HR ambities voor
Fontys Hogeschool voor de Kunsten

Een kwalitatief onderzoek naar het beïnvloeden van veranderbereidheid van professionals door middel van SHRM beleid



Naam deelnemer : ing. Paul P.C.M. de Greef
Naam opleiding : Master of Business Administration
Cursistnummer : 386688
Datum : 16 juni 2012
Opleidingsinstituut : NCOI Business School
Masterclass : Afstudeerscriptie
Afstudeerbegeleider : Mevrouw Drs. J. van den Brink

Vertrouwelijk

HR ambities voor
Fontys Hogeschool voor de Kunsten

Een kwalitatief onderzoek naar het beïnvloeden van veranderbereidheid van professionals door middel van SHRM beleid

Naam deelnemer : ing. Paul P.C.M. de Greef
Naam opleiding : Master of Business Administration
Cursistnummer : 386688
Datum : 16 juni 2012
Opleidingsinstituut : NCOI Business School
Masterclass : Afstudeerscriptie
Afstudeerbegeleider : Mevrouw Drs. J. van den Brink

Voorwoord

Dit onderzoek vormt de afsluiting van mijn Master of Business Administration (MBA) opleiding die ik in september 2009 ben gestart bij de NCOI Business School. Tijdens deze studie ben ik actief aan de slag gegaan met theorie, opdrachten, cases en praktijksituaties waardoor ik nieuwe inzichten heb kunnen ontwikkelen, vanuit een theoretisch kader mijn argumenten beter kan onderbouwen en op een hoger en breder niveau (Master niveau) ben gaan functioneren.

Het afstudeeronderzoek komt voort uit een grote interesse voor en nieuwsgierigheid naar mensen binnen een organisatie in verandering. Het onderzoek heb ik uitgevoerd voor de Fontys Hogeschool voor de Kunsten (FHK) in Tilburg, waar ik 16 jaar werkzaam ben. In dit onderzoek richt ik mij op SHRM beleid voor FHK. Met dit onderzoek hoop ik een bijdrage te kunnen leveren aan het realiseren van een SHRM beleid dat de veranderbereidheid van medewerkers van FHK stimuleert.

Met veel plezier, motivatie en inzet heb ik gewerkt aan dit afstudeeronderzoek. Het schrijven van een dergelijk afstudeeronderzoek is niet te realiseren zonder de hulp en medewerking van anderen. Mijn dank aan iedereen die een grote of kleine bijdrage heeft geleverd aan het eindresultaat van deze scriptie. Enerzijds door het meelezen en becommentariëren van mijn keuzes en teksten in het onderzoeksvoorstel en de eindscriptie en anderzijds ook door het alleen aanhoren van wat mij bij mijn studie heeft bezig gehouden.

Ik dank de directie van Fontys Hogeschool voor de Kunsten voor hun steun met betrekking tot de gevolgde MBA opleiding en de mogelijkheid die zij mij geboden hebben om dit onderzoek binnen FHK uit te voeren. Dank aan de adjunct directeur, Jan van Ampting, voor zijn stimulans en support om deze opleiding te starten en voor zijn onuitputtelijke stroom aan opmerkingen, feedback en facilitering met betrekking tot mijn deelopdrachten en afstudeeronderzoek. Dank aan de instituutsdirecteur, Rien van der Vleuten, voor zijn inspirerende gesprekken, feedback en vertrouwen in mij en in dit onderzoek.

In het bijzonder wil ik de docenten bedanken die aan dit onderzoek hebben meegewerkt. Ondanks hun volle agenda hebben zij tijd vrij gemaakt om zich te laten interviewen. Ik denk met veel plezier terug aan hun vaak openhartige reacties.

Op deze plaats een woord van dank voor mijn collega's die mij meegeholpen hebben bij de uitvoering van het onderzoek. Ineke voor de feedback op mijn teksten en voor het mede afnemen van de interviews. Yma voor het mede uitwerken van de interviews. Mijn collega managementassistenten, en vooral Nanon, voor hun luisterend oor, collegiale supervisie en feedback. Mijn team voor hun belangstelling.

Een bijzonder woord van dank voor mijn afstudeerbegeleider Joke van den Brink. Voor haar to the point feedback en door het stellen van de juiste vragen. Dit heeft mij scherp gehouden tijdens het schrijven van mijn scriptie.

Tot slot had ik dit eindresultaat niet behaald zonder de onvoorwaardelijke steun en warme belangstelling van mijn ouders en de stimulans, ruimte en het vertrouwen van Harmen.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit rapport.

Roosendaal, 16 juni 2012

Paul de Greef

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

1 **Inleiding** 1

1.1 Inleiding 1

1.2 Aanleiding 2

1.3 Managementprobleem en plaats in de interventiecyclus 3

1.4 Doelstelling 4

1.5 Vraagstelling 4

1.6 Onderzoeksmodel 5

1.7 Voorlopig conceptueel model 6

1.8 Leeswijzer 6

2 **Literatuurstudie** 7

2.1 Inleiding 7

2.2 Strategisch Human Resource Management 7

2.3 Veranderbereidheid 12

2.4 Professionals in het onderwijs 18

2.5 Definitief conceptueel model 23

3 **Onderzoeksopzet** 25

3.1 Inleiding 25

3.2 Onderzoeksstrategie 25

3.3 Opzet voor de uitvoering van het onderzoek 26

3.4 Gegevensverzameling 27

3.5 Gegevensanalyse 28

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid 29

4 **Onderzoeksresultaten en analyse** 31

4.1 Inleiding 31

4.2 Onderzoeksobjecten 31

4.3 Beïnvloedingsfactoren met grote invloed 32

4.4 Beïnvloedingsfactoren met redelijk grote invloed 34

4.5 Beïnvloedingsfactoren met middelgrote invloed 36
4.6 Beïnvloedingsfactoren met kleine invloed 39
4.7 Sturing door de leidinggevende 41
4.8 Bijdrage van Strategisch Human Resource Management 44
4.9 Overige genoemde factoren 47
4.10 Synthese 48

5 **Conclusies** 51
5.1 Inleiding 51
5.2 Conclusies 51

6 **Aanbevelingen** 55
6.1 Inleiding 55
6.2 Aanbevelingen met betrekking tot het SHRM beleid voor FHK 55
6.3 Aanbevelingen met betrekking tot vervolgonderzoek 57

7 **Reflectie** 59
7.1 Inleiding 59
7.2 Onderzoek product en proces 59
7.3 Persoonlijke leerervaring en rol als onderzoeker 60

Literatuurlijst 61

Bijlage 1: Organigram FHK 65
Bijlage 2: Operationalisering van het onderzoek 66
Bijlage 3: Bevestiging afspraak en toelichting onderzoek 69
Bijlage 4: Interviewschema 70
Bijlage 5: Invulformulier deelnemers aan het onderzoek 72
Bijlage 6: Vragenlijst gestructureerd interview 73
Bijlage 7: Demografische kenmerken geïnterviewden 77
Bijlage 8: Onderzoeksresultaten interviews 78

Samenvatting

Fontys Hogeschool voor de Kunsten (FHK) is één van de 36 Hogescholen van Fontys Hogescholen. FHK is gevestigd in Tilburg en verzorgt kunstvakonderwijs in de disciplines Muziek, Theater, Dans, Circus, Beeldende Kunst, Architectuur en Stedenbouw. De Hogeschool bestaat uit vier sectoren met 14 opleidingen en heeft ruim 1600 studenten en 400 medewerkers (180 fte).

Fontys Hogeschool voor de Kunsten zal naar aanleiding van het sectorplan van de commissie Dijkgraaf op korte termijn de ambities bijstellen. Binnen FHK zal de herprofilering van opleidingen, de ontwikkeling van nieuwe opleidingen, mogelijkheden voor verbreding en verdieping en het verstevigen van de brug tussen opleiding en werkpraktijk een plaats moeten krijgen. Door deze ontwikkelingen worden hogere eisen gesteld aan de flexibiliteit van zowel de organisatie als van medewerkers dan voorheen gebruikelijk was. Strategisch Human Resource Management (SHRM) is een kritische succes factor in het op korte termijn bereiken van flexibiliteit binnen de organisatie als van medewerkers.

Deze, mede onder invloed van landelijke ontwikkelingen, ingezette veranderingen hebben invloed op de taak en verwachte deskundigheid van docenten en de individuele bijdrage daaraan. Het vakmanschap dat een docent nodig heeft staat binnen Fontys Hogescholen voor deskundigheid op vakinhoud én didactiek. Dit betekent niet meer alleen het bijhouden van het vak, maar ook dat van een docent verwacht wordt dat hij:

- een zeer goede coach is die aandacht en uitdaging geeft aan alle studenten;
- steeds meer een voorbeeld is voor de studenten, in gedrag en in ontwikkelingsniveau;
- sterk extern gericht is en ook aandacht heeft voor de organisatie van het onderwijs.

Door de nieuwe strategische keuzes is voor docenten de invulling van het begrip vakmanschap sterk gewijzigd. De vraag is in hoeverre bij docenten op dit moment voldoende veranderbereidheid aanwezig is om de nieuw geformuleerde doelstellingen op het gebied van vakmanschap te realiseren.

Vraagstelling
Op basis van de geschetste probleemstelling is de volgende hoofdvraag geformuleerd: welke elementen dragen bij aan een SHRM beleid voor FHK dat de veranderbereidheid van professionals in het onderwijs versterkt, waardoor de strategische doelstellingen op het gebied van vakmanschap worden behaald?

Doel en opzet van het onderzoek
Het doel van het onderzoek is om in opdracht van de directie van FHK een bijdrage te leveren aan het SHRM beleid gericht op het realiseren van strategische doelstellingen op het gebied van vakmanschap. Door met deze bijdrage inzicht te geven in de achtergronden, oorzaken en samenhang van de huidige veranderbereidheid van het docenten bij vier opleidingen van FHK (Dans, Docent Beeldende Kunst en Vormgeving, Muziek en Theater) in relatie tot de strategie in een sterk veranderende omgeving. Het betreft een praktijkgericht onderzoek en het empirisch onderzoek is een kwalitatief beschrijvende onderzoek in de vorm van een case study. In totaal zijn 33 docenten individueel geïnterviewd.

Vooronderzoek
Tijdens het vooronderzoek zijn de onderzoeksaanpak en de informatiebronnen bepaald. Door het splitsen en uiteenrafelen van de onderzoeksdoelstelling zijn vier theorievelden benoemd: Strategisch Human Resource Management, strategievorming, management van verandering en onderwijssector. Deze theorievelden zijn in het theoretisch onderzoek bestudeerd en vervolgens met elkaar geconfronteerd.

Uit het theoretisch onderzoek is een reeks beïnvloedingsfactoren met betrekking tot veranderbereidheid vastgesteld. Deze factoren zijn het uitgangspunt van het empirisch onderzoek.

Resultaten
Op basis van de resultaten van het Medewerkers Tevredenheid Onderzoek 2011 (MTO) zijn vier opleidingen binnen FHK geselecteerd voor het onderzoek: twee opleidingen die het hoogst scoren binnen FHK (Dans en Docent Beeldende Kunst en Vormgeving) en twee opleidingen die het laagst scoren binnen FHK (Muziek en Docent Theater). In deze fase is gezocht naar het antwoord op de onderzoeksvragen.

Het onderzoek laat zien dat de beïnvloedingsfactoren met een grote invloed, meerwaarde, betrokkenheid en emotie, door alle opleidingen als positief worden beoordeeld. Met betrekking tot de factoren met redelijk grote invloed wordt de externe noodzaak van de verandering gezien, terwijl de timing en verandervermogen als niet goed worden ervaren en een negatieve bijdrage hebben. De gevolgen voor het werk en de kennis en ervaring hebben een middelgrote invloed en worden over het algemeen als positief beoordeeld. De aansturing van de verandering wordt als minder goed ervaren en heeft een negatieve bijdrage. Van de factoren met een kleine invloed wordt alleen de interne druk positief beoordeeld. De factoren beheersbaarheid, complexiteit en informatievoorziening hebben geen of een negatieve bijdrage met betrekking tot de veranderbereidheid. De waarden, normen en opvattingen en informatie gericht op noodzaak en urgentie worden positief beoordeeld met betrekking tot de veranderbereidheid tot vakmanschap. De selectie op de juiste waarden, normen en visie wordt negatief beoordeeld. De HR rollen administratief expert en medewerkers expert worden in grote mate herkend door de geïnterviewden. De HR rol van veranderexpert wordt in mindere mate herkend en de HR rol van strategisch partner wordt vrijwel niet herkend.

De waardering voor de beïnvloedingsfactoren door de twee opleidingen (Dans en DBKV) die hoog scoren komt nagenoeg overeen met de waardering door de twee opleidingen (Muziek en Theater) die laag scoren in het MTO.

Conclusies
Naar aanleiding van het empirisch onderzoek zijn de volgende antwoorden geformuleerd op de hoofdvraag:
- Het ‘willen veranderen’ met betrekking tot de nieuwe rol van docent is bij FHK aanwezig.
- Het ‘moeten veranderen’ met betrekking tot de nieuwe rol van docent is bij FHK aanwezig.
- Het verandervermogen is te beperkt aanwezig bij de vier opleidingen.
- De timing draagt onvoldoende bij aan het veranderproces.
- De aansturing gericht op haalbare doelen en heldere fasering is onvoldoende aanwezig.
- Een heldere, tijdige en sturende informatievoorziening is te beperkt aanwezig.
- De verandering is onvoldoende beheersbaar en wordt als te complex ervaren.
- De sturing door de leidinggevende bij selectie vindt onvoldoende plaats.
- De vier sleutelrollen van HRM (strategic partner, administrative expert, employee champion en change agent) worden onvoldoende in de juiste samenhang en intensiteit binnen FHK uitgevoerd.

Aanbevelingen
Het verdient aandacht om bij het ontwikkelen van SHRM beleid rekening te houden met:
- ontwikkeling van op samenwerking gericht gedrag bij leidinggevenden. De docenten moeten voldoende meegenomen worden in de verandering;
- doorvertaling van veranderdoelstellingen op elk niveau in de organisatie zodat doelstellingen worden herkend en het helder is wat deze voor de individuele docent betekenen;
- voldoende middelen (menskracht, tijd en geld) in het veranderproces. Wanneer docenten oplossingen bedenken moet hen ook de ruimte worden geboden in tijd, geld en bevoegdheden om de problemen op te lossen;

- ontwikkeling van visie op werving en selectie van docenten. Bij selectie sturen op de juiste waarden, normen en visie;
- informatievoorziening met betrekking tot verandertrajecten. Een minder vrijblijvende informatievoorziening die gericht is op de persoon;
- koers en de (integrale) aansturing van verandertrajecten. De beheersing van verandertrajecten dient geregeld te worden en vraagt om specifieke kennis en kunde van de verandermanager. De planning moet realistisch zijn en passen in de agenda's van de betrokken docenten;
- functionering van de gesprekcyclus. De persoonlijke doelen van de docent dienen in relatie tot het nieuwe vakmanschap bijgestuurd te worden;
- uitvoering van de vier sleutelrollen van HRM in de juiste samenhang en intensiteit. HRM richt zich op het heden door in te zetten op de administratieve- en medewerkersrol. HRM zal zich meer moeten gaan richten op toekomstige vraagstukken en deze faciliteren door de inzet van de strategische- en veranderrol;
- relatie tussen SHRM en de organisatiestrategie. Als strategisch partner zal de HRM professional de HRM activiteiten benoemen die de strategische keuzes mogelijk maken.

Door het implementeren van bovenstaande aanbevelingen zal SHRM een grotere bijdrage leveren aan de veranderbereidheid van docenten waardoor de strategische doelstellingen op het gebied van vakmanschap gerealiseerd gaan worden.

1 Inleiding

1.1 Inleiding

Fontys Hogeschool voor de Kunsten (FHK) is één van de 36 Hogescholen van Fontys Hogescholen. FHK is gevestigd in Tilburg en verzorgt kunstvakonderwijs in de disciplines Muziek, Theater, Dans, Circus, Beeldende Kunst, Architectuur en Stedenbouw. De Hogeschool bestaat uit 4 sectoren met 14 opleidingen en heeft ruim 1600 studenten en 400 medewerkers (180 fte).

FHK wordt aangestuurd door een algemeen directeur die leiding geeft aan het Management Team dat bestaat uit vier sectorleiders en een adjunct directeur. De adjunct directeur is verantwoordelijk voor de onderwijs-ondersteuning en stuurt daarbij een team van managementassistenten aan. Dit team, waar de onderzoeker zelf deel van uitmaakt, is verantwoordelijk voor de beleidsvoorbereiding, administratieve ondersteuning en de coördinatie van ondersteunende processen. De organisatiestructuur van FHK is schematisch weergegeven in bijlage 1.

De 14 opleidingen van FHK zijn ruim zes jaar gehuisvest in één gezamenlijk nieuw gebouw in Tilburg. Tot die tijd waren de academies gevestigd in eigen gebouwen. De onderwijsondersteuning is nu drie jaar geherstructureerd. Na de herstructurering is van een decentrale aansturing van de onderwijsondersteuning door de academie-directeuren overgegaan naar een centrale aansturing door de algemeen directeur. De aanleiding voor deze verandering was de uitkomst van een onderzoek door Deloitte (Deloitte, 2007). In 2007 heeft Deloitte onderzocht hoe er op de huidige locatie tot meer synergievoordelen en efficiency gekomen kon worden in de uitvoering van werkzaamheden waardoor meer geld voor het onderwijs vrij kon komen.

De doelen die gesteld werden voor de herstructurering waren:
1. het terugdringen van financiële tekorten, en het voorkomen van budgetoverschrijdingen;
2. een besparing in het niet onderwijzend personeel en deze besparing laten doorvloeien naar het onderwijs;
3. meer grip krijgen op de interne organisatie;
4. er voor zorgen dat elke medewerker één leidinggevende heeft.

Na bijna drie jaar is geconstateerd dat alle doelstellingen gerealiseerd zijn (Brief MT FHK aan IMR FHK: Stand van zaken Evaluatie herstructurering/procesoptimalisatie, 15 januari 2010). In 2010 is door FHK een nieuwe verandering ingezet naar aanleiding van landelijke politieke ontwikkelingen.

De minister van OCW heeft de HBO-raad gevraagd een sectorplan op te stellen voor de toekomst van het kunstonderwijs. Als basis voor zo'n plan heeft de HBO-raad een externe commissie, onder leiding van Prof. dr. R. Dijkgraaf, gevraagd een advies op te stellen. De commissie-Dijkgraaf heeft het rapport 'Onderscheiden, verbinden, vernieuwen' over de toekomst van het kunstonderwijs aan de HBO-raad aangeboden (mei 2010). Dit rapport dient als uitgangspunt voor het kunstonderwijs om tot een sectorplan te komen. In het verlengde van dit advies heeft het bestuur van de HBO-raad een regieorgaan onder voorzitterschap van mr. drs. Elco Brinkman ingesteld. Het regieorgaan kreeg als opdracht een concept-sectorplan op te stellen. De hogescholen met opleidingen in het kunstonderwijs hebben op 1 juli 2011 het sectorplan kunstonderwijs met als titel 'Focus op toptalent' vastgesteld. De hogescholen kiezen in het sectorplan voor een programmatische aanpak die zich uitstrekt tot 2016.

Naar aanleiding van het adviesrapport van de commissie Dijkgraaf heeft FHK het visie document 'Minder en Meer, Profilering van Fontys Hogeschool voor de Kunsten' (februari 2011) opgesteld. In dit document is de nieuwe strategische koers voor FHK en de opdracht die er ligt voor alle opleidingen binnen FHK weergegeven.

Innovatie staat hierin centraal vooral gericht op de herprofilering van de opleidingen, de ontwikkeling van nieuwe opleidingen en de verbreding, verdieping en versteviging van de relatie met het werkveld. Docenten spelen een belangrijke rol in het bereiken van deze nieuwe doelstellingen.

1.2 Aanleiding

FHK heeft naar aanleiding van het sectorplan van de commissie Dijkgraaf zijn ambities bijgesteld. Binnen FHK zal de herprofilering van opleidingen, de ontwikkeling van nieuwe opleidingen, mogelijkheden voor verbreding en verdieping en het verstevigen van de brug tussen opleiding en werkpraktijk een plaats moeten krijgen. De voorgenomen verandering is geformuleerd in het rapport 'Minder en Meer, Profilering van Fontys Hogeschool voor de Kunsten' (februari 2011). Deze veranderingen zijn van invloed op de gehele organisatie en hierbij gaat het zowel om een wijziging in de strategie, de structuur als de werking van de organisatie.

Het MT FHK heeft naar aanleiding van deze herpositionering besloten om een wijziging in de structuur van FHK door te voeren per januari 2012 (Brief MT FHK aan IMR FHK: Voorgenomen structuuraanpassing FHK, 18 mei 2011). FHK is in 2012 ingericht in vier sectoren; Dans, Theater, Muziek en Beeldend. De opleidingen van FHK zijn ondergebracht bij één van deze sectoren. Elke sector wordt aangestuurd door een sectorleider en de opleidingen worden gecoördineerd door een studieleider. Het MT FHK verwacht dat door deze structuur-aanpassing de voorgenomen ambitie beter behaald zal kunnen worden. De structuuraanpassing en herprofilering hebben invloed op de werking van de organisatie. Er zal bekeken moeten worden of onder andere de huidige planning & control, processen, communicatie, leiderschap en SHRM een effectieve bijdrage leveren aan het behalen van de nieuw geformuleerde strategische doelstellingen.

