteren?
14. Heeft u het gevoel dat informatie die door het management wordt gedeeld betrouwbaar is?
15. Wat is uw mening over de haal- of brengplicht met betrekking tot strategische informatie?

Kwaliteit van verticale communicatie (Bottom-up)

16. Vindt u dat het management het initiatief neemt om organisatie-issues met u te bespreken?
17. Neemt u het initiatief om met uw management te praten?
18. Heeft u het gevoel dat u betrokken wordt bij besluitvorming binnen de organisatie?
19. Neemt u het initiatief om feedback te geven aan het management?

Tevredenheid over managementresponsiviteit (Bottom-up)

20. Heeft u het gevoel dat de organisatie u in gelegenheid stelt om kritiek te uiten of suggesties te doen ter verbetering van het beleid?
21. Heeft u het idee dat het management van de organisatie let op suggesties die komen vanuit medewerkers?
22. Weet u hoe u moet communiceren met de organisatie wanneer u kritiek of suggesties heeft?

Perceived external prestige

Eerst volgt een uitleg over perceived external prestige. Hierna volgt vraag 23. Wanneer de respondent vraag 23 kan beantwoorden, hoeven vraag 24 t/m 29 niet letterlijk te worden voorgelegd. Wel kunnen vraag 24 t/m 29 gebruikt worden om de respondent duidelijker te maken wat met perceived external prestige wordt bedoeld.

- 23. In hoeverre denkt u dat de organisatie een goed aanzien/goede naam heeft?**

24. Heeft u het idee dat mensen in uw omgeving met lof spreken over de organisatie?
25. Heeft u het idee dat alumni van de organisatie met lof spreken over de organisatie?
26. Beschouwt u de organisatie als één van de beste mbo-scholen van de regio/Nederland?
27. Welke reputatie heeft de organisatie in uw omgeving?
28. Heeft u het idee dat wat de media publiceert over de organisatie effect heeft op hoe u de organisatie ziet?
Heeft u het idee dat wat anderen zeggen over de organisatie effect heeft op hoe u de organisatie ziet?
29. Heeft u het idee dat uw omgeving graag met de organisatie geassocieerd wil worden, omdat dit hen gunstig lijkt?

Interne communicatiemiddelen

Eerst worden de huidige invulling van interne communicatiemiddelen en de communicatiedoelen aan de respondent voorgelegd.

30. Maakt u gebruik van de huidige interne communicatiemiddelen?
31. Wat vindt u van de huidige inzet van interne communicatiemiddelen door de organisatie?
32. Heeft u het gevoel dat de inzet van interne communicatie bijdraagt aan uw organisatie-identificatie met de organisatie?
33. Heeft u het gevoel dat de huidige interne communicatie ingericht is op top-down en bottom-up communicatie (verticale communicatie)?
34. Wat zou u verbeterd willen zien aan de inzet van interne communicatiemiddelen?

➤ Afsluiting

- Afronding interview.
- Respondent bedanken voor deelname.
- Vragen van respondenten beantwoorden.

➤ Evaluatie

- Nabespreking met opdrachtgever.

Bijlage E – Verbatims

Informatie verwijderd i.v.m. privacy.

Bijlage F – Analyseschema's

Informatie verwijderd i.v.m. privacy.

Bijlage G – Extra resultaten, conclusies en aanbevelingen

Deze bijlage bevat extra resultaten (bijlage F) en dus ook extra conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek. De implementatie hiervan ligt bij HRM. Hoe HRM hieraan invulling kan geven rekening houdend met de planning en kosten, daar wordt niet op ingegaan.

Extra resultaten

Leiderschap

Uit onderzoek blijkt dat een aantal respondenten de kwaliteit van leiderschap van een school- of onderwijsdirecteur als meespelende en bepalende factor ziet in hoeverre iemand betrokken is bij de interne communicatie van de organisatie. Deze kwaliteit leidt ertoe dat respondenten afhankelijk zijn van hun directe leiders in het identificeren met de organisatie. Daarom is van de variabele “leiderschap” een apart deelprobleem gemaakt en wordt deze besproken in deze bijlage (analyseschema F37).

Een aantal respondenten vindt dat de kwaliteit van leiderschap van school- en onderwijsdirecteuren meespeelt in welke mate er intern gecommuniceerd wordt. Uit gesprek met deze respondenten blijkt dat het afhankelijk is van de leider of top-down communicatie aankomt en of bottom-up communicatie plaats kan vinden. Een aantal respondenten vindt dat ze niet betrokken worden in besluitvorming en er heerst het idee dat feedback door leiders niet gewaardeerd wordt. Informatie blijft volgens de respondenten hangen bij sommige leiders, waardoor niets met input gedaan wordt. Het is afhankelijk van of het bij een leider in het straatje past. Ook bedenken leiders strategieën en doelstellingen (ook CvB) in kantoortjes waarbij niet wordt nagedacht over de vertaling ervan naar operationele processen op de werkvloer. Volgens een aantal respondenten ligt het aan de bekwaamheid van leiders. Sommige leiders zijn niet inspirerend bezig, kunnen geen leidinggeven en coachen en hebben geen visie. Leiders komen uit het bedrijfsleven en kennen de werkvloer niet. Ook wordt gezegd dat leiders verweven zijn met HRM, waardoor zij niet objectief tegen problemen aankijken waar een docent mee komt. Respondenten beschrijven de afstand die zij voelen tussen de docenten en het management als “wij” en “zij” (analyseschema F37).