Doordat door Fontys Hogescholen en FHK de ontwikkeling is ingezet van onderwijsinstituut naar kennisinstelling zal beter ingespeeld moeten worden op de vraag van de klant. Hierdoor worden hogere eisen gesteld aan de flexibiliteit van zowel de organisatie als van medewerkers dan voorheen gebruikelijk was. Strategisch Human Resource Management is een kritische succes factor in het op korte termijn bereiken van flexibiliteit binnen de organisatie als van medewerkers. De vraag is of deze flexibiliteit op dit moment bij medewerkers aanwezig is zodat door FHK voldoende ingespeeld kan worden op de ondersteuningsvraag vanuit het onderwijs, nieuwe wet- en regelgeving, technologische ontwikkelingen en zaken met betrekking tot het afleggen van externe verantwoording, zoals de corportate governance voor het hbo onderwijs.

FHK heeft geen vastgesteld SHRM beleid en wil de komende jaren het personeelsbeleid dominanter gaan positioneren. FHK staat pas aan de vooravond van de professionalisering van de organisatie op HRM gebied. In de afgelopen jaren was er geen SHRM beleid en de noodzaak wordt steeds meer onderkend. De management aandacht was de afgelopen jaren met name gericht op het sturen op het financieel resultaat. Nu de bedrijfsvoering van FHK op orde is kan het management meer aandacht gaan schenken aan externe ontwikkelingen en de bijdrage die SHRM hieraan kan gaan leveren. SHRM moet minder een afgeleide worden van de organisatiestrategie en meer medebepalend worden voor dit beleid.

Fontys Hogescholen heeft zijn nieuwe SHRM Ambities verwoord in het visiedocument 'Fontys HR Ambities, Groei door aandacht en uitdaging' (juni 2010). Fontys stelt hierin drie ambities centraal:

1. Ruimte, vertrouwen en verantwoordelijkheid.
2. Kaders en aandacht.
3. Vakmanschap en meesterschap.

In deze drie ambities staan talentontwikkeling, bewegelijk zijn, externe gerichtheid en aandacht voor kwaliteit en organisatie van het onderwijs centraal. De afgelopen jaren is een nieuwe invulling gegeven aan de rol van de docent binnen Fontys Hogescholen. Naast vakinhoudelijk begeleider en expert is de docent ook coach, studieloopbaanbegeleider (SLB), assessor, etc.

Het vakmanschap dat een docent nodig heeft staat binnen Fontys Hogescholen voor deskundigheid op vakinhoud én didactiek. Dit betekent niet meer alleen het bijhouden van het vak, maar ook dat van een docent verwacht wordt dat:

- hij een zeer goede coach is die aandacht en uitdaging geeft aan alle studenten, om hen maximaal te laten groeien (bijvoorbeeld als docent in het geven van gerichte feedback en als studieloopbaanbegeleider in de persoonlijke begeleiding van de student);
- hij steeds meer een voorbeeld is voor de studenten, in gedrag en in ontwikkelingsniveau (bijvoorbeeld de scholingsambitie);
- hij sterk extern (op het werkveld waarvoor wordt opgeleid) gericht is op en ook aandacht heeft voor de organisatie van het onderwijs (bijvoorbeeld afspraken met betrekking tot studievoortgangregistratie, onderwijs- en examenregeling en toekennen van studie voortgang indicaties).
  (Fontys visiedocument; de Fontys HR ambities, Groei door aandacht en uitdaging (juni 2010).

Deze, mede onder invloed van landelijke ontwikkelingen, ingezette veranderingen hebben invloed op de taak en verwachte deskundigheid van docenten en de individuele bijdrage daaraan.

1.3 Managementprobleem en plaats in de interventiecyclus

De opdrachtgever van dit onderzoek is de directie van FHK. De directie geeft aan dat FHK geen (expliciet) SHRM beleid kent, er geen bewustwording op dit gebied is en dat SHRM geen onderwerp van gesprek is[1]. De directie geeft aan dat Fontys inmiddels als organisatie flexibel is in de top en midden management maar ervaart dat het op de werkvloer stroef gaat, vooral bij docenten. Door de nieuwe strategische keuzes is voor docenten de invulling van het begrip vakmanschap sterk gewijzigd. De vraag is in hoeverre bij het docenten op dit moment voldoende veranderbereidheid aanwezig is om de nieuw geformuleerde doelstellingen op het gebied van vakmanschap te realiseren.

1.3.1 Managementprobleem

Op welke wijze kan het SHRM beleid van FHK worden ingericht waardoor de veranderbereidheid van docenten wordt vergroot en de nieuwe strategische doelstellingen met betrekking tot vakmanschap worden behaald.

1.3.2 Onderzoeksprobleem

Hoe groot is de huidige veranderbereidheid van docenten binnen FHK? Welke factoren bepalen de huidige veranderbereidheid?

1.3.3 Type onderzoek

Om de geschetste probleemstelling op te lossen is gekozen voor een praktijkgericht onderzoek waarbij gebruik gemaakt wordt van de interventiecyclus. De interventiecyclus is een reeks van fasen die moet worden doorlopen bij het oplossen van handelingsproblemen (Verschuren, e.a., 2007: pg. 48). In de interventiecyclus worden vijf fasen van probleemoplossend handelen onderscheiden: probleemanalyse, diagnose, ontwerp, interventie/ verandering en evaluatie (Verschuren, e.a., 2007). Om een antwoorde te kunnen formuleren op de geschetste probleemstelling is de keuze gemaakt voor een diagnostisch onderzoek. Deze keuze is gemaakt omdat gezocht zal worden naar achtergronden, oorzaken en samenhangen van de huidige veranderbereidheid van docenten binnen FHK.

[1] Bij FHK is een nieuw personeelsbeleidsplan in ontwikkeling en verder sluit FHK aan bij het Fontys SHRM beleid dat verwoord is in het visiedocument 'Fontys HR Ambities, Groei door aandacht en uitdaging' (juni 2010).

1.4 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om in opdracht van de directie van FHK een bijdrage te leveren aan het SHRM beleid gericht op het realiseren van strategische doelstellingen op het gebied van vakmanschap. Door met deze bijdrage inzicht te geven in de achtergronden, oorzaken en samenhang van de huidige veranderbereidheid van het docenten bij vier opleidingen van FHK in relatie tot de strategie in een sterk veranderende omgeving.

1.5 Vraagstelling

De hoofdvraag levert het antwoord op de doelstelling van het onderzoek. De drie centrale vragen met deelvragen zijn gestructureerd aan de hand van het onderzoeksmodel en geven samen een antwoord op de geformuleerde hoofdvraag.

Hoofdvraag

Welke elementen dragen bij aan een SHRM beleid voor FHK dat de veranderbereidheid van professionals in het onderwijs versterkt waardoor de strategische doelstellingen op het gebied van vakmanschap worden behaald?

Centrale vraag 1

Wat is de relatie tussen veranderbereidheid en het bereiken van strategische doelen in een onderwijsorganisatie in een sterk veranderende omgeving en welke bijdrage kan SHRM beleid hieraan leveren?

1.1 Wat zegt de literatuur over SHRM beleid?
1.2 Welke aandachtspunten van SHRM beleid spelen een rol bij veranderbereidheid van professionals in het onderwijs?
1.3 Wat zegt de literatuur over veranderbereidheid?
1.4 Welke aandachtspunten/factoren spelen een rol bij veranderbereidheid?
1.5 Wat zegt de literatuur over veranderbereidheid van professionals in het onderwijs?
1.6 Welke aandachtspunten/factoren spelen een rol bij veranderbereidheid van professionals in het onderwijs?

Centrale vraag 2

Wat is de huidige veranderbereidheid en welke factoren/aspecten bepalen de huidige veranderbereidheid?

2.1 Wat is de situatie met betrekking tot de huidige veranderbereidheid?
2.2 Welke van de benoemde factoren lijken het meest bij te dragen aan de veranderbereidheid van professionals in het onderwijs?

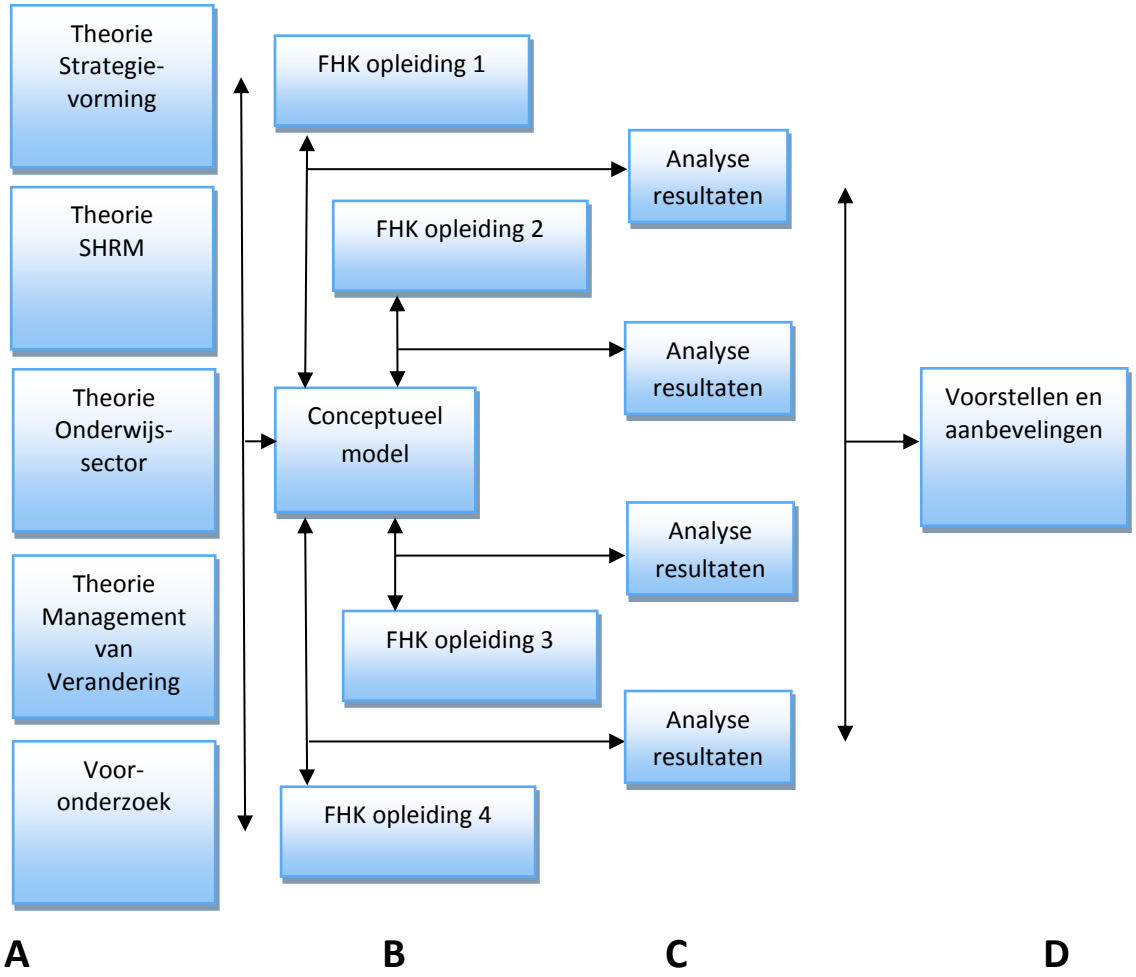
Centrale vraag 3

Welke conclusies kunnen, op basis van de inzichten uit het onderzoek, worden getrokken die bijdragen aan het ontwerpen van een SHRM beleid dat gericht is op het versterken van de veranderbereidheid van professionals in het onderwijs waardoor de strategische doelstellingen op het gebied van vakmanschap worden behaald?

3.1 Welke oorzaken en/of problemen springen het meest in het oog en zijn om die reden het meest urgent om aan te pakken om tot een verbetering van de veranderbereidheid van professionals in het onderwijs te komen?
3.2 Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om tot een passend SHRM te komen dat bijdraagt aan het vergroten van veranderbereidheid van professionals binnen FHK zodat de gestelde strategische doelstellingen op het gebied van vakmanschap behaald worden?

1.6 Onderzoeksmodel

De globale wijze waarop het onderzoek wordt gestructureerd is weergegeven in het onderzoeksmodel (figuur 1). Dit is een schematische weergave van de belangrijkste stappen die nodig zijn om de doelstelling van het onderzoek te bereiken.

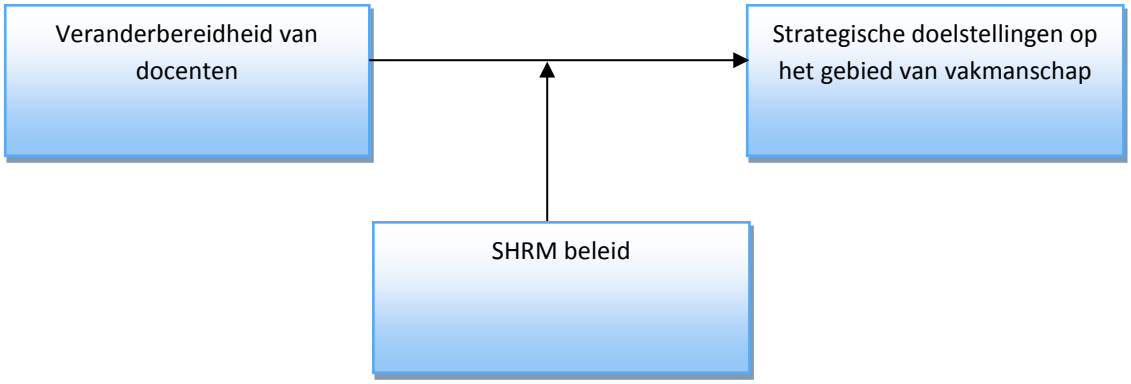


Figuur 1 Onderzoeksmodel

(A) Een bestudering van de verschillende theorieën en onderzoeksresultaten op het gebied van strategie-vorming, SHRM, de onderwijssector, management van verandering en een vooronderzoek levert een verzameling aan aandachtspunten/factoren op over kenmerken van veranderbereidheid, (B) waarmee de veranderbereidheid in een onderwijsorganisatie in een sterk veranderende omgeving kan worden beoordeeld. Het geheel resulteert in inzicht met betrekking tot de achtergronden, oorzaken en samenhang van de huidige veranderbereidheid van docenten bij vier opleidingen van FHK (C). Door de veranderbereidheid van de docenten van vier opleidingen met elkaar te vergelijken kunnen conclusies worden getrokken met betrekken tot de huidige veranderbereidheid en kunnen voorstellen en aanbevelingen worden gedaan ter verbetering van het SHRM beleid van FHK (D).

1.7 Voorlopig conceptueel model

Het voorlopig conceptueel model (figuur 2) bestaat uit een verzameling van kernbegrippen, waartussen bepaalde relaties worden verondersteld (Verschuren, e.a., 2007).



Figuur 2 Voorlopig conceptueel model

De veranderbereidheid van docenten (onafhankelijke variabele) is bepalend voor het behalen van de strategische doelstellingen van FHK met betrekking tot vakmanschap (afhankelijke variabele). Het SHRM beleid speelt hierin een interacterende rol. Het SHRM beleid kan de relatie tussen veranderbereidheid en het bereiken van de strategische doelstellingen beïnvloeden (belemmeren of bevorderen).

1.8 Leeswijzer

De opbouw van dit rapport loopt gelijk aan de centrale vragen die in paragraaf 1.5 zijn opgesteld.

Na de introductie van het onderwerp en de probleemstelling van dit onderzoek in het eerste hoofdstuk, wordt in hoofdstuk twee de theoretische achtergrond verder uitgewerkt. In hoofdstuk twee wordt een theoretisch kader geschetst waarin duidelijk wordt gemaakt welke modellen, theorieën en concepten zijn gebruikt om het geformuleerde probleem op te lossen. De eerste centrale vraag dient hierbij als uitgangspunt. In hoofdstuk drie staat de opzet van het praktisch gedeelte van het onderzoek centraal. Het hoofdstuk is er op gericht om aan te geven op welke manier de gegevens zijn verzameld die zijn gebruikt voor het toepassen van de theorie. In hoofdstuk vier worden de resultaten van het onderzoek, dat in relatie tot deze eindopdracht is uitgevoerd, gepresenteerd. Daarnaast worden de uitkomsten van het onderzoek in verband gebracht met de theorie. Hierbij wordt getracht een antwoord te formuleren op de tweede centrale vraag. In hoofdstuk vijf worden de conclusies gepresenteerd en in hoofdstuk zes de aanbevelingen en de verdere onderzoek suggesties waarmee de derde centrale vraag wordt beantwoord. De antwoorden op de centrale vragen worden hier geconsolideerd waarmee tevens een antwoord wordt geformuleerd op de hoofdvraag. In het laatste hoofdstuk wordt een reflectie op het onderzoek product en -proces en een persoonlijke reflectie beschreven.

2 Literatuurstudie

2.1 Inleiding

Om de in hoofdstuk 1 geformuleerde vraagstelling te kunnen beantwoorden is een theoretisch referentiekader noodzakelijk. Hiervoor is onderzocht welke documenten en literatuur bestudeerd moesten worden. Na de verdere bestudering van de doelstelling van het onderzoek ontstond de behoefte aan verklarende en beschrijvende kennis. Door middel van literatuuronderzoek is een antwoord geformuleerd op de centrale vraag een uit de vraagstelling (hoofdstuk 1). Voor het verkrijgen van deze kennis zijn de volgende methodes gebruikt: de methode van het splitsen van het onderzoeksmodel, de methode van ondersteunende kennis soorten en methode van het uiteenrafelen van kernbegrippen (Verschuren, e.a., 2007). Door het splitsen en uiteenrafelen van de onderzoeksdoelstelling zijn vier theorievelden benoemd: SHRM, strategievorming, management van verandering en onderwijssector. Deze theorievelden zijn bestudeerd en vervolgens met elkaar geconfronteerd. In dit hoofdstuk wordt op basis van de bestaande theorievelden een kader gecreëerd waarmee het onderwerp van dit onderzoek bestudeerd wordt. Aan het einde van dit hoofdstuk is duidelijk wat de relatie is tussen veranderbereidheid van professionals in het onderwijs en het bereiken van strategische doelen en welke aandachtspunten volgens de theorie een rol spelen bij de veranderbereidheid van professionals in het onderwijs en welke bijdrage SHRM beleid hieraan kan leveren.

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn de volgende zoektermen geformuleerd: Strategisch Human Resource Management, SHRM, Strategievorming, Waarde propositie, Actuele HR thema's, Management van Verandering, Hoger Onderwijs, Kunstonderwijs, Professional, Weerstand, Verandervermogen, Veranderbereidheid. De zoektermen zijn in het Nederland en in het Engels gebruikt en verder is ook op synoniemen en tegenovergestelde zoektermen gezocht.

Publicaties zijn gezocht door middel van het sneeuwbalprincipe. Met behulp van de geformuleerde zoektermen zijn publicaties opgespoord. Er zijn per zoekterm enkele van de belangrijkste publicaties opgezocht. Vervolgens zijn de inhoudsopgaven en de literatuurverwijzingen bestudeerd. Door deze methode worden nieuwe ideeën opgedaan en trefwoorden gevonden die gebruikt kunnen worden bij de verdere zoektocht. Op deze manier kan in een korte tijd een beeld gevormd worden van de stand van zaken met betrekking tot veranderbereidheid en SHRM. Vervolgens zijn de volgende bronnen geraadpleegd: literatuur al in bezit van de onderzoeker, Bibliotheek van universiteiten en Fontys Hogescholen voor literatuur, tijdschriften en overig publicaties, modules NCOI MBA 2009-2011, internet met als zoekmachine Google Scolar en Google Books, digitale magazines en blogs (gebaseerd op empirisch onderzoek) en een HR informant binnen Fontys.

Door het hanteren van de volgende selectiecriteria is de waarde van de gevonden publicaties beoordeeld: relevantie met betrekking tot vraagstelling, actuele literatuur en artikelen (boeken niet ouder dan 15 jaar en artikelen niet ouder dan 10 jaar), wetenschappelijk onderbouwd, Nederlands- en Engelstalige literatuur, theoretische bronnentriangulatie en beschikbaarheid en toegankelijkheid.

2.2 Strategisch Human Resource Management

2.2.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt ingegaan op het begrip SHRM, vervolgens worden de strategische rol van HRM en elementen van HRM verhelderd. Deze elementen worden apart toegelicht en in verband gebracht met een aantal theorieën die relevant zijn voor het beantwoorden van de centrale vraag voor het literatuuronderzoek van het onderzoek.

2.2.2 Strategische rol van HRM

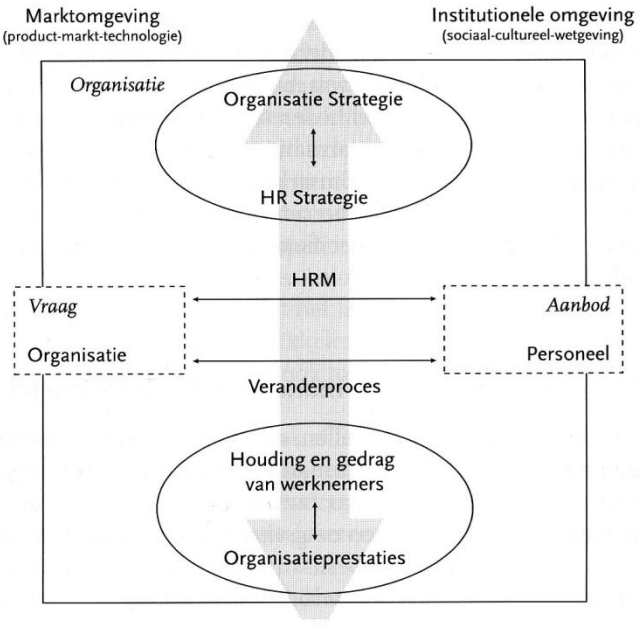
HRM is een belangrijke factor waarmee een organisatie de kerncompetenties in markt en dienst kan realiseren. De toegevoegde waarde van organisatie is meer dan ooit afhankelijk geworden van de juiste inzet van medewerkers (Vloeberghs, 2009). De inzet van medewerkers wordt gekoppeld aan organisatieprocessen en daarnaast hebben medewerkers ook een eigen belang. Er wordt continu gezocht naar de juiste balans tussen resourcewaarde en de menswaarde van de medewerker (Vloeberghs, 2009). Hierin schuilt de grote uitdaging voor HRM. De wijze waarin HRM bijdraagt aan het omzetten van de uniciteit van medewerkers en organisaties naar opbrengsten, bepaalt het succes van HRM. Torrington e.a. (2008) delen de voorgaande uitgangspunten van Vloeberghs en zijn van mening dat HRM bestaat uit een reeks van activiteiten die bevoorwaarden dat de medewerkers en de organisatie het eens zijn over de aard en doelen van de werkrelatie en er voor zorgen dat deze worden nagekomen.

Voordat wordt ingegaan op de rol van HRM op het strategievormingsproces binnen een bedrijf wordt eerst het begrip strategisch human resource management verhelderd. Onderstaande definitie van SHRM dient als uitgangspunt voor de uitwerking van deze probleemstelling:

The intentions of the corporation both explicit and covert, toward the management of its employees, expressed through philosophies, policies and practices (Tyson 1995, bron: Torrington e.a., 2008).

Deze definitie is als uitgangspunt gekozen omdat de ondernemingsstrategie gericht is op het scheppen van duurzaam concurrentievoordeel en dat HR strategie gericht moet zijn op de maximale bijdrage van personeelszaken aan dat zelfde doel en zo waarde kan scheppen voor de stakeholders.

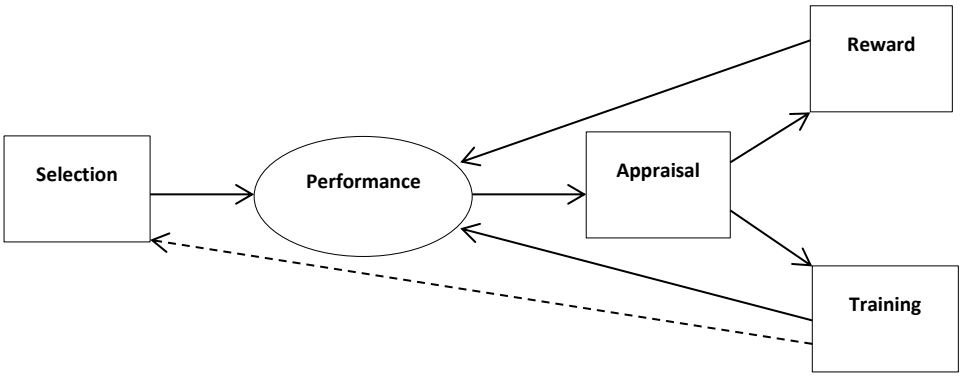
Steijn e.a. (2009) geven aan dat de relatie tussen omgevingsontwikkelingen, de organisatie- en de HR strategie van belang zijn voor dienstverlenende instellingen. Zij hebben het Strategic Human Performance (SHP) model ontwikkeld (figuur 3). Uit de strategische HR beslissingen vloeien aanpassingen voort in de vraagzijde (organisatie-inrichting) en de aanbodzijde (de kenmerken van het personeel) van arbeid in de organisatie, die op hun beurt weer van invloed zijn op de prestaties van de organisatie. Gevoel voor de omgeving is voor organisaties van cruciaal belang en moet tot een heldere organisatiestrategie leiden.



Figuur 3 Het Strategic Human Performance Model (SHP-model)
(Bron: Steijn, e.a., 2009, pg. 12)

Torrington (2008) onderscheidt vijf mogelijke relaties tussen de organisatiestrategie en de HRM strategie. In de seperation relatie is er geen verband en er bestaat geen expliciet uitgewerkt HRM beleid binnen de organisatie. In de fit relatie wordt het belang van medewerkers erkend bij de implementatie van de ondernemingsstrategie. Onder andere modellen van Fombrun en Schuler en Jackson (bron: Torrington, e.a., 2008) gaan uit van deze relatie. De dialogue relatie gaat er vanuit dat medewerkers niet alleen helpen bij het uitvoeren van de strategie maar dat zij ook een beperkte inbreng hebben bij de totstandkoming van de organisatiestrategie. De holistic en de HR-driven relatie zijn resource based en de HRM strategie levert een grote bijdrage aan de organisatie-strategie of is zelfs leidend. Bij beiden wordt human capital gezien als de belangrijkste factor om competentie-voordeel te behalen. Wanneer beide benaderingen worden vergeleken sluit Ulrich's in tweede instantie benadering aan bij Torrington's fit relatie. De geïntegreerde relatie van Urlich is vergelijkbaar met Torrington's holistic benadering en het geïsoleerde model van Ulrich komt overeen met de seperation benadering van Torrington.

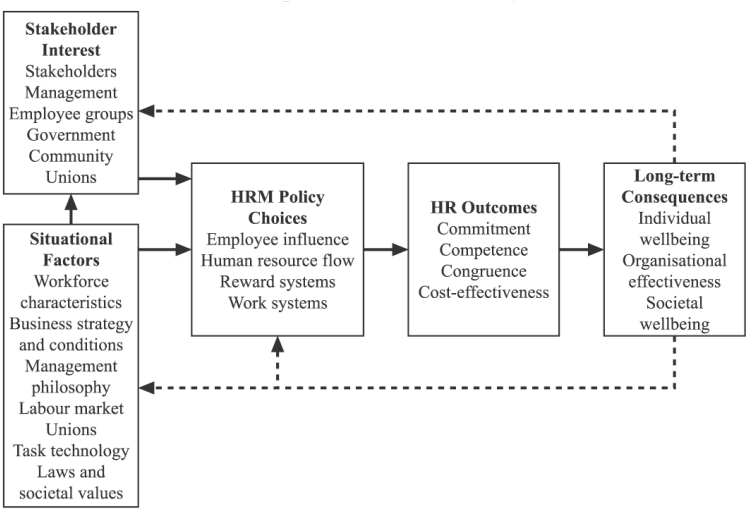
Miles en Snow (1978) hebben bij de strategie indeling een relatie gelegd met de organisatieregimes mechanisch en organisch. Bij een mechanisch regime is sprake van high performance. Daarnaast komt men bij een organisch regime vormen tegen van high commitment. Om de strategische opgave waarvoor een onderneming staat in relatie tot HRM verder uit te werken en te onderbouwen heeft Fombrun (1984) het Michigan model en Beer (1984) het Harvard model ontwikkeld.



Figuur 4 Het Michigan model (The Human Resource Cycle)
(Bron: Torringtons, e.a., 2008, pg. 38)

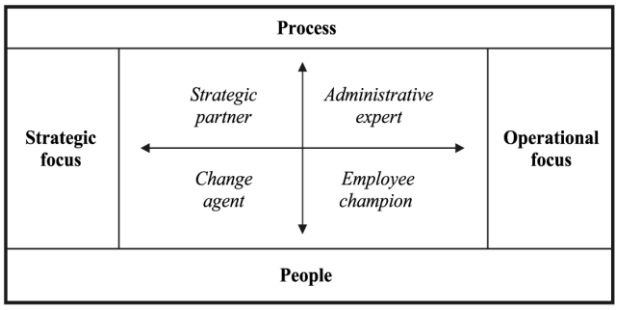
Het Michigan model (figuur 4) is een high performance model waarbij de bedrijfsstrategie centraal staat. In dit model is prestatiesturing van personeelsmanagement belangrijk en hierop wordt beoordeeld, beloond en ontwikkeld. De medewerker heeft bij high performance HRM minder verantwoordelijkheid en ontwikkelings-mogelijkheden dan bij high commitment HRM. In het Michigan-model staan de kernfuncties van personeels-management centraal. De sterkte van dit model is dat het een eenvoudig raamwerk geeft voor selectie, beloning, ontwikkeling en beoordeling waarmee de gewenste personeelsprestatie bereikt kan worden. De effectiviteit van de organisatie wordt in dit model bepaald door de fit tussen HRM en de bedrijfsstrategie. Dit sluit aan bij een dienstverlenende instelling waar het menselijk kapitaal centraal staat (Torrington,e.a., 2008).

Het Harvard model (figuur 5) is een high commitment model. In dit model staat de verdeling van invloed tussen management en de medewerkers centraal. Bij high commitment HRM heeft de werknemer veel verantwoordelijkheid en mogelijkheid tot ontwikkeling. Bij deze benadering wordt het management uitgedaagd om medewerkers, informatie, activiteiten en technologie met elkaar op één lijn te brengen. De motivatie van medewerkers is intrinsiek bepaald. Dit model streeft zoals het Michigan model naar een fit relatie tussen HRM en organisatiestrategie (Torrington,e.a., 2008).



Figuur 5 Het Harvard model
(Beer, 1984, Bron: Torringtons, e.a.2008, pg. 38)

Ulrich (1997) benadrukt de toegevoegde waarde van HRM aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. De traditionele vormen om competitief voordeel te behalen worden steeds sneller gekopieerd en HRM is uiteindelijk de enige mogelijkheid om onderscheid te maken ten opzichte van de concurrent (Ulrich, 1997). Ulrich (2005) benoemt vijf factoren die de toegevoegde waarde van HRM bepalen voor een onderneming: omgeving, stakeholders, HR activiteiten, HRM afdeling en professionalisering van HRM. Ulrich heeft een model ontwikkeld (figuur 6) waarin vanuit twee dimensies, vier sleutelrollen voor HRM binnen een organisatie worden benoemd. De twee dimensies geven de focus en activiteiten van de HR professional weer. De focus varieert van lange termijn/strategisch tot korte termijn/operationeel. De activiteit varieert van het managen van processen (HR praktijken en systemen) tot het managen van mensen.



Figuur 6 Ulrich's vier 1997 rollen
(Bron: Ulrich, 1997)

Ulrich onderscheidt in zijn model vier rollen voor HRM die alle van wezenlijk belang zijn en in de juiste samenhang en intensiteit uitgevoerd moeten worden (Ulrich, 1997). De strategische partner (strategic partner) zorgt samen met het management voor integratie en afstemming van alle HR-processen om de strategische organisatiedoelen succesvol te realiseren. De strategische partner is vooral bezig met de toekomst. De strategische partner zorgt voor een succesvolle uitvoering van de bedrijfsstrategie door als strategische partner van het management de bedrijfsdoelen te vertalen in concrete HRM-strategie en prioriteiten voor HRM.
De ontwikkelaar (change agent) maakt de invoering van veranderingsprocessen mogelijk binnen de onderneming door het succesvol managen van de menselijke kant van het veranderingsproces. Hij is de procesadviseur binnen de organisatie en houdt zich bezig met zaken als competentiemanagement en lerend vermogen van een organisatie.

De administratief expert (administrative expert) is de ontwikkelaar, beheerder en uitvoerder van diverse P&O-systemen en procedures. Hij draagt zorg voor goedlopende administratieve processen en zorgt ervoor dat de (personeelsinformatie)systemen adequate c.q. relevante informatie bevatten. De bijdrage van de administratieve expert is momenteel goed zichtbaar in het veranderende denken over de inrichting van de HR-functie zoals, de vorming van 'shared service'-concepten en de outsourcing van HR-activiteiten. De HR-expert (employee champion) draagt de verantwoordelijkheid voor de personeelszorg. Deze rol is meer medewerkers-gericht dan procesgericht en gaat om zaken als het investeren in mensen, een goede introductie van nieuwe medewerkers en interne functieveranderaars en de zorg voor een goed functionerings- en beoordelingssysteem. De HR-expert is de inzetbaarheidsdeskundige en draagt bij aan toegewijde en competente medewerkers. In 2005 heeft Ulrich de rol van HR-leader aan het model toegevoegd. Dit met als doel de HR-organisatie effectiever te maken en de traditionele HR-adviseurs de rol van HR Business Partner te laten pakken (Ulrich, 2005).

Volgens Steijn, e.a. (2009) is meer nodig dan alleen de inzet van leidinggevenden en personeel om succes mogelijk te maken. Ondersteuning van stafdiensten en vooral van HRM is noodzakelijk. Steijn verwijst hierbij naar de door Ulrich geformuleerde rollen van HRM (figuur 6). De aanwezigheid van administratieve expertise en van HRM als employee champion zijn noodzakelijk maar niet toereikend om een verandering te realiseren en voor een optimaal resultaat te bereiken. Vooral als strategisch partner kan HRM het management ondersteunen ten aanzien van het vorm geven van structuur en processen gericht op de verandering. Als change agent kan HRM door aan de mensenkant van strategische verandervraagstukken handen en voeten te geven bijdragen aan het proces van betekenisverlenging voor werknemers. HRM kan zich hierbij richten op de competenties van medewerkers die noodzakelijk zijn voor organisatieveranderingen.

Een doeltreffend meetsysteem vormt de basis voor het beoordelen van de HRM prestaties. Voor het meten van de bijdrage van HRM aan de strategie implementatie van een onderneming heeft Ulrich de HR Scorecard ontwikkeld (Ulrich, 2010). Door het inrichten van een HR Scorecard heeft een onderneming een effectief managementinstrument waarmee zij daadwerkelijk het strategisch vermogen van HRM kunnen managen.

2.2.3 Conclusie

Deze paragraaf geeft antwoord op de geformuleerde deelvragen 1.1 en 1.2. Wat zegt de literatuur over SHRM beleid en welke aandachtspunten van SHRM beleid spelen een rol bij veranderbereidheid van professionals?

Geconcludeerd kan worden dat de rol van SHRM binnen dienstverlenende organisaties groter wordt doordat meer dan ooit de toegevoegde waarde van een organisatie wordt bepaald door de juiste inzet van medewerkers. Het belang van minimaal een fit relatie tussen omgevingsontwikkelingen, de organisatie en de HR strategie is een must voor dienstverlenende instellingen. Het Strategic Human Performance Model (SHP model) voldoet aan deze conclusie.

De toegevoegde waarde van HRM voor een instelling wordt bepaald door: omgeving, stakeholders, HR activiteiten, HRM afdeling en de professionalisering van HRM. Voor het optimaliseren van de HRM prestaties dienen vier sleutelrollen van HRM: strategic partner, administrative expert, employee champion en change agent, in de juiste samenhang en intensiteit binnen een organisatie uitgevoerd te worden. De aanwezigheid van de rollen administrative expert en employee champion zijn noodzakelijk maar zijn tegenwoordig niet meer toereikend om een verandering te realiseren en voor een optimaal resultaat. Een groter belang van de rollen strategic partner en change agent is noodzakelijk om het management te ondersteunen bij het vorm geven van de inhoud van veranderingen vanuit een HRM perspectief.

2.3 Veranderbereidheid

2.3.1 Inleiding

Het doel van deze paragraaf is om met behulp van de literatuur inzicht te krijgen in veranderbereidheid. Door dit inzicht kan een fundament gelegd worden voor het benoemen van factoren die de veranderbereidheid van medewerkers beïnvloeden. In sub paragraaf 2.3.2 wordt ingegaan op het begrip organisatieverandering en het realiseren van organisatieveranderingen. In sub paragraaf 2.3.3 wordt stilgestaan bij weerstand en dit begrip wordt zowel positief als negatief benaderd. Kenmerken van veranderbereidheid worden behandeld in sub paragraaf 2.3.4. In sub paragraaf 2.3.5 worden het Dinamo model en de factoren uit het onderzoek van Metselaar die invloed hebben op veranderbereidheid toegelicht. Tenslotte worden in sub paragraaf 2.3.6 de verkregen inzichten met betrekking tot veranderbereidheid samengevat.

2.3.2 Organisatieverandering

Wereldwijde economische en technische ontwikkelingen zorgen voor de continue verandering in organisaties (Cummings, e.a., 2008). Organisaties worden gedwongen zich voortdurend aan te passen en dit gebeurt niet alleen meer af en toe. Een continue verandering is de enige constante factor (Cozijnsen, e.a., 2008). Ongeveer 70% van de veranderingsprocessen lopen echter vroegtijdig vast of het beoogde resultaat wordt niet behaald. Klanten merken er niets van, beleid komt niet tot uitvoering, doelen worden niet behaald, en medewerkers en leidinggevenden raken het spoor bijster (Boonstra, 2000).

In de startperiode van de veranderkunde is Lewin een van de eersten geweest die een fundamenteel model voor geplande verandering heeft ontwikkeld. In het Lewin's drie fasen change model (Cummings, e.a., 2008) wordt het gedrag van mensen in een werksituatie beschouwd als een resultaat van een balans van enerzijds dynamische krachten, voortkomend uit de veranderingsprocessen, en anderzijds weerstandskrachten. Wanneer beide krachten in evenwicht zijn dan is volgens Lewin een quasi stationair equilibrium bereikt. Volgens Lewin kan er pas echt veranderd worden wanneer het bestaande evenwicht wordt doorbroken. Om een verandering te kunnen realiseren worden volgens Lewin drie fasen doorlopen; unfreezing, moving en refreezing (Cummings, e.a., 2008). Bij unfreezing wordt het verschil duidelijk tussen het gewenste gedrag en het gedrag dat nu wordt vertoond. Tijdens de moving fase vindt de verandering plaats in gedrag, waarden en houding door het bijstellen van structuren en processen van de organisatie. Tenslotte wordt in de refreezing fase, na de verandering in fase twee, een nieuw evenwicht gevonden. Dit nieuw evenwicht wordt gevonden door vooral informatie- en trainingsmethoden in te zetten waardoor de acceptatiegraad van de verandering toeneemt (Cozijnsen, e.a., 2008).

Wissema e.a. (1993) stellen dat een verandering een ingrijpende wijziging is in het functioneren van een onderneming of organisatie, en/of het functioneren van mensen binnen die organisatie. Van Es (2009) sluit hierbij aan en stelt dat veranderen een bijzondere combinatie is van continuïteit en vernieuwing. Als een verandering primair gericht is op structuren, processen, functies en technieken past een ontwerpbenadering. Als een verandering primair gericht is op beleving, samenwerken en processen van leren en professionaliseren, past een ontwikkelbenadering (Es, van, 2009). Swieringa en Wierdsma typeren deze benadering van ontwerpen versus ontwikkelen als respectievelijk het reizigers- en het trekkersmodel (Pater, e.a., 2001).

Cozijnsen (2000) is van mening dat veranderen niet iets is van enkel adviseurs, maar dat succesvol veranderen alleen goed mogelijk is door beter gebruik te maken van een proactieve dynamische verandercapaciteit. Organisaties moeten ook werken aan de verandercapaciteit wanneer er niet veranderd wordt.

Caluwé (2010) stelt vijf manieren van denken over veranderen centraal. De vijf manieren van denken, elk getypeerd met een kleur, vertegenwoordigen de theorieën over veranderen. Elke kleur is uitgewerkt in mensbeelden, eigenschappen, idealen en valkuilen. Daarmee zijn zowel rationele processen, sociale relaties als ook politieke processen verenigd. Het biedt een helder raamwerk dat bijdraagt aan congruentie in de veranderaanpak.

Het realiseert een aansluiting tussen hoe de organisatie en haar individuen denken en met elkaar werken. Door deze aansluiting zal een goede keuze van veranderstrategie en interventies gemaakt kunnen worden waardoor de verandering eerder slaagt.

De manier waarop organisaties veranderingen doorvoeren kunnen incrementeel of radicaal zijn. Een incrementele verandering bestaat uit een serie geleidelijke stappen die het algemene evenwicht in de organisatie niet verstoren. Een radicale verandering breekt door het referentiekader van een organisatie heen en leidt vaak tot een geheel getransformeerde organisatie (Daft, 2009). Succesvolle verandering kan alleen dan gerealiseerd worden wanneer medewerkers bereid zijn de benodigde tijd en energie te steken in het realiseren van de nieuw gestelde doelstellingen en eventuele extra benodigde inzet, stress en op te lossen problemen te accepteren. Weerstand tegen verandering blijft bij de start en ook gedurende het veranderingsproces een punt van aandacht. Volgens Cozijnsen & Vrakking (2008) en Caluwé, e.a. (2010) is er een duidelijke relatie tussen veranderstrategie en de mate van weerstand. Het maken van een veranderstrategie helpt helder krijgen wat de hefboom is voor de verandering:

1. Normatief-Reëducatief; verandering via leerbenaderingen en via zelfgenererende verbeteringsvoorstellen.
2. Empirisch-Rationeel; verandering inzetten vanuit de overtuiging van medewerkers van nut en noodzaak.
3. Macht-Dwang; verandering vanuit een machtspositie doordrukken.