Kortom, voor een aantal respondenten is het moeilijk om zich te identificeren met de organisatie, omdat de kwaliteit van leiderschap een remmend effect lijkt te hebben op de top-down en bottom-up communicatie.

Professionele identificatie

Uit onderzoek blijkt dat een aantal respondenten zich meer identificeert met het docentschap, dan met de organisatie. Daarom is van de variabele “professionele identificatie” een apart deelprobleem gemaakt en wordt deze besproken in deze bijlage (analyseschema F38).

Een aantal respondenten identificeert zich meer met het docentschap, dan met de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat dit te maken heeft met het feit dat een docent het beroep kiest op basis van motivatie en het een

docent niet uitmaakt waar hij of zij les kan geven als er maar les gegeven kan worden. Wat de organisatie verder doet, daar hebben deze respondenten minder mee. Een enkeling omschrijft het docentschap ook als een eigen eilandje. Wanneer het klaslokaal dichtgaat, doet een docent wat hij of zij zelf wil. Ook wordt genoemd dat de docent liever informatie ontvangt die vakinhoudelijk is en op de docent gericht (analyseschema F38).

Kortom, een gevoel van identificatie met het docentschap is veelvoorkomend en dit zorgt er mogelijk voor dat respondenten zich minder identificeren met de organisatie als geheel.

Multiple organizational identification

Uit onderzoek blijkt dat een aantal respondenten zich meer identificeert met de opleiding of school waarbinnen ze werken, dan met de organisatie. Daarom is van de variabele “multiple organizational identification” een apart deelprobleem gemaakt en wordt deze besproken in deze bijlage (analyseschema F39).

Uit gesprek met de respondenten blijkt dat voor sommige docenten de eigen school of de eigen opleiding belangrijker is, dan de organisatie. Dit is volgens de respondenten te wijten aan het feit dat de organisatie bestaat uit kleine eilandjes. Dit zorgt ervoor dat locaties, scholen en opleidingen onderling weinig met elkaar te maken hebben en het zorgt ervoor dat de organisatie ver weg staat. Een enkeling spreekt hierin ook van een “zij- wij-gevoel” en vindt het onrealistisch om een wij-gevoel te creëren. Iets wat veel voorkomt is dat respondenten alleen geïnteresseerd zijn in wat anderen denken over de eigen school en succes alleen als succes zien als het eigen succes is. De organisatie staat hierin ver van de respondenten af. Sommigen distantiëren zich zelfs liever van andere opleidingen en willen liever alleen informatie ontvangen die school- of opleiding gerelateerd is (analyseschema F39).

Kortom, hieruit blijkt dat een gevoel van identificatie met de eigen school of opleiding veelvoorkomend is en dat dit er mogelijk voor zorgt dat respondenten zich minder identificeren met de organisatie als geheel.

Werkdruk

Uit onderzoek blijkt dat een aantal respondenten geen tijd heeft om zich te verdiepen in de organisatie, vanwege een te hoge werkdruk. Dit leidt ertoe dat zij zich niet kunnen identificeren met de organisatie. Daarom is van de variabele “werkdruk” een apart deelprobleem gemaakt en wordt deze besproken in deze bijlage (analyseschema F40).

Een aantal respondenten ziet werkdruk als een belemmering voor de organisatie-identificatie met de organisatie. Docenten die fulltime voor de klas staan, hebben weinig tijd om zich te verdiepen in de interne communicatie van de organisatie, waardoor docenten een kans op geïnformeerd worden en participeren in communicatie ontgaat. Dit is deels te wijten aan het feit dat docenten geen zin hebben om zich na werktijd te verdiepen in interne communicatie, maar dit is volgens een enkeling ook te wijten aan het feit dat niet genoeg

aandacht wordt besteed aan het probleem rondom werkdruk. Hiernaast wordt geen ruimte gecreëerd voor docenten om zich wel te verdiepen in deze interne communicatie. Wanneer een intern evenement wordt georganiseerd, moeten ze zelf voor vervanging zorgen. Dit remt een hoop docenten af (analyseschema F40).

Kortom, hieruit blijkt dat de te hoge werkdruk ertoe leidt dat docenten niet op de hoogte zijn van de interne communicatie, waardoor ze niet voldoende de kans krijgen zich te identificeren met de organisatie.