Deze veranderstrategieën van Chin en Benne (1970) koppelt Cozijnsen & Wrakking (2008) aan strategieën van Kotter en Schlesinger om met weerstand om te gaan. Zij benoemen de veranderstrategieën: communicatie, participatie, faciliteren, onderhandelen, manipulatie en dwang.

Boonstra (1992) voegt hier nog een vierde strategie, ruilen of belonen, aan toe (Caluwé, e.a., 2007). Hij gaat er vanuit dat medewerkers bij een verandering zelf een kosten-batenanalyse maken en nagaan wat de verandering voor hen oplevert in positieve en negatieve zin.

Bij een verandering is sprake van een veranderingsproces dat de nodige onzekerheden voor de betrokkenen, managers en medewerkers, met zich mee brengt. Door de juiste keuze van een veranderingsaanpak kan de nodige weerstand tegen verandering overwonnen worden voordat de nieuwe situatie intreedt en een vernieuwde organisatie effectief gaat functioneren.

2.3.3 Van weerstand naar veranderbereidheid

Volgens Lewin streven medewerkers continu naar een balans tussen oud en nieuw. Kleine veranderingen worden eerder geaccepteerd, omdat deze kleine schommelingen teweeg brengen in het quasi stationair evenwicht. Lewin noemt de ontwikkeling van tegenkrachten door medewerkers om grote veranderingen tegen te gaan ‘weerstand tegen verandering’ (Metselaar, e.a., 2011, Cozijnsen, e.a., 2008).

Er kan vanuit verschillende invalshoeken naar weerstand worden gekeken zodat mechanismen zichtbaar worden die kunnen helpen om het veelzijdig karakter van dit begrip te verhelderen (Metselaar, e.a., 2011). Wanneer weerstand vanuit de irrationele invalshoek wordt bekeken wordt duidelijk dat medewerkers of managers die met een verandering worden geconfronteerd irrationeel zijn en angstvallig vasthouden aan het oude. Bij de politieke invalshoek ontstaat weerstand doordat de bestaande machtsverhoudingen beïnvloed worden. Wanneer vanuit een sociale invalshoek naar weerstand wordt gekeken dan ontstaat deze doordat na een verandering de normen en waarden van groepen niet meer met elkaar in overeenstemming zijn. Een psychologische benadering laat zien dat te veel en te grote veranderingen leiden tot onzekerheid en onrust. Hier tegenover staat dat geen of te weinig verandering snel leidt tot verveling.

Cohen (2005) herkent twee belangrijke soorten weerstand. Allereerst de logische weerstand die voortkomt uit filosofische verschillen ten opzichte van de visie en de motieven of die betrekking heeft op verschillen over hoe de verandering moet worden aangepakt.

Daarnaast is er de emotionele weerstand waarbij er een ongecontroleerde reflex is als reactie op de verandering van het bekende. Emotionele weerstand komt het meest voor en kan het snelst omgezet worden in steun en motivatie.

Caluwé, e.a. (2010) benadert weerstand vanuit vijf kleuren; geel, blauw, rood, groen en wit. In de vorm van een tabel laat Caluwé zien wat iemand van de ene kleur inspireert en de ander juist remt. Een gele medewerker houdt van instabiliteit en pressie, terwijl dit bij een blauwe persoon juist weerstand oproept. Een rode medewerker krijgt energie van samenzijn, loyaliteit en familiegevoel, terwijl dit bij een wit persoon weerstand oproept doordat hij dit als verstikkend en betekenisloos ervaart. Geel en groen zitten vaak in elkaars vaarwater; groen ervaart dat geel hem wat wil aandoen en geel vindt dat groen erg veel weerstand vertoond.

Metselaar, Cozijnsen, Cohen en Caluwé geven op een vergelijkbare wijze inzicht in het begrip weerstand waardoor evidence based verandermanagement (Metselaar, e.a., 2011) ontwikkeld kan worden. Ze bekijken weerstand vanuit verschillende invalshoeken en laten zien welke rol persoonlijkheidskenmerken spelen bij het ontstaan van weerstand.

Genoemde benaderingen zien weerstand als een vervelend obstakel dat een verandering in de weg staat en de ontwikkeling van een organisatie belemmert. Weerstand heeft ook een positieve kant en kan een teken zijn dat medewerkers zich betrokken voelen bij wat er in de organisatie gebeurt, zich zorgen maken over de toekomst en het kan een signaal zijn dat er iets mis is met de voorgestelde verandering (Metselaar, e.a., 2011). Ford, e.a. (2008) benadrukken het belang van weerstand omdat weerstand eraan bijdraagt dat de verandering een gespreksonderwerp blijft. Door de frequente herhaling van nieuwe gespreksonderwerpen kunnen uiteindelijk oude onderwerpen uit het beeld verdwijnen. Het veranderonderwerp blijft onderwerp van gesprek waardoor het uiteindelijk de implementatie bevordert.

Metselaar, e.a. (2011) beschrijft een positief en negatief model van weerstand. Bij de negatieve benadering wordt bij een organisatieverandering uitgegaan van wijzigingen in systemen die door onderhandelen, manipuleren en afdwingen worden gerealiseerd. Weerstand wordt gezien als ongezond en schadelijk voor de organisatie en er is geen ruimte voor een kritische beschouwing van de verandering. Daarnaast staat een positieve benadering van weerstand die uitgaat van een collectieve gedragsverandering om een organisatie-verandering te realiseren. Weerstand wordt verminderd door communiceren, participeren en faciliteren. Weerstand wordt gezien als gezond, onschadelijk voor de organisatie en een uiting van betrokkenheid. Metselaar e.a. (2011) gaan uit van een positieve kijk op weerstand, die gericht is op toekomst en de mens achter veranderingen. Zij spreken niet over weerstand maar over veranderbereidheid waardoor de positieve kant en mogelijkheden van dit begrip zichtbaar worden. Ook Cozijnsen (2008) legt een relatie tussen de positieve en negatieve kant van weerstand en geeft aan dat het verminderen van de weerstand onlosmakelijk verbonden is met het verhogen van de veranderingsbereidheid.

2.3.4 Kenmerken van veranderbereidheid

In dit onderzoek zal uitgegaan worden van de positieve benadering van weerstand omdat deze benadering gericht is op de toekomst en de mens achter de verandering. In dit onderzoek wordt het begrip veranderbereidheid gebruikt. Wissema e.a. (1993) geven de volgende definitie van veranderbereidheid:

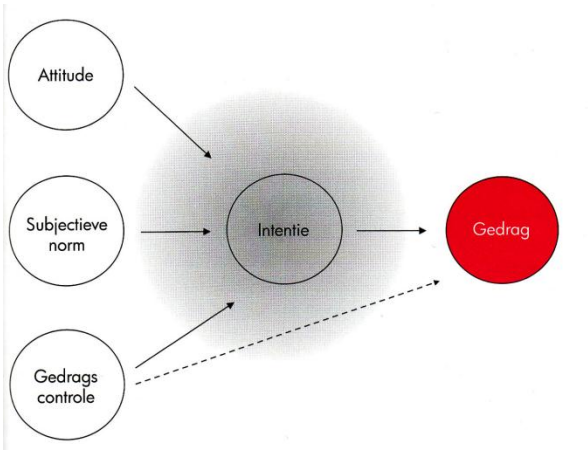
Veranderbereidheid uit zich in de aanneembare bereidheid van mensen op mee te werken aan aanpassingen die voortvloeien uit de eisen die de dynamiek van de omgeving van de organisatie aan die organisatie stelt. Dit begrip hangt nauw samen met passieve bereidheid, zich niet verzetten, zich willen inzetten als een ander het initiatief neemt.

Metselaar e.a. (2011) geeft de volgende definitie van veranderbereidheid die gebaseerd is op Ajzen's model van gepland gedrag:

Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de werknemer om het veranderproces actief of passief te ondersteunen.

De definitie van Wissema hangt nauw samen met een passieve, tijdelijke, niet anticiperende, van andere situaties afhankelijke en op de organisatie gerichte bereidheid met betrekking tot verandering. De definitie van Metselaar hangt samen met een bereidheid die er is vanuit een actieve, voortdurende, anticiperende, individuele instelling. Het model van Ajzen vormt een uitstekend evidence based uitgangspunt voor het verklaren van veranderbereidheid (Metselaar, e.a., 2011). Deze definitie van Metselaar e.a. (2011) geeft duidelijke kenmerken weer voor het verklaren van veranderbereidheid en biedt ook concrete handvatten voor de ontwikkeling van interventies voor het vergroten van veranderbereidheid. Deze definitie benadrukt de eigen actieve rol van de medewerker in een veranderingsproces. De definitie van Metselaar zal in dit onderzoek gebruikt worden voor veranderbereidheid.

Izak Ajzen (1991) onderscheidt een aantal variabelen die het gedrag van individuen wat meer voorspelbaar kunnen maken ten aanzien van weerstandsgedrag (Cozijnsen, e.a., 2008). De variabelen, attitude, norm en gedragscontrole, bepalen in deze theorie of individuen hun intentie/motivatie om met een verandering mee te gaan ook omzetten in daadwerkelijk gedrag (figuur 7).

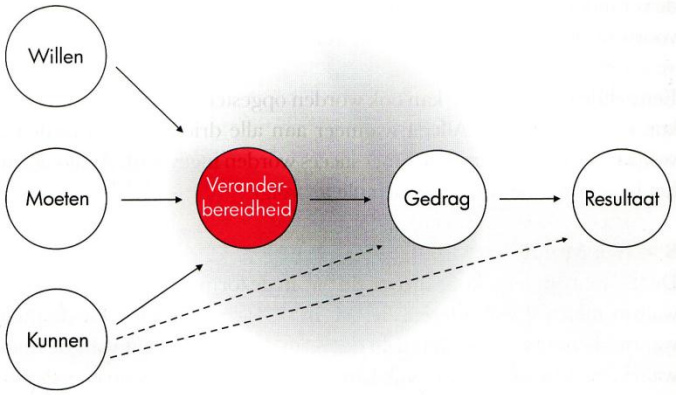


Figuur 7 Ajzens model van gepland gedrag
(Bron: Cozijnsen, e.a., 2008, pg. 119)

Attitude richt zich op de mate waarin een persoon positieve of negatieve uitkomsten verwacht van het gedrag. De subjectieve norm richt zich op de druk vanuit de omgeving om het gedrag al dan niet te vertonen. De ervaren gedragscontrole is de mate waarin iemand overtuigd is van de haalbaarheid van het gewenste gedrag. Deze drie variabelen bepalen de intentie van een persoon om het gewenste gedrag ook daadwerkelijk te tonen. Een persoon handelt vanuit een intentie. Ondanks een hoge intentie kan het voorkomen dat het doelgedrag niet getoond wordt (Metselaar e.a., 2011). Dit is in figuur 7 weergegeven door middel van een stippellijn tussen gedragscontrole en gedrag.

2.3.5 Dinamo model

Metselaar e.a. (2011) hebben het model van Ajzen als startpunt genomen om naar gedrag van mensen bij een organisatieverandering te kijken. Om te kunnen werken met het model van Ajzen heeft Metselaar (1997) het model een andere inhoud gegeven en vertaald naar de praktijk van verandermanagement, het zogenaamde Dinamo model (Diagnostics Inventory for the Assessment of the willingness to change among Management in Organizations) voor veranderbereidheid (Metselaar, e.a., 2011). Het model is weergegeven in figuur 8.



Figuur 8 Van veranderbereidheid naar resultaat volgens het model van Ajzen
(Bron: Metselaar, e.a., 2011, pg. 68)

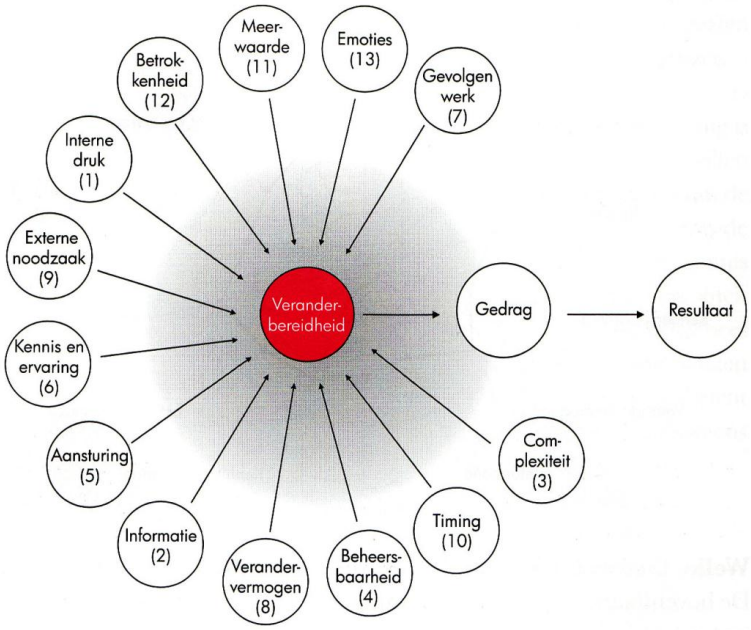
Daarnaast is in dit model tevens het resultaat van het veranderproces opgenomen omdat het bij een verandering zelden alleen gaat om het veranderen van gedrag maar ook om het verbeteren van de resultaten van de onderneming. Vervolgens hebben Metselaar en Cozijnsen (2011) de indeling willen, moeten en kunnen veranderen waardoor het model toegankelijker en geschikt voor veranderkundige interventies is gemaakt (figuur 8).

De driedeling in willen, moeten en kunnen veranderen, is nog grof van aard en niet concreet genoeg, waardoor deze niet gebruikt kan worden als Evidence Based diagnosemodel voor veranderbereidheid. Metselaar (1997) heeft jarenlang praktijkonderzoek gedaan naar de veranderbereidheid van medewerkers en managers om een diagnosemodel voor veranderbereidheid te ontwikkelen. De Dinamo vragenlijst en het Dinamomodel zijn hiervan het resultaat. Metselaar heeft zijn resultaten gebaseerd op de toepassing van de Dinamo bij veertien organisaties in de profit en non-profit sector waar diverse soorten veranderingen plaats vonden. Door het toepassen van de Dinamo heeft hij zicht gekregen op hoe groot de veranderbereidheid is in veranderprocessen en welke factoren uit het diagnosemodel de veranderbereidheid bepalen.

De eerste variabele (willen veranderen) behelst de attitude van een werknemer ten aanzien van het veranderingsproces. De variabele ‘willen veranderen’ valt volgens de verandermanagement literatuur uiteen in de onderdelen: gevolgen voor het werk, emoties, meerwaarde voor de organisatie en betrokkenheid van de medewerker. De tweede variabele (moeten veranderen) staat voor de subjectieve norm, ofwel de mate waarin een werknemer druk vanuit de werkomgeving ervaart ten opzichte van de verandering. Deze variabele wordt verdeeld in de factoren interne druk en externe noodzaak. De derde variabele (kunnen veranderen) staat voor de gedragscontrole die een werknemer ervaart ten aanzien van een veranderingsproces. Deze variabele kent volgens de literatuur de factoren; kennis en ervaring, kwaliteit van de aansturing, kwaliteit van de informatievoorziening, verandervermogen van de organisatie, beheersbaarheid, timing en complexiteit (Metselaar e.a., 2011).

Op basis van de analyse van in totaal bijna 2000 ingevulde Dinamo vragenlijsten hebben Metselaar, e.a. (2011) bepaald hoe zwaar de verschillende factoren uit het Dinamo diagnosemodel wegen bij het bepalen van de veranderbereidheid. Het resultaat is weergegeven in figuur 9. De getallen 1 tot en met 13 geven aan welk

gewicht volgens de analyses van Metselaar toegekend wordt aan de factoren in het model. Het getal 1 staat voor een kleine invloed, het getal 7 voor een middelgrote invloed en het getal 13 staat voor de grootste invloed op de veranderbereidheid.



Figuur 9 Evidenced Based diagnosemodel voor veranderbereidheid inclusief gewichten van de factoren *(Bron: Metselaar, e.a., 2011, pg. 80)*

Op basis van de resultaten uit het onderzoek van Metselaar e.a. (2011) kunnen de benoemde factoren in 4 invloedklassen ingedeeld worden. De factoren met de grootste invloed op de veranderbereidheid zijn: emoties (gewicht 13), betrokkenheid (gewicht 12) en de meerwaarde (gewicht 11). Timing (gewicht 10), externe noodzaak (gewicht 9) en het verandervermogen van de organisatie (gewicht 8) zijn van belang maar hebben een iets minder grote invloed. Een middelgrote invloed hebben de factoren: gevolgen voor het werk (gewicht 7), kennis en ervaring (6) en kwaliteit van de aansturing (5). Van minder grote invloed op de veranderbereidheid zijn: beheersbaarheid (gewicht 4), complexiteit (gewicht 3), kwaliteit van de informatievoorziening (gewicht 2) en interne druk (gewicht 1).

2.3.6 Conclusie

Deze paragraaf geeft antwoord op de geformuleerde deelvragen 1.3 en 1.4. Wat zegt de literatuur over veranderbereidheid en welke aandachtspunten spelen een rol bij veranderbereidheid?

Organisaties worden gedwongen zich voortdurend aan te passen en dit gebeurt niet alleen af en toe. Een continue verandering is de enige constante factor (Cozijnsen, e.a.,2008). Volgens Lewin is het gedrag van mensen in een werksituatie het resultaat van een balans van dynamische krachten, voortkomend uit veranderingsprocessen en weerstandskrachten. Om een verandering te realiseren dient deze balans doorbroken te worden. Volgens Lewin worden drie fasen doorlopen bij een verandering: unfreezing, moving en refreezing (Cummings, e.a., 2008).

Er is volgens Cozijnsen e.a. (2008) een duidelijke relatie tussen veranderstrategie en de mate van weerstand. Weerstand wordt bij een negatieve benadering gezien als ongezond en schadelijk voor de organisatie.

Een positieve benadering van weerstand gaat uit van een betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie, medewerkers die zich zorgen maken over de toekomst en een signaal dat er iets mis kan zijn met de voorgestelde verandering (Metselaar, e.a., 2011). Bij een positieve benadering van weerstand wordt gesproken over veranderbereidheid.

De variabelen attitude, norm en gedragscontrole bepalen volgens Ajzen (1991) of medewerkers hun intentie/motivatie om in een verandering mee te gaan ook omzetten in daadwerkelijk gedrag. Metselaaar e.a. (2001) hebben deze variabelen vertaald naar: moeten, willen en kunnen in het praktijkgericht Dinamo model voor veranderbereidheid. Op basis van resultaten uit onderzoek van Metselaar e.a. (2011) zijn aan de hand van deze variabelen dertien factoren benoemd de invloed hebben op de veranderbereidheid. Deze factoren zijn ingedeeld in 4 invloedklassen:

- Grootste invloed: emoties, betrokkenheid, meerwaarde
- Redelijk grote invloed: timing, externe noodzaak, verandervermogen
- Middelgrote invloed: gevolgen voor het werk, kennis en ervaring, kwaliteit van de aansturing
- Kleine invloed: beheersbaarheid, complexiteit, kwaliteit van de informatievoorziening, interne druk

Geconcludeerd kan worden dat de veranderbereidheid volgens het Dinamo model meer afhankelijk is van persoonlijke ervaringen en motieven (emoties, betrokkenheid en meerwaarde) dan van randvoorwaarden in de omgeving van de medewerker (beheersbaarheid, informatievoorziening en interne druk).

2.4 Professionals in het onderwijs

2.4.1 Inleiding

Het doel van deze paragraaf is om met behulp van de literatuur inzicht te krijgen in professionals in het onderwijs. In sub paragraaf 2.4.2 wordt ingegaan op kenmerken van professionals en vervolgens komt in sub paragraaf 2.4.3 de binding van professionals aan de organisatie aan de orde. Sub paragraaf 2.4.4 gaat over factoren die een rol spelen bij veranderbereidheid van professionals. Ter afsluiting van deze paragraaf worden in 2.4.5 de verkregen inzichten met betrekking tot professionals en veranderbereidheid van professionals weergegeven.

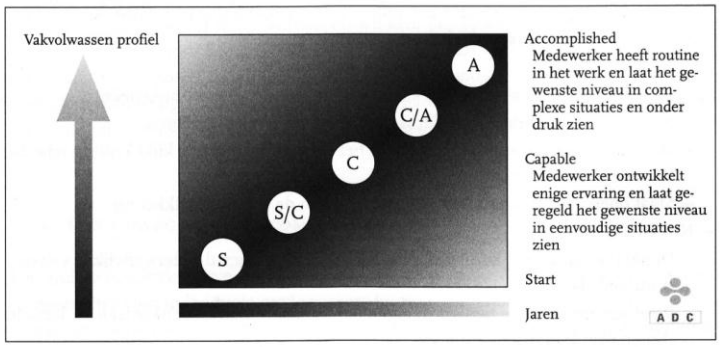
2.4.2 Kenmerken van Professionals

Over het algemeen wordt in de organisatieliteratuur over professionals, ook wel kenniswerkers genoemd, gesproken als mensen die een beroep uitoefenen waarvoor een wetenschappelijke of hogere beroepsopleiding noodzakelijk is en die zelfstandig werken. Onder zelfstandig werken wordt in dit onderzoek verstaan dat docenten zelfstandig werken en lesgeven in hun eigen discipline, waarbij afstemming met collega's noodzakelijk is vanwege de omvang en aard van het totale onderwijscurriculum. Mintzberg (2006) ziet professionals als goedgetrainde en geïndoctrineerde specialisten, experts, competent met betrekking tot complexe vaardigheden en kennis, betrekkelijk onafhankelijk, competent om eigen inzichten toe te passen, voldoende opgeleid waardoor zij over de juiste kennis en vaardigheden beschikken, zich identificerend met het beroep in plaats van met de organisatie.

Weggeman (2007) sluit zich aan bij Mintzberg en stelt dat een professional beschikt over gespecialiseerde kennis, streeft naar autonomie, gedreven is, behoefte heeft aan de identificatie met de beroepsgroep, een sterkte beroepsethiek heeft en professionele standaarden hanteert. Bovengenoemde karakteristieken worden door Wanrooy (2001) toegekend aan de eigentijdse professional. De professional is veelal individueel ingesteld en voor veel professionals zijn vrijheid en autonomie belangrijke redenen voor de beroepskeuze (Weggeman, 2007).

Weggeman (2007) onderscheidt dominant improviserende en innovatief werkende professionals (I professionals) en dominant routinematig werkende professionals (R-professionals).

De I-professional kenmerkt zich door flexibiliteit, creativiteit, improvisatietalent en doorbreekt patronen. De R-professional kenmerkt zich door routinematig te werken op basis van ervaring en vaardigheden. De R-professional werkt efficiënt en geconcentreerd en wi complexe situaties vereenvoudigen en verbeteren.



Figuur 10 Fasen van werkervaring en competentieontwikkeling
(Bron: Vloeberghs, 2009, pg. 263)

Vloeberghs (2009) heeft een vijfpuntsopservatieschaal (figuur 10) ontwikkeld waarmee de mate van ontwikkeling van een medewerker ten opzichte van het vakvolwassen profiel zo objectief mogelijk kan worden beoordeeld. Een medewerker ontwikkelt zijn competenties en werkervaring in drie fasen. Een startfase waarin iemand zoekt naar zijn taken en gevraagde gedrag en waarbij iemand veel begeleiding nodig heeft. De volgende stap is de capable fase waarin de medewerker in staat is zijn hoofdtaken uit te voeren en de gevraagde gedragingen te laten zien zonder dat er te veel druk op hem staat. Tenslotte is er aan het eind van de ontwikkeling van de medewerker de accomplished fase waarin de medewerker de hoofdtaken routinematig uitvoert en het gevraagde gedrag routinematig laat zien ook in complexe situaties en onder druk. Het onderscheid tussen de I-professional en de R-professional wordt zichtbaar door het niveau dat een medewerker behaalt binnen een behaalde competentie (Vloeberghs, 2009).

Volgens Weggeman doorloopt een professional gedeeltelijk of volledig een cyclus van trainee – ster – productietijger – verteller (figuur 11). Elke kenniswerker start zijn loopbaan als I-professional en het merendeel ontwikkelt zich binnen afzienbare tijd als ster/high-potential tot productietijger en zijn dan R-professional geworden (Weggeman 2007).



Figuur 11 Kenmerken van groepscultuur van trainees, sterren, productietijgers en vertellers
(Bron: Weggeman, 2007, pg. 134)

Volgens Weggeman (2007) bereikt een professional in een kennisintensieve organisatie het einde van zijn professionele loopbaan op steeds jongere leeftijd. Dit is een gevolg van de voortdurende afnemende halfwaardetijd van de soort kennis. Professionals die doorgaan met het doceren op basis van deels gedateerde kennis en zich niet verdiepen in nieuw beschikbaar gekomen 'state-of-the-art' ontwikkelingen zullen rond hun veertigste moeten gaan toegeven dat zij een kennisachterstand hebben opgelopen die hen gevaarlijk dicht bij de categorie van vertellers brengt.

Weggeman (2007) benoemt kenmerken waaraan zowel de I- en R-professional behoren te voldoen willen ze succesvol functioneren in een professionele organisatie:

- vakinhoudelijke capaciteiten bezitten om met kennis een effectieve bijdrage op hoog deskundigheidsniveau te leveren;
- ontwikkelingspotentie bezitten en daarmee het vermogen hebben om zichzelf vakinhoudelijk voortdurend te vernieuwen en de grenzen van de eigen mogelijkheden te verleggen;
- creativiteit bezitten waardoor problemen creatief geformuleerd worden en oorspronkelijke en vernieuwende antwoorden en oplossingen gecreëerd kunnen worden;
- initiatief en ondernemerschap tonen waardoor de bereidheid en mogelijkheden aanwezig zijn om uit eigen beweging voorstellen te doen en nieuwe ontwikkelingen op gang te brengen (innoveren);
- samenwerkingsbereidheid bezitten waardoor in samenspel met anderen het gezamenlijk resultaat verbeterd wordt;
- blijvende betrokkenheid tonen waardoor een groot deel van de loopbaan bij dezelfde werkgever wordt gerealiseerd waardoor deze organisatie kan profiteren van de investering in de betreffende professional.

2.4.3 De binding tussen professionals en organisaties

In elke organisatie is het belangrijk dat medewerkers onder controle staan van de organisatie en de leiding binnen de organisatie. Een professional oefent zijn functie uit ten behoeve van de organisatie en dient een bijdrage te leveren aan de corporate doelstellingen. Maar dit brengt de professional in een bijzonder parket vanwege zijn gebondenheid met zijn beroep. Eén van de uitgangspunten is dat voor professionals eigen beroepswaarden gelden waaraan een organisatie niet mag tornen (Kapteyn, 2001). Uitgaande van deze visie is autonomie voor een professional een vereiste.

Caluwé (2010) benadrukt het gevaar van het streven naar autonomie van professionals. Doordat professionals niet graag hun onafhankelijke en eigenwijze aard verloochenen en zich gedragen als vrije beroepsbeoefenaars kunnen er binnen organisaties met professionals een drietal problemen ontstaan: een versnippering omdat iedere professional zijn eigen richting volgt, er niet van elkaar geleerd wordt wat leidt tot middelmatigheid en een hoge mate van vrijblijvendheid omdat niet resultaatgericht gewerkt wordt (Caluwé, e.a., 2010).

Weggeman (2007) onderschrijft de behoefte van professionals aan autonomie maar geeft ook aan dat professionals daarnaast ook behoefte hebben aan:

- geruisloos geregelde prima werkomstandigheden;
- arbeidsvoorwaarden en aan regelgeving die het voor hen mogelijk maakt om collega's die de kantjes er vanaf lopen uit hun midden te verwijderen;
- ruimte om te kunnen innoveren als onderdeel van de taak.

Volgens Weggeman (2007) vertonen entrepreneur-vriendelijke organisaties kenmerken waarbij de bureaucratie beperkt is, op elk niveau in de organisatie de gewenste output duidelijk en vooraf gespecificeerd is, intern ondernemen en resultaatgericht werken verankerd zijn in de wervings-, selectie- en beoordelingssystemen, het management een conditionerende en faciliterende taakopvatting heeft en veel investeert in relaties en verticale communicatie en het integratievermogen groot en er een family feeling en sense of beloning is.

Een dergelijke omgeving stimuleert volgens Weggeman (2007) dat er een sterke binding is tussen de professional en de organisatie.

Dit zal leiden tot een hoger prestatieniveau omdat door een maximale congruentie tussen de persoonlijke doelen en de organisatiedoelen het energieniveau van de professional zal toenemen. Doordat het intern ondernemerschap gestimuleerd wordt en doordat de professional zich relatief thuis voelt in de organisatie zullen de resultaten van dat intern ondernemerschap over het algemeen in het verlengde liggen van de doelen die de organisatie als geheel wenst te bereiken.

2.4.4 Veranderbereidheid van Professionals in het onderwijs

Docenten geven net als andere professionals in het algemeen de voorkeur aan om hun kennis en vaardigheden zoveel mogelijk te perfectioneren (Kapteyn, 2001). De professionals richten zich vooral graag op de inhoudelijke zaken waarin ze goed zijn. Dit draagt er aan bij dat professionals in het onderwijs in organisatieveranderings-processen een zekere terughoudendheid vertonen als het gaat om het implementeren van nieuwe werkwijzen en organisatievormen. Bij onderwijsvernieuwing blijkt de autonomie van de docent met betrekking tot het samenstellen van lesstof, het kiezen van onderwijsvormen en de wijze van toetsen en examineren heel gevoelig te liggen (Delhoofen, 1998).

De gewenste autonomie van professionals en hun bijbehorende grondhouding leiden volgens Weggeman (2007) tot de volgende opvattingen en meningen:

- de professional heeft het recht managementbeslissingen niet uit te voeren als dat tegen zijn waarden, normen of professionele standaard in gaat;
- de door de professional gewenste managementstijl moet leiden tot afwezigheid van het gevoel gestuurd te worden;
- solistisch optreden is een recht;
- vakbekwaamheid is het enig acceptabele criterium voor promotie;
- een goed professioneel resultaat is altijd belangrijker dan bijvoorbeeld het invullen van een voorgeschreven formulier of het blijven binnen een budget;
- de professional is de trotse eigenaar van de output van zijn werk;
- de professional verwacht van het management dat zijn informatie duidelijk, consistent en waar is;
- de professional volgt het handelen van het management kritisch en hij mag aan het kritisch volgen plezier beleven;
- de professional mag het niveau van professionele kennis dat hij bereikt heeft ook van toepassing laten zijn wanneer hij gevraagd wordt uitspraken te doen over zaken die buiten zijn vakgebied liggen.

Volgens Wanrooy (2001) is de professional in het onderwijs niet gevoelig voor formeel gezag maar wel voor argumenten. Een professional reageert averechts op richtlijnen, vooral wanneer deze van hogerhand komen. De professional wil in principe geen leiding maar heeft de voorkeur voor het zichzelf leiden. Weggeman (2007) sluit zich hierbij aan en geeft aan dat de kenniswerker geen last heeft van de horizontale regelsystemen zoals vakinhoudelijke standaarden, richtlijnen, stappenplannen, veiligheidsprocedures en protocollen maar dat de ellende wordt veroorzaakt door verticale regelsystemen. Hieronder vallen de regels en procedures die door het management worden gebruikt om de werkprocessen te controleren. Nistelrooij, e.a. (2002) benadrukken het belang van sturing van professionals in het onderwijs door het verstrekken van duidelijk omlijnde opdrachten en het verstrekken van heldere kaders en voorwaarden.

Ondanks het feit dat professionals voor een groot deel hun werk zelf inrichten en zichzelf voor een belangrijk deel managen ligt de verantwoordelijkheid voor efficiënte uitvoering van de strategie bij het management (Mintzberg, 2006). Hierbij ontstaat volgens Weggeman (2007) een paradox doordat wanneer je meer efficiency wilt plannen en controleren, het systeem minder efficiënt wordt. Bij het beïnvloeden van professionals kan het management sturen op input (standaardisatie van deskundigheid), op throughput of processturing (beheersen van werkproces, tijd en geld) en op output (specificeren van gewenst resultaat). Professionals hebben de voorkeur voor het sturen op output omdat zij accepteren dat het management bepaalt wat er gedaan moet worden, zolang zij maar zelf mogen bepalen hoe ze de taken gaan uitvoeren (Weggeman, 2007).

Wanrooy (2001) onderschrijft het belang van de output sturing, ook wel Performance Management genoemd, en maakt onderscheid tussen directe en indirecte sturing. Bij directe sturing beoordeelt de manager het tastbare gedeelte van de output door het beoordelen van rapporten, uitkomsten of fysieke producten. Bij indirecte sturing komt de te beoordelen informatie van degene voor wie het product bedoeld is (meestal een in- of externe klant)

Sturing is voor professionals van belang en de effectiviteit van de sturing is afhankelijk van de gedragingen van de leidinggevende. De intentie en achterliggende attitude van de leidinggevende zal het resultaat bepalen (Wanrooy, 2001). De leidinggevende zal bij professionals in het onderwijs voortdurend draagvlak moeten creëren door horizontale voeding en deze zal daarbij de benaderingen: situationeel, inspirerend, coachend, dienend en innerlijk leiderschap moeten inzetten (Wanrooy, 2001). Ook Weggeman (2007) onderschrijft het belang van het inzetten van dit breed pakket aan managementbenaderingen om grip te krijgen op professionals en uiteindelijk als leidinggevend succesvol te kunnen zijn. Het inzetten van deze combinatie van managementstijlen wordt door Wanrooy (2001) draagvlak zoekend leiderschap genoemd. Het is van belang dat de leidinggevende de afzonderlijke professionals meekrijgt en het team op één lijn krijgt. Wanrooy (2001) benoemt hiervoor de randvoorwaarden; selectie, cohesie en informatie. Selectie omvat de goede selectie van teamleden met niet alleen vakinhoudelijke kennis en ervaring maar ook met de juiste waarden, normen en visie. Onder cohesie wordt de gezamenlijkheid verstaan die tot uiting komt in gedeelde waarden, normen en opvattingen. De derde randvoorwaarde voor het creëren van draagvlak is informatie die voornamelijk is gericht op de noodzaak en de urgentie van de verandering.

2.4.5 Conclusie

Deze paragraaf geeft antwoord op de geformuleerde deelvragen 1.4 en 1.5. Wat zegt de literatuur over veranderbereidheid van professionals en welke aandachtspunten spelen een rol bij veranderbereidheid van professionals in het onderwijs?

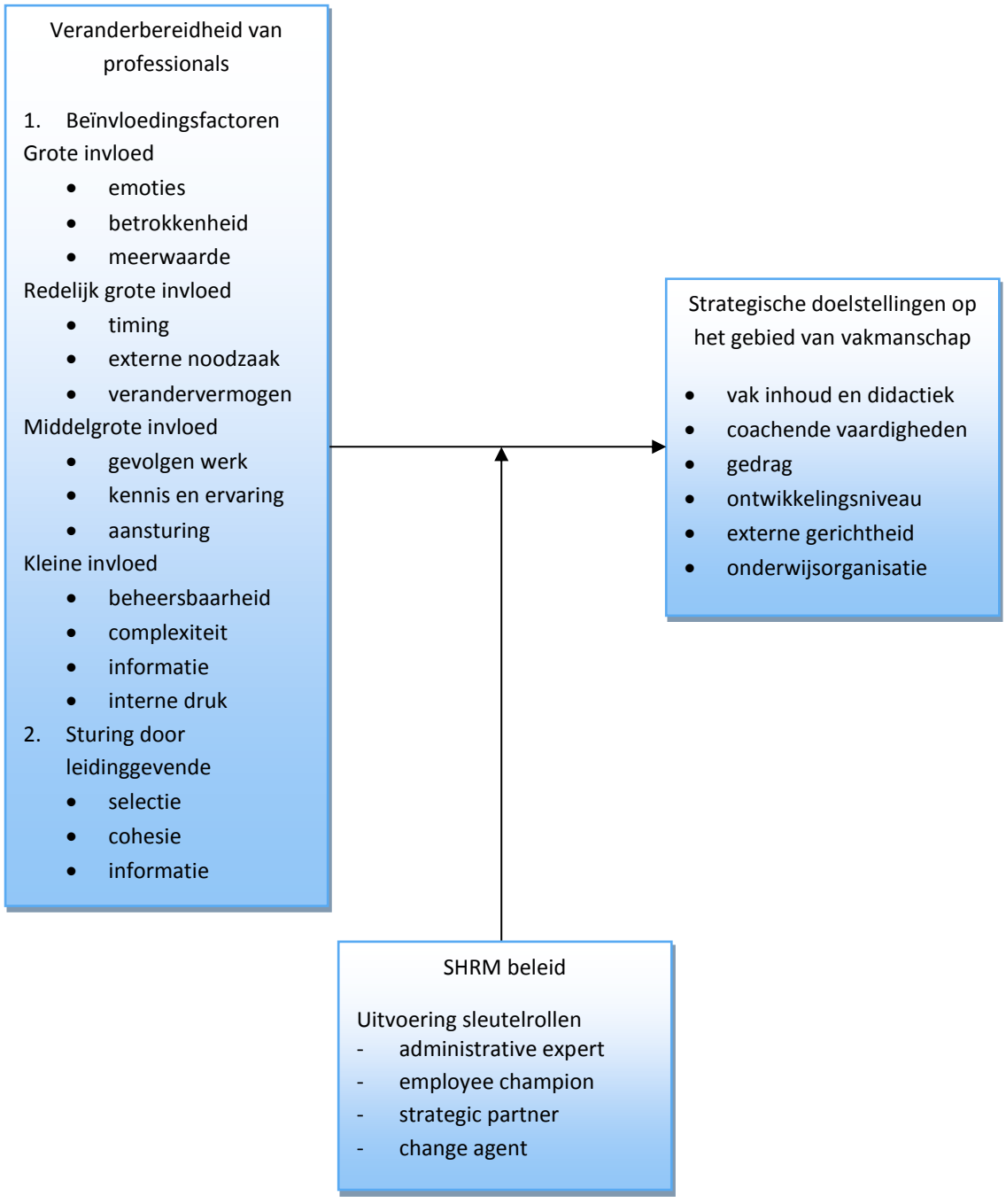
Volgens Weggeman (2007) beschikt een professional over gespecialiseerde kennis, streeft naar autonomie, is gedreven, heeft behoefte aan identificatie met de beroepsgroep, hanteert een sterke beroepsethiek en hanteert standaarden. Voor een professional is autonomie van groot belang doordat eigen beroepswaarden gelden waaraan de organisatie niet mag tornen. Daarnaast heeft volgens Weggeman (2007) de professional behoefte aan geruisloos geregelde prima werkomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en regelgeving die het mogelijk maakt om actie te ondernemen met betrekking tot slecht functionerende collega's.

Een professional reageert averecht op verticale regelsystemen zoals procedures en regels die door het management gebruikt worden om werkprocessen te controleren. Een professional in het onderwijs geeft de voorkeur aan horizontale regelsystemen zoals vakinhoudelijke standaarden, richtlijnen, stappenplannen, veiligheidsprocedures en protocollen. Bij het beïnvloeden van professionals kan gestuurd worden door het management op input, throughput of output. Een professional geeft de voorkeur voor het sturen op output omdat zij accepteren dat het management bepaalt wat er gedaan moet worden, zolang zij zelf mogen bepalen hoe ze de taken gaan uitvoeren (Weggeman, 2007).

Sturing is voor een professional in het onderwijs van belang en de effectiviteit van de sturing hangt af van de leidinggevende (Wanrooy, 2001). Belangrijk is dat de leidinggevende een breed pakket aan management-benaderingen, ook wel draagvlak zoekend leiderschap genoemd (Wanrooy, 2001), inzet voor het sturen van professionals. De factoren die een leidinggevende moet bevoorwaarden voor het meekrijgen van een professional in een verandering zijn: selectie, cohesie en informatie. Een manager die de veranderbereidheid wil verbeteren zal niet inzetten op overtuigen en zenden maar zal zich richten op luisteren en ontvangen.

2.5 Definitief conceptueel model

De antwoorden in deze paragraaf op de geformuleerde deelvragen leiden tot een verdere uitwerking van het conceptueel model. In figuur 12 wordt het definitief conceptueel model weergegeven met variabelen die op basis van het literatuuronderzoek zijn gedefinieerd en deels zijn geoperationaliseerd.



Figuur 12 Definitief conceptueel model

De veranderbereidheid van professionals (onafhankelijke variabele) is bepalend voor het behalen van de strategische doelstellingen van FHK met betrekking tot vakmanschap (afhankelijke variabele). Het SHRM beleid speelt hierin een interacterende rol.

Uit de SHRM beslissingen vloeien aanpassingen voort die dertien factoren kunnen beïnvloeden die van invloed zijn op de veranderbereidheid (onafhankelijke variabele) van professionals ten aanzien van veranderingen op het gebied van vakmanschap. Deze factoren zijn ingedeeld in vier invloedklassen. Daarnaast hebben de SHRM beslissingen invloed op de sturing door het management binnen de onderwijsorganisatie. Uit de SHRM beslissingen vloeien aanpassingen voort die de factoren selectie, cohesie en informatie, beïnvloeden die de leidinggevenden moeten bevoorwaarden om de veranderbereidheid van de professional te optimaliseren.

Voor de optimale bijdrage van SHRM (interacterende variabele) aan een onderneming dienen vier sleutelrollen (strategic partner, change agent, administrative expert en employee champion) in de juiste samenhang en intensiteit uitgevoerd te worden.

3 Onderzoeksopzet

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over de opzet van het empirisch deel van het onderzoek. Hierin wordt beschreven hoe de gestelde doelstellingen gerealiseerd worden. In paragraaf 3.2 wordt allereerst ingegaan op de onderzoeks-strategie en worden de genomen beslissingen met betrekking tot de wijze van uitvoering van het onderzoek toegelicht. De opzet voor de uitvoering van het onderzoek komt in paragraaf 3.3 aan de orde door middel van een toelichting op de keuze van een meervoudig case onderzoek en de keuze van de vier opleidingen van FHK. Paragraaf 3.4 gaat in op de wijze waarop de gegevens in kaart zijn gebracht. Er wordt ingegaan op keuze van de vragenlijst voor gestructureerde interviews en de uitvoering van de individuele interviews wordt toegelicht. De keuzes die gemaakt zijn met betrekking tot de analyse van de gegevens zijn weergegeven in paragraaf 3.5. In de laatste paragraaf wordt verantwoord hoe aan de kwaliteitscriteria is voldaan.