Extra conclusies

Naast interne communicatie spelen ook andere factoren een rol in de mate van organisatie-identificatie met de organisatie onder docenten. De kwaliteit van leiderschap heeft volgens docenten effect op de doorstroom van top-down en bottom-up communicatie en indirect dus ook op de mate waarin een docent in de gelegenheid wordt gesteld om zich te identificeren met de organisatie. Ook kan de organisatie rekening houden met het feit dat sommige docenten zich meer identificeren met de opleiding of school waaraan zij verbonden zijn of met het docentschap, dan met de organisatie. Verder leidt een te hoge werkdruk onder docenten ertoe dat docenten niet op de hoogte zijn van interne communicatie, waardoor docenten veel communicatie ontgaat. Doordat communicatie docenten ontgaat, kan dit niet bijdragen aan de organisatie-identificatie met de organisatie. Kortom, in de toekomst is het belangrijk voor de organisatie om ook bij deze vier factoren stil te staan, mochten zij het gevoel van identificatie met de organisatie onder docenten willen stimuleren.

Extra aanbevelingen

Leiderschap

Uit onderzoek blijkt dat respondenten de kwaliteit van leiderschap van een school- of onderwijsdirecteur bepalend vinden voor het wel of niet op de hoogte zijn van top-down communicatie en het participeren in bottom-up communicatie. Dit heeft dus ook effect op in hoeverre docenten via direct leidinggevende in de gelegenheid worden gesteld om zich te identificeren met de organisatie. Het ontbreekt deze leiders aan inspireren, coachen en leidinggeven en leiders hebben geen duidelijke visie. De organisatie kan ervoor kiezen dit middenmanagement managementcursussen aan te bieden die ervoor zorgen dat leiders de docenten kunnen ondersteunen in hun organisatie-identificatie.

Professionele identificatie

Respondenten lijken zich soms meer te identificeren met het docentschap, dan met de organisatie. Volgens Bartels et al. (2010) leidt horizontale communicatie ertoe dat mensen zich meer identificeren met het beroep dat zij uitoefenen, waardoor zij zich indirect meer gaan identificeren met de organisatie. Wanneer de organisatie horizontale communicatie mogelijk maakt, door een schooloverstijgend evenement te organiseren, gaan docenten zich dus indirect meer identificeren met de organisatie (paragraaf 8.3).

Multiple organizational identification

Uit onderzoek blijkt dat respondenten zich meer identificeren met de opleiding of school waarbinnen ze werkzaam zijn, dan met de organisatie. Opnieuw kan horizontale communicatie in de vorm van een schooloverstijgend evenement er dan toe leiden dat docenten zich gaan identificeren met de organisatie. Dit evenement biedt docenten de kans andere docenten van andere scholen beter te leren kennen en samenwerkingen aan te gaan. Docenten gaan dus kijken wat er buiten de eigen school te halen valt, waardoor ze zich meer realiseren samen tot een groter geheel te behoren (paragraaf 8.3).

Werkdruk

Respondenten zien de te hoge werkdruk als een belemmering voor hun organisatie-identificatie met de organisatie. Door de te hoge werkdruk gaat interne communicatie aan veel docenten voorbij. In de toekomst kan de organisatie docenten een cursus time management aanbieden. Docenten kunnen zich opgeven voor de cursus die maandelijks plaatsvindt en leren hierdoor hun tijd efficiënter in te delen, waardoor docenten tijd overhouden. De tijd die docenten overhouden kan bijvoorbeeld gestopt worden in het volgen van interne communicatie, waardoor docenten zich meer gaan identificeren met de organisatie.

De extra aanbevelingen vallen qua uitvoerbaarheid in de categorie “wow”, omdat ze niet direct uitvoerbaar zijn. De organisatie dient hier budget voor vrij te maken.

Extra implementatieplan

Cursus

De organisatie kan twee keer per jaar een opfriscursus Intranet organiseren. Deze cursus biedt 50 plekken per keer aan. HRM is verantwoordelijk voor het organiseren van deze opfriscursus en voor het vinden van een specialist. Dit kan mogelijk ook iemand van de dienst Communicatie zijn. De dienst Communicatie kan de opfriscursus via ** introduceren.

Hiernaast is HRM verantwoordelijk voor het opzetten van managementcursussen of voor het organiseren van andere manieren om de skills en attitude van school- en onderwijsdirecteuren te verbeteren. Verder is het de taak aan HRM om time management cursussen aan te bieden aan docenten. De dienst Communicatie kan deze time management cursussen introduceren via Intranet.

Bijlage H – Briefing en offerte World Forum

Informatie verwijderd i.v.m. privacy.

Bijlage I – Implementatievoorbeelden

Informatie verwijderd i.v.m. privacy.

Voorbeeld storytelling

Informatie verwijderd i.v.m. privacy.

Voorbeeld programma organisatiedag

Informatie verwijderd i.v.m. privacy.

Bijlage J - Logboek

Informatie verwijderd i.v.m. privacy.

Bijlage K – Feedbackformulier opdrachtgever

Informatie verwijderd i.v.m. privacy.