3.2 Onderzoeksstrategie

Elk onderzoek beoogt kennis, inzichten en/of informatie op te leveren waarmee een bijdrage kan worden geleverd aan de oplossing van een probleem (Verschuren, e.a., 2007: pg. 33). Hierbij kan gekozen worden voor een theoriegericht of een praktijkgericht onderzoek. Gezien de context van de opdracht en de aard van het probleem is gekozen voor een praktijk georiënteerd onderzoek. Dit onderzoek zal bijdragen aan het inzicht in de achtergronden, oorzaken en samenhang van de huidige veranderbereidheid van professionals die werkzaam zijn bij FHK.

Om het onderzoek te typeren kan bij een praktijkgericht onderzoek gebruik gemaakt worden van de interventiecyclus. De interventiecyclus is een reeks van fasen die moeten worden doorlopen bij het oplossen van handelingsproblemen (Verschuren, e.a., 2007: pg. 48). In de interventiecyclus worden vijf fasen van probleemoplossend handelen onderscheiden: probleemanalyse, diagnose, ontwerp, interventie/verandering en evaluatie (Verschuren, e.a., 2007). Dit onderzoek betreft een diagnostisch onderzoek. Deze keuze is gemaakt omdat gezocht zal worden naar achtergronden, oorzaken en samenhangen van de veranderbereidheid van docenten binnen FHK. Door het beïnvloeden van de veranderbereidheid van docenten zal het realiseren van de strategische doelstellingen belemmerd of gestimuleerd worden.

Er kunnen verschillende vormen van diagnostisch onderzoek worden toegepast. De meest gangbare vormen zijn: oorzakenonderzoek, opinieonderzoek en gap analysis (Verschuren, e.a., 2007). Voor dit onderzoek is gekozen voor het oorzakenonderzoek. In dit onderzoek is het van belang te weten te komen welke van de in het literatuuronderzoek gedefinieerde factoren de belangrijkste beïnvloedende factoren zijn met betrekking tot veranderbereidheid.

De kernvraag in het onderzoek is: *Hoe groot is de huidige veranderbereidheid van docenten binnen FHK en welke factoren bepalen de huidige veranderbereidheid?* Uit het literatuuronderzoek blijkt dat veel factoren van invloed kunnen zijn op de veranderbereidheid van professionals. Door de keuze van een onderzoeksstrategie zal duidelijk worden hoe het onderzoek wordt uitgevoerd. Met het vergaren van relevant materiaal en de verwerking van dit materiaal worden valide antwoorden geformuleerd op de vragen uit de vraagstelling.

Voordat een onderzoeksstrategie gekozen wordt dienen drie kernbesluiten genomen te worden. De drie kernbeslissingen zijn: breedte versus diepgang, kwalitatief versus kwantitatief onderzoek en empirisch versus bureau onderzoek (Verschuren, e.a., 2007: pg. 164). In het kader van dit onderzoek is gekozen voor diepgang omdat gezocht wordt naar achtergronden, oorzaken en samenhangen van het onderzoeksprobleem. Deze keuze draagt bij aan diepgang, detaillering, complexiteit en een sterke onderbouwing met een minimum aan onzekerheid.

Door middel van kwalitatief onderzoek is een antwoord gezocht op het onderzoeksprobleem. Er is gekozen voor een interpreterende benadering waarbij vooral verbaal en beschouwend gerapporteerd wordt. Door middel van empirisch onderzoek is het onderzoeksmateriaal verzameld in actuele praktijksituaties.

Door de keuze voor een diepteonderzoek ligt het voor de hand om voor een casestudy te kiezen. Door een gedetailleerde waarneming op locatie, het voeren van gesprekken in combinatie met het bestuderen van allerlei documenten, wordt diepgaand inzicht verkregen in de wijze waarop bepaalde processen zich in de praktijk voltrekken en waarom ze zich zo en niet anders afspelen (Verschuren, e.a., 2007: pg. 163). In het kader van dit onderzoek heeft de casestudy als voordelen dat het een integraal beeld zal geven van de veranderbereid-heid zodat alle facetten meegenomen kunnen worden. Verder is een casestudy minder gestructureerd waardoor de onderzoeksstrategie wendbaar is en ingespeeld kan worden op veranderende situaties. Ten slotte worden resultaten vanuit een casestudy eerder door 'het veld' geaccepteerd doordat de onderzoeker een minder afstandelijke rol vervult en zijn de gegevens die worden opgeleverd meer alledaags van karakter (Verschuren, e.a., 2007).

Verschuren e.a. (2007) beschrijven de enkelvoudige en de vergelijkende casestudy. De keuze is gemaakt om een vergelijkende casestudy plaats te laten vinden. De diverse afdelingen worden in eerste instantie afzonderlijk bestudeerd en in de tweede fase worden de resultaten van de deelstudies bij elkaar gelegd en met elkaar vergeleken waardoor een diepgaand totaalbeeld ontstaat.

Het onderzoeksdomein bestaat uit een klein aantal onderzoekseenheden waaruit een selectieve/strategische steekproef wordt genomen.

3.3 Opzet voor de uitvoering van het onderzoek

Het praktijkonderzoek kent vier onderzoeksobjecten:

1. Dans
2. Docent Beeldende Kunst en Vormgeving
3. Muziek
4. Docent Theater

Vier opleidingen binnen FHK worden in eerste instantie apart onderzocht en vervolgens worden de resultaten van de deelonderzoeken met elkaar vergeleken zodat er een totaalbeeld ontstaat.

3.3.1 Selectie van de onderzoeksobjecten

Binnen FHK heeft tot op heden nog geen onderzoek plaats gevonden naar de veranderbereidheid van docenten. Hierdoor is het niet duidelijk wat de stand van zaken is met betrekking tot de veranderbereidheid van de professionals bij de verschillende opleidingen van FHK. Een aantal van de in het theoretisch kader benoemde factoren die invloed hebben op veranderbereidheid komen jaarlijks terug als element in het Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (MTO) van Fontys Hogescholen. De variabelen die in het MTO aan bod komen zijn: inhoud van het werk, kwaliteit van de aansturing, kwaliteit van de informatievoorziening, kennis en ervaring (MTO Fontys Hogescholen, 2011). Op basis van de resultaten van het MTO zijn vier opleidingen binnen FHK geselecteerd voor het onderzoek: twee opleidingen die het hoogst scoren binnen FHK (Dans en Docent Beeldende Kunst en Vormgeving) en twee opleidingen die het laagst scoren binnen FHK (Muziek en Docent Theater). Hiervoor is gekozen omdat zo breed mogelijk binnen FHK te onderzoeken in welke mate de factoren die gevonden zijn in het literatuuronderzoek een rol spelen. Er is gekozen om het onderzoek af te nemen onder verschillende medewerkers van de vier onderzoeksobjecten.

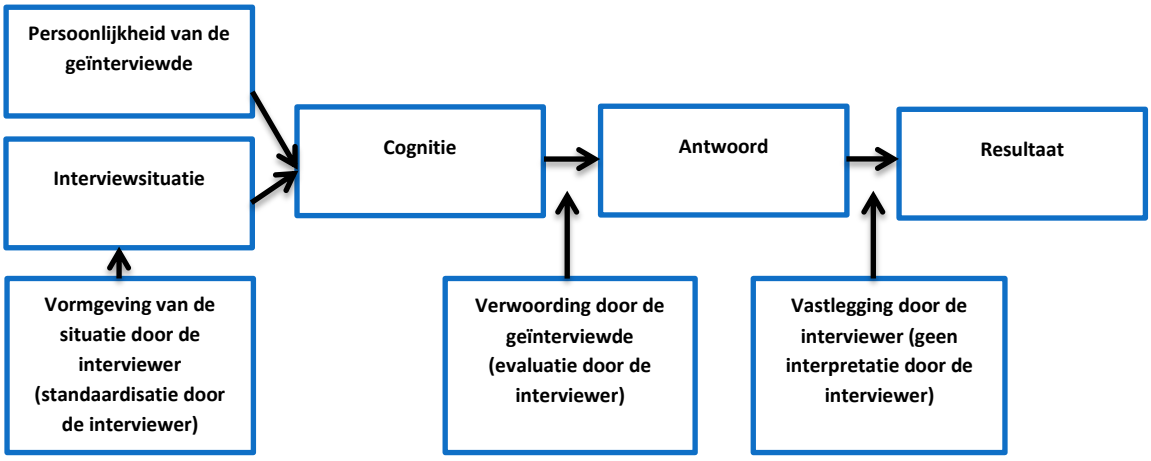
3.4 Gegevensverzameling

Door de keuze voor kwalitatief onderzoek is het belangrijk dat de dataverzameling zoveel mogelijk levensecht is en zo veel mogelijk binnen de context plaatsvindt en dus niet geïsoleerd (Baarda, e.a., 2009). Er is gekozen voor een focused interview waarin medewerkers in een korte periode van maximaal een uur worden geïnterviewd (Yin, 2009). Het specifieke topic van het interview betreft beïnvloedingsfactoren van veranderbereidheid. Dit interview wordt gestructureerd uitgevoerd. Het grootste deel van het interview bestaat uit open vragen maar de onderwerpen die aan bod komen liggen vast (topicinterview). Daarnaast bestaat het interview uit een beperkt aantal gesloten vragen. Het betreffen hier individuele interviews. De resultaten van deze interviews worden geanalyseerd. De resultaten per opleiding worden met elkaar geconfronteerd en hieruit worden conclusies getrokken.

Per academie worden minimaal 8 medewerkers met een vaste aanstelling van minimaal 0,2 fte en die deel uit maken van het docententeam geïnterviewd. In totaal worden minimaal 32 docenten geïnterviewd. De te interviewen docenten worden select geselecteerd. Bij gerichte steekproeven worden op theoretische overwegingen onderzoekseenheden geselecteerd (Baarda, e.a., 2009). Van elke opleiding is in Excel een personeelslijst van docenten met een aanstelling groter dan 0,2 fte gemaakt. Vervolgens zijn docenten geselecteerd die 2 jaar of langer in dienst zijn bij FHK. Deze keuze is gemaakt zodat alleen medewerkers geïnterviewd worden die een beeld hebben van de veranderingen met betrekking tot vakmanschap. Daarna wordt de lijst van overgebleven docenten ingedeeld in vier leeftijdscategorieën; 25 t/m 35, 36 t/m 45, 46 t/m 55 en 56 t/m 65 jaar. Uit elke categorie worden twee docenten geïnterviewd. Door de keuze van een beredeneerde steekproef op basis van gevallen met een maximum aan variatie is de range van mogelijkheden met betrekking tot leeftijd goed gedekt.

3.4.1 Uitvoering van de individuele interviews

Het doel van een interview is het verzamelen van informatie uit mededelingen van de ondervraagde persoon ter beantwoording van een of meer vooraf bedachte vraagstellingen (Emans, 2002). Tijdens de totstandkoming van een interviewresultaat dient de objectiviteit bewaakt te worden. Emans (2002) benoemt drie momenten waarop de objectiviteit bedreigd kan worden: bij de vormgeving van de situatie, bij de verwoording van de cognitie (mening, verwachting, behoefte) en bij het vastleggen van de antwoorden (figuur 13). De interviewer zal deze drie momenten moeten bewaken zodat de objectiviteit niet in het gedrang komt.



Figuur 13 Totstandkoming van een interviewresultaat
(Bron: Emans, 2002)

Voorafgaand aan het interview hebben de geïnterviewden een toelichting op het onderzoek en bevestiging van de afspraak ontvangen (bijlage 3).

Voor dit onderzoek is de standaardisatie gerealiseerd door middel van een nauwkeurige handleiding voor de interviewer, het zogenaamde interviewschema (zie bijlage 4). Het interview bestaat uit een tussenvorm tussen een gestructureerde en een ongestructureerde vragenlijst met voor het grootste deel open vragen. Per onderwerp staat de geformuleerde beginvraag vast, maar in aansluiting daarop moet de interviewer naar eigen inzicht nog aanvullende vragen stellen of aanwijzingen geven om de geïnterviewde te helpen en te stimuleren bij het beantwoorden van de vraag. De registratie van de antwoorden vindt ongestructureerd plaats. De interviewer evalueert de antwoorden en zorgt ervoor dat de geïnterviewde de antwoorden volledig en correct formuleert. Doordat elk interview opgenomen wordt op een voice-recorder waakt de interviewer ervoor dat er geen eigen inhoudelijk interpretatie van de antwoorden plaats vindt. De interviews worden gehouden op de werklocatie van de geïnterviewde. Elk interview duurt maximaal één uur (exclusief een half uur voorbereiding) en bestaat uit drie fasen: introductie, hoofdfase en afsluiting.

Introductie van het interview
Aan het begin van het interview wordt een geïnterviewde geïnformeerd over de achtgrond van het interview zoals de introductie van het onderzoek, het doel van het interview en hoe aan de naam van de geïnterviewde is gekomen. Tijdens de introductie wordt verteld dat het onderzoek plaats vindt in het kader van het afstudeer-onderzoek van de MBA studie van Paul de Greef. Er wordt op gewezen dat de bijdrage anoniem in het onderzoeksverslag zal worden verwerkt en dat door alle partijen vertrouwelijk met het onderzoek zal worden omgegaan. De geïnterviewde wordt verteld dat er naar aanleiding van het gesprek een rapportage wordt gemaakt die hij doorgemaild krijgt en waarop correcties kunnen worden aangebracht. Er wordt aan de geïnterviewde toestemming gevraagd voor het maken van geluidsopnamen. Hierbij wordt besproken dat de geluidsopnamen vernietigd worden nadat goedkeuring is ontvangen van de geïnterviewde op de gespreksrapportage. Vervolgens worden kort de hoofdthema's van het interview besproken zodat de geïnterviewde een indruk krijgt van de gespreksonderwerpen en de structuur van het interview. Daarna wordt de tijdsduur van één uur genoemd. Voordat de voice-recorder is gestart heeft de interviewer een aantal persoonlijke vragen gesteld over opleiding, leeftijd, vakgebied en arbeidsduur bij FHK (bijlage 5). Deze gegevens zijn gebruikt om een beperkte kwantitatieve analyse te maken en daarnaast dragen deze vragen eraan bij dat er een vertrouwelijke en persoonlijke sfeer ontstaat. Dit onderdeel van de introductie duurt maximaal 10 minuten.

Hoofdfase van het interview
Na de introductie start het interview en wordt de voice-recorder aangezet. In deze fase zijn de vragen voorgelegd aan de geïnterviewde (bijlage 6). De vragen zijn gesteld zonder afwijking van wat in het interviewschema is beschreven. Nadat de beginvraag is geformuleerd heeft de interviewer de mogelijkheid om door te vragen tot er een bevredigend antwoord komt. De interviewer evalueert de antwoorden om te zien of deze voldoen aan de eisen die het interview stelt. Wanneer dit niet het geval is, wordt er verder doorgevraagd. Tenslotte wordt aan de geïnterviewde gevraagd of alle onderdelen aan bod zijn geweest en of deze nog aanvullende informatie heeft. Hierna wordt overgegaan tot de afsluiting van het interview. De hoofdfase duurt maximaal 60 minuten.

Afsluiting van het interview
De interviewer maakt duidelijk dat het interview is afgerond. De voice-recorder wordt uitgezet. De interviewer geeft nog een keer kort aan waarvoor het interview gediend heeft. Tenslotte wordt aangegeven dat het eindrapport aan de directie wordt aangeboden en dat de geïnterviewde het resultaat van het onderzoek per mail ontvangt.

3.5 Gegevensanalyse
Van de interviews worden geluidsopnames gemaakt en aan de hand van deze geluidsopnames worden letterlijke verslagen gemaakt. De verslagen worden voorgelegd aan de geïnterviewde ter controle.

Vervolgens worden de teksten geordend en overbodige en niet-relevante informatie wordt geschrapt. Deze stap wordt verricht aan de hand van de labels uit de operationalisatie. De letterlijk uitgewerkte antwoorden worden handmatig opgedeeld in fragmenten of thema's. Om deze tekstfragmenten en thema's te kunnen analyseren worden deze voorzien van een label (een naam, omschrijving of andere code). Hierbij vormen de onderzoeksvraag, onderzoeksdoelstelling en het perspectief van het onderzoek het uitgangspunt voor de indeling van de labels. Deze labels worden door middel van een code vastgelegd in een begrippenkaart en vormen de variabelen (Tabel 1).

Tabel 1 Codering van interviewvraag zes

Hoe is volgens jou het vermogen tot veranderen van FHK en waaruit blijkt dat?			
1.	Positief, stijl van leidinggeven	7.	Matig/Negatief, kennis leidinggevende
2.	Positief, door leidinggevende	8.	Matig/Negatief, structuur
3.	Positief, bereidheid medewerkers	9.	Matig/Negatief, cultuur
4.	Positief, door managementteam	10.	Matig/Negatief, door eerdere veranderingen
5.	Matig/Negatief, stijl van leidinggeven	11.	Matig/Negatief, opeenvolging van veranderingen
6.	Matig/Negatief, tijd en ruimte	12.	Matig/Negatief, visie ontbreekt

Hierdoor worden per interviewvraag een verzameling antwoorden (variabelen) in de vorm van abstracte woorden of korte zinnen benoemd. Na afronding van een voorlopig labelingsysteem dat op de theorie is gebaseerd (template benadering) wordt nagegaan of de gegevens die bij de vier opleidingen zijn verzameld hierin passen. Indien dit niet het geval is worden nieuwe labels toegevoegd. Vervolgens worden de labels geordend en wordt nagegaan welke labels in meer of mindere mate elkaars synoniemen zijn. Die worden vervolgens onder één label dat kenmerkend is voor de inhoud samengevat. De belangrijkheid wordt bepaald door de frequentie te bekijken. Verder wordt gebruik gemaakt van een netwerkanalyse waardoor mogelijke verbanden tussen labels worden bekeken. Met behulp van een datamatrix (Yin, 2009) worden de gegevens van de vier opleidingen met elkaar vergeleken.

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

In een casestudy zijn betrouwbaarheid en validiteit in voldoende mate gerealiseerd wanneer concrete verschijnselen in de case zorgvuldig en adequaat zijn beschreven en verklaard binnen de context waarin deze zich voordoen (Swanborn, 1987).

Validiteit

Validiteit heeft te maken met de juistheid van de onderzoeksbevindingen. Het gaat er daarbij om in hoeverre de onderzoeksbevindingen een goede weergave vormen van datgene wat zich feitelijk in de praktijk afspeelt. (Baarda, e.a. 2009). Er is in de onderzoeksopzet gekozen voor bronnen triangulatie door verschillende soorten medewerkers te interviewen en deze resultaten met elkaar vergelijken. Daarnaast is het opgestelde interview als pilot uitgetest bij twee collega's. Op basis van feedback, vooral met betrekking tot het begrijpen van de vragen, is het instrument aangepast.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid wordt gedefinieerd als de mate waarin metingen onafhankelijk zijn van toeval (Baarda, e.a., 2009). Om de betrouwbaarheid te vergroten worden de interviews opgenomen. Vervolgens zijn de interviews volledig uitgeschreven en zijn deze voorgelegd aan de geïnterviewde ter controle. Voor elk interview is een logboek (audit trail) bijgehouden waarin onder andere de keuze van situatie, locatie en respondent beschreven is. Steekproefsgewijs is een aantal gespreksverslagen door een collega gelezen (peer-debriefing) zodat gecheckt is of belangrijke zaken verwerkt zijn. Tevens is één collega's betrokken geweest bij de interpretatie van de gegevens zodat de mening van de onderzoeker nagenoeg geen rol speelt (Boeije, 2005). Door gebruik te maken van een gestructureerde vragenlijst kan eenzelfde onderzoek bij vergelijkbare opleidingen worden afgenomen of kan het onderzoek worden herhaald.

4 Onderzoeksresultaten en analyse

4.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 is door middel van een literatuuronderzoek een aantal factoren benoemd die de verander-bereidheid van professionals binnen een organisatie kunnen beïnvloeden. Door praktijkonderzoek is een antwoord gezocht op de tweede centrale vraag uit de vraagstelling (hoofdstuk 1). Wat in het theorieonderzoek over het onderzoeksonderwerp wordt beschreven is gebruikt als vertrekpunt voor empirisch onderzoek. Het praktijkgericht onderzoek is eenmalig uitgevoerd in het eerste kwartaal van 2012. In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd. In paragraaf 4.2 worden allereerst een aantal kenmerken van de onderzoeksobjecten weergegeven. Vervolgens worden in paragraaf 4.3 t/m 4.8 de resultaten van de interviews per academie beschreven. De resultaten uit de interviews worden verhalend gepresenteerd. De tabellen en grafieken worden gebruikt om de trend in de antwoorden te illustreren. In bijlage 8 zijn de gegevens opgenomen waarop de tabellen en de grafiek zijn gebaseerd. Hoofdstuk 4 wordt afgesloten met de totaalpresentatie van de vier onderzoeksobjecten.

4.2 Onderzoeksobjecten

Op basis van de resultaten van het MTO 2011 zijn vier opleidingen binnen FHK geselecteerd voor het onderzoek (hoofdstuk 3). Dat zijn twee opleidingen die de hoogste MTO score hebben binnen FHK (Dansacademie en Docent Beeldende Kunst en Vormgeving) en twee opleidingen die de laagste MTO score hebben binnen FHK (Muziek en Docent Theater).

De te interviewen docenten zijn select geselecteerd (paragraaf 3.4). De geselecteerde docenten hebben minimaal een aanstelling van 0,2 fte en zijn minimaal 2 jaar werkzaam bij de opleiding. In totaal zijn 33 docenten geïnterviewd (tabel 2). 25 docenten zijn door de onderzoeker geïnterviewd en 8 docenten door een collega van de onderzoeker (managementassistent personeel). 23 van de gespreksverslagen zijn uitgewerkt door de onderzoeker en 10 gespreksverslagen zijn uitgewerkt door een collega.

Tabel 2: Totaal aantal docenten en het aantal geselecteerde docenten per opleiding

Opleiding	DANS	DBKV	MUZIEK	THEATER
Totaal aantal docenten	30	33	82	32
Totaal aantal binnen selectie	20	24	42	24
Totaal aantal buiten selectie	10	9	40	8
Aantal geïnterviewde docenten	8	8	8	9

De docenten die aan de selectiecriteria voldeden zijn ingedeeld in vier leeftijdscategorieën (hoofdstuk 3). Het streven was om uit elke categorie twee docenten te interviewen om tot een goede verdeling met betrekking tot leeftijd te komen. Hierop is bij de selectie gestuurd. Het was niet mogelijk om dit bij elke opleiding te realiseren omdat er bij een aantal opleidingen in bepaalde categorieën geen of te weinig docenten beschikbaar waren. Bij deze opleidingen is het aantal te interviewen personen aangevuld vanuit een andere categorie waar in verhouding het meeste aantal docenten werkzaam waren. Demografische gegevens van de geïnterviewden zijn weergegeven in bijlage 7.

4.3 Beïnvloedingsfactoren met grote invloed

4.3.1 Algemeen

In deze paragraaf worden de resultaten van de interviews per opleiding uitgewerkt en beschreven met betrekking tot de beïnvloedingsfactoren met grote invloed. De factoren die hierbij aan bod komen zijn de emoties, betrokkenheid en meerwaarde. Ruim de helft van de geïnterviewde docenten heeft een positief of goed gevoel bij de verbreding van de rol van docent. De betrokkenheid bij de nieuwe invulling van de rol van docent is groot. Uit de antwoorden blijkt dat het overgrote deel van de docenten zich volledig betrokken voelt. De docenten zien de meerwaarde van deze verandering en de genoemde aspecten sluiten aan bij de strategische doelstellingen die vermeld staan in het FHK visiedocument 'minder en meer'. Tabel 3 geeft een overzicht van de meningen van de docenten met betrekking tot de factoren met grote invloed.

Tabel 3 Waardering door docenten voor beïnvloedingsfactoren met grootste invloed

OPLEIDINGEN	DANS	DBKV	MUZIEK	THEATER	TOTAAL
Aantal geïnterviewde teamleden	8	8	8	9	33
Factoren van invloed op veranderbereidheid - Grootste invloed					
Emoties	Waardering %				
Positief	50	50	50	67	55
Negatief	12	25	25	0	15
Wisselend	38	25	25	33	30
Betrokkenheid	Waardering %				
Volledig betrokken	88	75	75	89	82
Gedeeltelijk betrokken	12	25	25	11	18
Niet betrokken	0	0	0	0	0
Meerwaarde	Waardering %				
Betrokkenheid werkveld, maatschappij	0	9	15	8	9
Betrokkenheid bij totaal opleiding	0	0	8	31	10
Betrokkenheid bij FHK	30	9	0	0	9
Kwaliteit Onderwijs, begeleiding student	40	64	54	31	47
Formalisering	10	0	0	15	6
Kwaliteit docententeam	10	18	8	0	9
Imago	10	0	15	15	10

4.3.2 Opleiding Dans

De helft van de geïnterviewde docenten heeft een positief of goed gevoel bij de verbreding van de rol van docent. Zij geven aan dat deze verandering in lijn ligt met de huidige rol en dat juist de verbreding van het aantal taken de uitdaging in het werk vergroot. "*Wat er dan dus gevraagd wordt door Fontys, daar ga je dan automatisch in mee. Ik ervaar dat zelf als een aanvulling op mijn docentschap".* De andere helft is wisselend positief of negatief. Bij deze docenten speelt vooral het aspect tijd een grote rol en de opeenvolging van veranderingen binnen de organisatie. "*Wat ik merk op dit moment in die grote context bekeken van veranderingen die de afgelopen jaren zijn geweest is dat er bij mij een veranderingsmoeheid is opgetreden".*

Uit de antwoorden blijkt dat meer dan 85 procent van de docenten zich volledig betrokken voelt bij het geven van de nieuwe invulling aan de rol van docent. Ruim 10 procent voelt zich gedeeltelijk betrokken. Het wel of niet zinvol vinden van de verandering speelt hier een rol. De onderwijsinhoud wordt als zinvol benoemd en daarnaast worden zaken die gekoppeld zijn aan de onderwijsorganisatie benoemd als niet zinvol.

Alle geïnterviewde docenten zien de meerwaarde van deze ingezette verandering.

4.3.3 Opleiding DBKV

Bij de opleiding DKBV geeft de helft van de docenten aan dat zij een positief of goed gevoel hebben bij de verandering. Zij geven aan dat de verbreding van taken en hierdoor de grotere betrokkenheid bij de opleiding positief werkt. "*Ik heb het als heel positief ervaren omdat het zo afwisselend is. Je bent meer betrokken".*

De andere helft van de docenten geeft aan dat zij niet altijd een positief gevoel of een negatief gevoel hebben over de verandering. Aspecten die voor deze docenten een rol spelen zijn de extra belasting, vooral op organisatorisch en administratief gebied, en de sterke formalisering. Deze docenten geven aan dat zij bij veranderingen die direct gekoppeld zijn aan de onderwijsinhoud wel een positief gevoel ervaren.

De betrokkenheid van docenten DBKV bij de geschetste verandering is hoog. Docenten geven aan dat de betrokkenheid blijkt uit het feit dat ze over de verandering praten met collega's, dat de verandering voor hen leeft, ze cursussen volgen en ook de extra taken gaan doen. Ruim 20 procent van de docenten geeft aan gedeeltelijk betrokken te zijn. Dit komt volgens hen doordat men geen interesse heeft in de organisatie van het onderwijs en de hiërarchische aansturing door het management. "*De managementverandering binnen FHK is erg top down geweest. De zogenaamde inspraak, het overleg, was er gewoon niet. De plannen lagen er al en we konden alleen zeggen dat is goed".*

De docenten zien de meerwaarde van de verandering. Zij zien voornamelijk de meerwaarde in het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, de betrokkenheid bij het totaal van de opleiding en de verbetering van het imago.

4.3.4 Opleiding Muziek

Bij de opleiding Muziek heeft de helft van de docenten een positief of goed gevoel bij de verandering. Doordat veel individuele lessen worden gegeven ervaren de docenten de meer individuele coaching van de student niet als een echte of grote verandering. Daarnaast geeft de verbreding van taken een goed gevoel en daarmee wordt ook een grotere betrokkenheid bij de opleiding ervaren. Bij de andere helft van de docenten geeft de verandering een wisselend of negatief gevoel. Zij geven aan dat dit veroorzaakt wordt door de extra belasting door de nieuwe taken en door een sterke formalisering van wat al werd gedaan. "*Het was meer een formalisering van wat ik eigenlijk al deed. Ik moest wennen aan de nieuwe terminologie. Mijn gevoel was daar wel negatief bij, in de zin van dat ik het gevoel kreeg alsof er weer iemand over mijn schouder mee aan het kijken was".*

Meer dan 70 procent van de docenten geeft aan volledig betrokken te zijn bij de bredere invulling van de rol van docent. Die betrokkenheid blijkt uit het feit dat docenten extra tijd investeren, cursussen volgen, deelnemen aan bijeenkomsten en ook met collega's over deze verandering spreken. Meer dan 20 procent van de docenten geeft aan dat zij gedeeltelijk betrokken zijn. Dit wordt volgens hen veroorzaakt door het niet stimuleren door het management en doordat het voor docenten met een kleine aanstelling niet mogelijk is om alle veranderingen te volgen. "*Mijn betrokkenheid was in het begin neutraal omdat ik niet wist wat er gebeurde omdat ik er maar 1,5 dag per week was".*

De docenten zien de meerwaarde van deze verandering. Zij geven aan dat deze verandering vooral bijdraagt aan de betrokkenheid bij het werkveld en/of de maatschappij, de verhoging van de kwaliteit van het onderwijs en de verbetering van het imago van de opleiding.

4.3.5 Opleiding Theater

Het grootste deel van de docenten, meer dan 60 procent, heeft een positief of goed gevoel bij de verandering. Hierbij worden vooral de verbreding van taken en de grotere betrokkenheid bij de opleiding als positief ervaren. *"Ik vond het fijn dat ik uit die lesboer functie kwam en dat ik betrokken werd bij die opleiding".* Meer dan 30 procent van de docenten heeft een wisselend gevoel bij de verandering. Dit wordt vooral veroorzaakt door de administratieve belasting van de docent en het wantrouwen van veranderingen door de opleiding. "*Het negatieve eraan is dat vanuit mijn opleiding die hele verandering enorm gewantrouwd werd en alles wat er aan vast kleefde op voorhand al besmet was en slecht was en lelijk was".*

De betrokkenheid is groot bij de opleiding Theater met betrekking tot de geschetste verandering. Ook hier wordt weer de verbreding van taken als factor genoemd en dat docenten deze taken vervullen. "*Ik merk dat mijn betrokkenheid bij de opleiding groter is geworden naar mate ik ook daar meer voor ingezet ben".*

Een klein aantal docenten is gedeeltelijk betrokken en verwijst hierbij naar het beperkt gebruik maken van de expertise van docenten.

De geïnterviewden zien de meerwaarde van de verandering en de verandering draagt volgens de docenten Theater vooral bij aan de kwaliteit van het onderwijs, de begeleiding van studenten en ook de betrokkenheid bij het totaal van de opleiding. *"Ik ga hierdoor beter lesgeven. Ik kan de ontwikkeling van de student beter volgen en kan beter les op maat geven. De kwaliteit wordt door dat soort dingen verbeterd".*

4.3.6 Verschillen en overeenkomsten tussen opleidingen

Bij alle opleidingen heeft minimaal de helft van de geïnterviewde docenten een positief of goed gevoel bij de verbreding van de rol van docent. Muziek en DBKV hebben meer docenten met een negatief gevoel met betrekking tot de verandering ten opzichte van de twee andere opleidingen. De betrokkenheid bij de nieuwe invulling van de rol van docent is bij alle opleidingen groot. Bij alle opleidingen zien de docenten de meerwaarde van deze verandering. Zij geven aan dat deze verandering vooral bijdraagt aan de betrokkenheid bij het werkveld, de maatschappij, de kwaliteit van het onderwijs en het imago van de opleiding. Opvallend is dat de verandering in de rol van docent bij Dans en DBKV ook bijdraagt aan de betrokkenheid bij FHK en dat deze betrokkenheid niet benoemd wordt bij Muziek en Theater.

4.4 Beïnvloedingsfactoren met redelijk grote invloed

4.4.1 Algemeen

In deze paragraaf worden de resultaten van de interviews per opleiding uitgewerkt en beschreven met betrekking tot de beïnvloedingsfactoren met redelijk grote invloed. De factoren die hierbij aan bod komen zijn timing, externe noodzaak en verandervermogen. De geïnterviewde docenten vinden de timing met betrekking tot de verandering niet goed. De externe noodzaak voor deze verandering wordt door alle docenten benoemd. Het verandervermogen van de opleidingen wordt negatief beoordeeld. Tabel 4 geeft een overzicht van de meningen van de docenten met betrekking tot de factoren met redelijk grote invloed.

Tabel 4 Waardering door docenten voor beïnvloedingsfactoren met redelijk grote invloed

OPLEIDINGEN	DANS	DBKV	MUZIEK	THEATER	TOTAAL
Aantal geïnterviewde teamleden	8	8	8	9	33
Factoren van invloed op veranderbereidheid - Redelijk grote invloed					
Timing	Waardering %				
Goed, geleidelijk proces	0	0	14	44	15
Goed, tempo	0	0	0	33	9
Niet goed, loopt achter feiten aan	44	38	25	0	26
Niet goed, opeenvolging van veranderingen, snelheid	56	50	25	12	35
Niet goed, moment	0	0	13	0	3
Niet goed, te langzaam	0	12	13	0	6
Weet niet, moeilijk te zeggen	0	0	13	11	6
Externe noodzaak	Waardering %				
Maatschappelijk, internationaal	18	27	20	25	23
Politiek, wet- en regelgeving	37	27	30	38	33
Werkveld, concurrentiepositie	45	27	50	31	38
Interne noodzaak	0	19	0	6	6
Verandervermogen	Waardering %				
Positief, stijl van leidinggeven	13	27	50	0	22
Positief, bereidheid medewerkers	0	10	0	10	6
Matig/Negatief, stijl van leidinggeven, kennis leidinggevende	38	27	25	40	32
Matig/Negatief, structuur, cultuur	12	0	25	0	8
Matig/Negatief, ervaring, opeenstapeling van verandering	25	27	0	40	24
Matig/Negatief, visie	12	9	0	10	8

4.4.2 Opleiding Dans

De geïnterviewde docenten vinden de timing met betrekking tot de verandering niet goed. De docenten geven aan dat er te weinig tijd is voor de voorbereiding van de veranderingen en dat daarnaast de veranderingen elkaar te snel opvolgen. "*Ik vind de timing soms te kort, te snel en vaak te onverwacht, waardoor je vaak onvoorbereid het nieuw studiejaar ingaat".*

De externe noodzaak voor deze verandering wordt door alle docenten benoemd. Het werkveld wordt het meest genoemd. "*Ik zie dat wat Fontys doet ook een reactie is op wat er buiten aan de hand is. Ik zie dat daar een aantal elementen inzitten die zeker noodzakelijk zijn en die vanuit docenten hun effect moeten hebben op studenten waar door die beweging naar het werkveld beter gemaakt wordt".*

Meer dan 85 procent van de door de ondervraagden genoemde aspecten met betrekking tot het verandervermogen van de organisatie duidt op een matig en/of negatief verandervermogen. Hierbij wordt benoemd dat de stijl van leidinggeven hiërarchisch is en dat daarnaast de organisatie te beperkt vanuit de inhoud wordt gemanaged. "*Er moet onderwezen worden, er moet overgedragen worden, er moet geïnspireerd worden, er moet begeleid worden, er moet visie gegeven worden en dan met een bedrijfsplan ernaast. Nu staat er een bedrijfsplan klaar en succes, zoek het maar uit".* Daarnaast spelen ook negatieve ervaringen met eerdere veranderingen en een opeenstapeling van veranderingen een rol. Door een klein aantal docenten wordt het verandervermogen als positief beoordeeld door de goede facilitering van de medewerkers door het management.

4.4.3 Opleiding DBKV

De docenten van de opleiding DBKV vinden de timing van de verandering niet goed. Zij geven aan dat de opeenvolging van veranderingen, de snelheid waarin de verandering plaats dient te vinden en het achter de feiten aanlopen, veroorzaken dat zij de timing als niet goed beoordelen.

Uit meer dan 80 procent van de door de docenten DBKV genoemde aspecten met betrekking tot de externe oorzaak blijkt dat deze zichtbaar is. Eén docent geeft aan dat alleen interne factoren bijdragen tot een werkelijke verandering.

Dat de organisatie verandervermogen heeft blijkt uit meer dan 35 procent van de door de docenten genoemde aspecten. Zij benoemen hierbij de snelheid waarmee de organisatie op veranderingen reageert, het helder richting bepalen van de leidinggevende en de bereidheid van docenten om deel te nemen aan studiedagen en scholing gericht op de verandering. De overige docenten ervaren het verandervermogen als matig of negatief. Door deze docenten wordt de stijl van leidinggeven als te hiërarchisch ervaren. "*Ik ervaar een soort hiërarchische lijn tot een middenkader. Van daaruit wordt een meer soort horizontale structuur toegepast waarin mensen inbreng hebben in een bepaalde realisatie van bepaalde ideeën en opvattingen die reeds eerder vanuit hogerhand zijn neergelegd. Dit draagt niet altijd bij aan het verandervermogen".* Daarnaast speelt de opeenstapeling van veranderingen en de beschikbare tijd een rol. "*Dat het te hap snap tussendoor moet. Dat zorgt er niet voor dat het proces helemaal verloopt zoals je zou willen. Ik hoor wel collega's zeggen het is weer het zoveelste ideetje en het zal wel".*

4.4.4 Opleiding Muziek

Een klein aantal docenten van de opleiding Muziek vindt de timing goed en ervaart deze als een geleidelijk proces. De meerderheid van de docenten ervaart de timing als niet goed. Hierbij worden de opeenvolging van veranderingen, de snelheid waarin een verandering dient plaats te vinden en het achter de feiten aan lopen als niet goed ervaren. *"De veranderingen zijn te veelvuldig, dan heb ik het over de kleine veranderingen, en ze moeten te snel gebeuren. Nu moet je de jas die nog niet af is al aan. Tegen de tijd dat hij lekker zit, gaat hij alweer weg".*

Alle geïnterviewde docenten Muziek zien de externe noodzaak van de geschetste verandering. Het werkveld en behoud van concurrentiepositie worden het meest genoemd.

Met betrekking tot het verandervermogen heeft de helft van de genoemde factoren betrekking op een positief verandervermogen door de stijl van leidinggeven. Benoemd wordt dat door een hiërarchische stijl van leidinggeven de veranderingen gerealiseerd worden. *"Het vermogen tot veranderen vanuit het Conservatorium is er wel. Maar dit is in meer of mindere mate gedwongen door de bezuinigingen die door onder andere de directie ingezet zijn, moest er veranderd worden. Er moesten dingen gebeuren".* Meer dan 20 procent van de genoemde factoren heeft betrekking op een negatief verandervermogen juist door deze stijl van leidinggeven en het niet betrekken van docenten bij een verandering. Daarnaast geeft een klein aantal van de geïnterviewden aan dat de cultuur of structuur het verandervermogen beïnvloedt. *"De processen, de systemen, de normen en waarden en cultuur van het Conservatorium zoals deze traditioneel vormgegeven werden staan haaks op een veranderproces dat we zouden willen zien".*

4.4.5 Opleiding Theater

De docenten van de opleiding Theater vinden de timing goed, vinden het tempo goed en ervaren de verandering als een geleidelijk proces. *"Het is een geleidelijk lopend proces geweest, dus ik heb daar niet zoveel moeite mee".* Een klein aantal docenten ervaart de timing als niet goed vanwege de opeenvolging van de veranderingen en de snelheid waarin deze plaats vinden.

De externe noodzaak van de verandering wordt gezien en dit blijkt uit bijna alle genoemde aspecten met betrekking tot deze factor. Ontwikkelingen met betrekking tot politiek en wet- en regelgeving worden hierbij vaak genoemd. Eén docent geeft aan alleen een interne noodzaak te zien.

Meer dan 75 procent van de door de docenten Theater genoemde aspecten met betrekking tot het verandervermogen geeft aan dat het verandervermogen als matig/negatief wordt ervaren. Zij benoemen hierin vooral dat zij niet meegenomen worden in veranderingen, geen zeggenschap hebben en ook negatieve ervaring met eerdere verandertrajecten hebben. *"Eigenlijk zou ik het theater meer toewensen dat ze zich veiliger voelen binnen de organisatie, zodat ze in vertrouwen kunnen veranderen en dat ze daar zelf zeggenschap over zouden kunnen hebben. Dan hoeven ze minder bang te zijn voor het zelf inleveren van bestaande dingen die zij als hoge kwaliteit kwalificeren".* Eén docent geeft aan dat het verandervermogen positief is omdat de medewerkers bereid zijn om mee te veranderen en aanpassingen te maken in het studieprogramma.

4.4.6 Verschillen en overeenkomsten tussen opleidingen

Bij alle opleidingen wordt de timing met betrekking tot de verandering als niet goed beoordeeld. Meer dan 65 procent van de genoemde aspecten geeft daaraan een bevestiging. Hierbij valt op dat alleen bij Theater de timing en tempo als goed worden ervaren en dat de verandering als een geleidelijk proces wordt gezien. De externe noodzaak voor deze verandering wordt bij alle opleidingen gezien. Het werkveld wordt het meest genoemd. Het verandervermogen van de opleidingen wordt negatief beoordeeld. Bij Muziek valt op dat de helft van de docenten een positief verandervermogen ervaart en dat dit vooral door de stijl van leidinggeven wordt beïnvloed.

4.5 Beïnvloedingsfactoren met middelgrote invloed

4.5.1 Algemeen

In deze paragraaf worden de resultaten van de interviews per opleiding uitgewerkt en beschreven met betrekking tot de beïnvloedingsfactoren met middelgrote invloed. De factoren die hierbij aan bod komen zijn gevolgen voor werk, kennis en aansturing. De meerderheid van de geïnterviewde docenten ervaart positieve gevolgen voor het werk door de nieuwe rol van docent. De meerderheid van de docenten geeft aan dat zij voldoende kennis en ervaring hebben met betrekking tot de nieuwe rollen. Verder blijkt dat de aansturing van het veranderproces als niet goed wordt ervaren. Vooral het ontbreken van een concrete doorvertaling van de doelstellingen en de hiërarchische aansturing worden het meest genoemd. Tabel 5 geeft een overzicht van de meningen van de docenten met betrekking tot de factoren met middelgrote invloed.

Tabel 5 Waardering door docenten voor beïnvloedingsfactoren met middelgrote invloed

OPLEIDINGEN	DANS	DBKV	MUZIEK	THEATER	TOTAAL
Aantal geïnterviewde teamleden	8	8	8	9	33
Factoren van invloed op veranderbereidheid - Middelgrote invloed					
Gevolgen voor werk	Waardering %				
Geen gevolgen	10	11	18	8	12
Positief, kwaliteit onderwijs	10	44	27	17	24
Positief, diversiteit aan taken	0	23	10	17	12
Positief, betrokkenheid bij organisatie	10	0	9	8	7
Positief, ontwikkeling docent	20	0	9	8	10
Positief, medewerkerstevredenheid	20	0	0	0	5
Negatief, kwaliteit onderwijs, formalisering	10	11	9	25	14
Negatief, medewerkerstevredenheid	20	11	18	0	12
Negatief, tijdsinvestering	0	0	0	17	4
Kennis	Waardering %				
Voldoende kennis en ervaring	75	37	88	100	76
Onvoldoende kennis en ervaring	0	0	12	0	3
Voldoende ervaring en onvoldoende kennis	25	63	0	0	21
Aansturing	Waardering %				
Voldoende, doelstellingen, concrete plannen, kennis	27	20	38	20	26
Mager/onvoldoende, doelstellingen	18	0	0	10	8
Mager/onvoldoende, concrete plannen	37	50	62	10	38
Mager/onvoldoende, top down, communicatie	18	30	0	50	26
Geen mening, weet niet	0	0	0	10	2

4.5.2 Opleiding Dans

Het grootste deel van de genoemde aspecten duidt op positieve gevolgen voor het werk met betrekking tot de bredere invulling van de rol van docent. De stimulering van de ontwikkeling van de docent en de verhoging van de medewerkerstevredenheid door deze verandering zijn factoren die vaak genoemd worden. Een klein deel, ruim 25 procent, van de genoemde aspecten duidt op negatieve gevolgen. Vooral het verminderen van de kwaliteit van het onderwijs wordt als aspect genoemd. *"Ik blijf het programma dat ik al heb maar geven omdat ik dat kan behappen, dat haal ik. Maar mij wagen aan een nieuw idioom dat schiet erin omdat ik dan met het andere in de knel kom".*

Meer dan 70 procent van de docenten geeft aan voldoende kennis en ervaring te hebben en een klein deel, ruim 20 procent, geeft aan voldoende ervaring en vakinhoudelijke kennis te hebben, maar niet voldoende kennis met betrekking tot de nieuwe taken zoals SLB of assessor.

Meer dan 70 procent van de genoemde aspecten duidt op een magere/onvoldoende aansturing van de verandering. Het ontbreken van concrete plannen wordt het meest genoemd. *"De aansturing gaat snel. Er is geen tijd voor voorbereiding. Het mag iets uitgebreider en iets meer gedetailleerder voordat je aan iets begint".* Het overig deel, ruim 25 procent, van de genoemde aspecten duidt op een positieve aansturing. Heldere doelen en concrete plannen zijn factoren die hier meespelen.

4.5.3 Opleiding DBKV

Bij de opleiding DBKV duidt het overgrote deel, ruim 75 procent, van de genoemde aspecten op positieve gevolgen voor het werk. Verbetering van de kwaliteit van het onderwijs "*Dat je naast dat je op een vakinhoudelijke manier op een andere manier met die student bezig bent. Niet meer puur overdracht maar ook communicatie met de student"* en de grotere diversiteit aan taken *"Het is intensiever geworden. Daardoor een hogere tevredenheidsfactor"* zijn de factoren die het meest genoemd zijn. Als negatieve factoren worden de meetbaarheid van de kwaliteit en de benodigde tijdsinvestering genoemd.

Het kleinste deel, minder dan 40 procent, van de docenten DBKV geeft aan voldoende kennis en ervaring te hebben. Echter meer dan 60 procent geeft aan kennis te missen met betrekking tot de nieuwe taken.

Hierbij wordt verwezen naar specifieke SLB kennis en ICT kennis. "*Ik denk dat ik zo in de loop der jaren veel ervaring heb opgedaan in die nieuwe rollen. Of dit nu ook al helemaal kennis is? Nee".* Daarnaast is genoemd dat relatief veel gestuurd wordt op de ontwikkeling van kennis met betrekking tot de nieuwe rollen waardoor de ontwikkeling met betrekking tot vakinhoudelijke kennis te beperkt is.

Het overgrote deel van de genoemde factoren duidt op een magere/onvoldoende aansturing. Vooral het ontbreken van een concrete doorvertaling van de doelstellingen en de hiërarchische aansturing worden het meest genoemd. *"Summier en niet specifiek. Wat ik soms erg merkwaardig vind, dat het opgelegd wordt terwijl ik denk dat je meer een platform moet zoeken in de docenten zelf".* Een klein deel, ruim 15 procent, van de aspecten duidt op een voldoende aansturing doordat de doelstellingen helder zijn en er heldere plannen liggen.

4.5.4 Opleiding Muziek

Bij de opleiding Muziek heeft meer dan70 procent van de genoemde aspecten betrekking op positieve gevolgen voor het werk. Een aantal geïnterviewden noemt de kwaliteit van het onderwijs en vooral de begeleiding van de student. "*Er zijn ook een heleboel dingen veranderd in de manier waarop je dingen aanbied en manier waarop je studenten motiveert en de manier waarop je studenten aanspoort om buiten dat instituut iets te doen".* Als negatieve gevolgen wordt de verminderde medewerkerstevredenheid genoemd voornamelijk door de sterke formalisering en de daarbij horende papierwinkel.

Het overgrote deel van de docenten Muziek heeft voldoende kennis en ervaring. Vanuit het standpunt dat een docent zich continu moet blijven ontwikkelen heeft een docent aangegeven onvoldoende kennis en ervaring te hebben. *"Onvoldoende natuurlijk. Wanneer je zou zeggen dat dat allemaal prima in orde is, dan zou dat het einde zijn van je zoektocht".*

Meer dan 60 procent van de genoemde aspecten duidt op een magere/onvoldoende aansturing. Vooral het ontbreken van een concrete doorvertaling van de doelstellingen wordt het meest genoemd. "*Maar ik denk dat een koppeling tussen, dit hebben we op papier gezet en dit houdt het in voor jou, dit verwachten we nu en deze richting gaan we op, dat daar nog een stukje winst te behalen zal zijn".* Een klein deel, ruim 35 procent, van de aspecten heeft betrekking op een voldoende aansturing doordat de doelstellingen helder zijn en er heldere plannen liggen.

4.5.5 Opleiding Theater

Bij Theater heeft meer dan 55 procent van de genoemde aspecten positieve gevolgen voor het werk. Een verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, diversiteit aan taken en een grotere betrokkenheid bij de organisatie zijn hierbij genoemd. *"Als positieve verandering dat ik minder alleen maar voor de studenten ben maar dat ik me meer onderdeel voel van het geheel"*. Als negatieve gevolgen zijn benoemd de vermindering van de kwaliteit van het onderwijs doordat er uren besteed worden aan andere taken dan het lesgeven en de tijdsinvestering.

Alle docenten vinden dat zij voldoende kennis en ervaring hebben met betrekking tot de nieuwe taken. Twee geïnterviewden verwijzen naar de vrijblijvendheid met betrekking tot scholing. *" Er worden mogelijkheden aangeboden om jezelf te ontwikkelen. Er moet duidelijkheid verschaft worden in wat iedereen doet, echt iedereen, om zo een functie te vervullen, of niemand. Nu ervaar ik het vaak als een mogelijkheid die wordt geboden waarbij het niet duidelijk is wat de meerwaarde voor mij zou zijn".*

Het grootste deel, ruim 65 procent, van de genoemde aspecten heeft betrekking op een magere/onvoldoende aansturing van de verandering. Het hiërarchisch aansturen en het beperkt betrekken van de werkvloer bij de verandering scoort hoog. Daarnaast wordt de wisseling van leidinggevende genoemd. Een klein deel, ruim 15 procent van de aspecten heeft betrekking op een voldoende aansturing doordat de doelstellingen helder zijn en er heldere plannen liggen.

4.5.6 Verschillen en overeenkomsten tussen opleidingen

Bij alle opleidingen ziet het grootste deel van de geïnterviewde docenten positieve gevolgen voor het werk door de verandering. Bij DBKV wordt in vergelijking met de andere opleiding het vaakst de toename van de kwaliteit van het onderwijs genoemd. Alleen bij Dans wordt benoemd dat deze verandering positieve gevolgen heeft voor de medewerkerstevredenheid. Het grootste deel van de docenten geeft aan voldoende kennis en ervaring te hebben. Opvallend is dat bij DBKV ruim 60 procent van de docenten aangeeft kennis te missen met betrekking tot de nieuwe taken. Hierbij wordt verwezen naar specifieke SLB en ICT kennis. De aansturing van het veranderproces wordt bij alle opleidingen als niet goed beoordeeld. In het bijzonder bij Theater scoort de hiërarchische aansturing en het beperkt betrekken van de werkvloer bij de verandering hoog. Daarnaast wordt bij Theater de wisseling van de leidinggevende als negatief aspect genoemd.

4.6 Beïnvloedingsfactoren met kleine invloed

4.6.1 Algemeen

In deze paragraaf worden de resultaten van de interviews per opleiding uitgewerkt en beschreven met betrekking tot de beïnvloedingsfactoren met een kleine invloed. De factoren die hierbij aan bod komen zijn beheersbaarheid, complexiteit, informatievoorziening en interne druk. Het overgrote deel van de docenten ervaart dat er bemoeilijkende factoren zijn die het succes van de verandering in de weg staan. De verandering wordt als niet tot redelijk complex ervaren. Ruim de helft van de genoemde aspecten met betrekking tot informatievoorziening geeft aan dat de informatievoorziening als negatief wordt ervaren. De hoeveelheid informatie, de helderheid en sturing van de informatie en de tijdigheid worden als minder goed benoemd. Bijna alle geïnterviewden ervaren een positieve interne druk en deze heeft in meer en mindere mate bijgedragen aan een intrinsieke motivatie met betrekking tot de verandering. Tabel 6 geeft een overzicht van de meningen van de docenten met betrekking tot de factoren met een kleine invloed.

Tabel 6 Waardering door docenten voor beïnvloedingsfactoren met kleine invloed

OPLEIDINGEN	DANS	DBKV	MUZIEK	THEATER	TOTAAL
Aantal geïnterviewde teamleden	8	8	8	9	33
Factoren van invloed op veranderbereidheid - Kleine invloed					
Beheersbaarheid	Waardering %				
Bemoeilijkende factor(en) zijn aanwezig	100	75	75	89	85
Bemoeilijkende factor(en) zijn niet aanwezig	0	25	25	11	15
Complexiteit	Waardering %				
Niet complex (1-4)	38	50	75	45	52
Redelijk complex (5-7)	38	38	13	33	30
Erg complex (8-10)	24	12	12	11	15
Geen mening	0	0	0	11	3
Informatievoorziening	Waardering %				
Goed, kwaliteit, volledigheid	50	30	60	33	43
Niet goed, hoeveelheid	8	10	20	8	11
Niet goed, helderheid, struring	33	10	20	33	25
Niet goed, tijdigheid	9	30	0	18	14
Niet goed, communicatiemiddel	0	20	0	8	7
Interne druk	Waardering %				
Positief	88	100	88	100	94
Negatief	12	0	0	0	3
Geen mening of weet niet	0	0	12	0	3

4.6.2 Opleiding Dans

Alle docenten ervaren dat er bemoeilijkende factoren zijn die het succes van de verandering in de weg staan. Bemoeilijkende factoren die genoemd zijn, zijn de beschikbare tijd en hieraan gekoppeld het budget van de opleiding, politieke ontwikkelingen en ontwikkelingen met betrekking tot wet- en regelgeving.

De verandering wordt als niet tot redelijk complex ervaren. De hoeveelheid en de diversiteit worden genoemd als factoren die de verandering complex maken.

De helft van de genoemde aspecten met betrekking tot de informatievoorziening heeft betrekking op een goede kwaliteit en volledigheid. De hoeveelheid informatie, de helderheid en sturing van de informatie en de tijdigheid worden als minder goed benoemd. *"Formeel en feitelijk hebben ze plaats gevonden. Wat er te weinig bij komt is wat gaat het voor ons betekenen en hoe gaan we dat doen. We horen ook nooit de winsten daarvan".*

Bijna alle geïnterviewden ervaren een positieve interne druk en deze heeft bijgedragen aan een intrinsieke motivatie met betrekking tot de verandering.

4.6.3 Opleiding DBKV

Het grootste deel, ruim 70 procent, van de docenten ervaart dat er bemoeilijkende factoren zijn die het succes van de verandering in de weg staan. Bemoeilijkende factoren die genoemd zijn, zijn de beschikbare tijd en hieraan gekoppeld het budget van de opleiding, politieke ontwikkelingen en ontwikkelingen met betrekking tot wet- en regelgeving.

De verandering wordt als niet tot redelijk complex ervaren. De hoeveelheid informatie en de beperkte tijd voor scholing worden genoemd als aspecten die de verandering complex maken. *"Het gevoel dat je niet genoeg bagage hebt om die student goed te begeleiden maakt het complex".*

Bij de opleiding DBKV heeft een klein deel, ruim 25 procent, van de genoemde aspecten betrekking op een kwalitatief goede en volledige informatievoorziening. De overige aspecten verwijzen naar een niet goede informatievoorziening. Vaak wordt de tijdigheid van de informatie genoemd, het communicatiemiddel en de informatievoorziening wordt als erg onpersoonlijk ervaren. *"Als er met jou als mens wordt gepraat over wat de mogelijkheden zijn en wat je daar mee kunt doen voor je eigen ontwikkeling en loopbaan, dan is dat prettig en dan is dat een soort overweging. Wanneer dat directief komt, nu moeten we het zo doen, dan gaan alle hakken in het zand".*

Alle geïnterviewden ervaren een positieve interne druk en deze heeft in meer en mindere mate bijgedragen aan een intrinsieke motivatie met betrekking tot de verandering. Door de interne druk worden ook zaken opgepakt waarmee een docent minder affiniteit heeft. *"Het is alleen het registreren ervan, hou dat maar eens bij, daar moest ik me verdiepen in dingen waar ik liever niet mee bezig ben. Want het hoort erbij want wanneer ik een student in een volgende jaargroep wil krijgen en de volgende SLB over de benodigde informatie wil laten beschikken dan moet ik een aantal dingen gaan doen waarin ik geen zin heb".*

4.6.4 Opleiding Muziek

Meer dan 70 procent van de docenten ervaart dat er bemoeilijkende factoren zijn die het succes van de verandering in de weg staan. Bemoeilijkende aspecten die genoemd zijn, zijn het budget van de opleiding, ontwikkelingen in de politiek en met betrekking tot wet- en regelgeving. Verder is de ontwikkeling van het docententeam en het toewijzen van taken aan docenten die uren over hebben als bemoeilijkende factor genoemd.

Het grootste deel, ruim 70 procent, van de docenten ervaart de verandering als niet complex. *"Je moet er je best voor doen. Je moet er bereid voor zijn stukken te lezen en te kijken waar het over gaat. Maar ook weer niet super complex, want het hoort bij het vak"*.

Bij de opleiding muziek heeft meer dan 55 procent van de genoemde aspecten betrekking op een kwalitatief goede en volledige informatievoorziening. Het overig deel ervaart de informatievoorziening als complex, onpersoonlijk door het verstrekken van informatie via mail en niet goed gestructureerd.

Bijna alle geïnterviewden ervaren een positieve interne druk en deze heeft in meer en mindere mate bijgedragen aan een intrinsieke motivatie met betrekking tot de verandering.

4.6.5 Opleiding Theater

Bijna alle docenten ervaren dat er bemoeilijkende factoren zijn die het succes van de verandering in de weg staan. Genoemd zijn het budget, de wisseling van de leidinggevende en de politiek ontwikkelingen.

De verandering wordt als niet tot redelijk complex ervaren. *"Niet zo complex, dus ik zal iets van een 4 zeggen. Omdat het alleen maar gaat om het structureren van een aandacht die er al is in de opleiding".*

Een klein aantal, ruim 30 procent, van de genoemde aspecten met betrekking tot de informatievoorziening duidt op kwalitatief goede en volledige informatievoorziening. Het merendeel, ruim 65 procent, van de aspecten duidt op geen goede informatievoorziening. De helderheid en sturing van de informatie werd hierin het meest genoemd. *"Niet goed, omdat die dus heel erg top-down was. Vaak in hele formele Fontys of weet ik wat voor taal gesteld was. Niet vanuit het perspectief van docenten geschreven, maar helemaal vanuit een organisatie in verandering. Als docent werd ik er eigenlijk niet in meegenomen.*

Alle geïnterviewden ervaren een positieve interne druk en deze heeft in meer en mindere mate bijgedragen aan een intrinsieke motivatie met betrekking tot de verandering. Meerdere keren wordt de manier van communiceren genoemd. *"Ik heb het gevoel dat mensen hun hakken harder in het zand zetten door de manier waarop nu soms dingen gecommuniceerd worden, terwijl zij aanvankelijk kritisch waren en niet negatief".*

4.6.6 Verschillen en overeenkomsten tussen opleidingen

Bij alle opleidingen worden door het grootste deel van de docenten bemoeilijkende factoren ervaren die het succes van de verandering in de weg staan. Alle opleidingen ervaren de verandering als niet tot redelijk complex. Bij Dans en Muziek is de informatievoorziening het meest positief en wordt een kwalitatief goede en volledige informatievoorziening ervaren. Vooral bij DBKV wordt de informatievoorziening als onpersoonlijk ervaren. Alle opleidingen ervaren een positieve interne druk en deze heeft in meer en mindere mate bijgedragen aan een intrinsieke motivatie met betrekking tot de verandering.

4.7 Sturing door de leidinggevende

4.7.1 Algemeen

In deze paragraaf worden de resultaten van de interviews per opleiding uitgewerkt en beschreven met betrekking tot de beïnvloedingsfactoren die de leidinggevende kan bevoorwaarden om de veranderbereidheid te beïnvloeden. De factoren die hierbij aan bod komen zijn selectie, cohesie en informatie gericht op noodzaak en urgentie. Het grootste deel van de docenten geeft aan dat zij op vakinhoudelijke kennis en ervaring zijn geselecteerd. Het overgrote deel van de docenten erkent gezamenlijke waarden en normen gericht op de vakinhoud, het werkveld en de student. Deze docenten onderschrijven het belang van deze waarden en normen maar geven ook aan dat er een verdeeldheid is met betrekking tot deze waarden en normen. Informatie gericht op de noodzaak en urgentie met betrekking tot het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent wordt door het grootste deel van de docenten herkend. Tabel 7 geeft een overzicht van de meningen van de docenten met betrekking tot deze factoren.

Tabel 7 Waardering door docenten voor beïnvloedingsfactoren bevoorwaard door de leidinggevende

OPLEIDINGEN	DANS	DBKV	MUZIEK	THEATER	TOTAAL
Aantal geïnterviewde teamleden	8	8	8	9	33
Sturing door het management					
Competenties	Waardering %				
Alleen vakinhoudelijke kennis en ervaring	100	63	63	89	79
Meer competenties	0	37	37	11	21
Waarden, normen en opvattingen	Waardering %				
Vakinhoud, werkveld, student	100	100	100	33	82
Overige waarden en normen	0	0	0	67	18
Noodzaake en urgentie	Waardering %				
Ja, via leidinggevende	10	25	23	27	21
Ja, via bijeenkomsten en scholing	18	33	38	27	30
Ja schriftelijk	27	34	31	10	26
Niet/Niet voldoende	45	8	8	27	21
Geen mening of weet niet	0	0	0	9	2

4.7.2 Opleiding Dans

Alle geïnterviewde docenten zijn van mening dat zij alleen geselecteerd zijn op vakinhoudelijke kennis en ervaring. Een aantal geïnterviewden geeft aan dat er geen duidelijke sollicitatieprocedure was en dat zij in eerste instantie gevraagd zijn omdat zij een bekende waren van de directie of van een docent van de Dansacademie. *"Dat gebeurde na de selectie. Ik heb dit niet zo ervaren bij andere dansacademies. Ik heb daar wel een goede sollicitatie moeten doen en dat was daar eigenlijk door middel van lesgeven waar een jury bij kwam zitten die ging kijken of ik goed kon lesgeven, of ik goed kon uitleggen, of ik het goed kon laten zien en zo hoort het eigenlijk. Zo ging dat hier niet. Waar ik op aangenomen ben weet ik niet"*.

Alle docenten erkennen gezamenlijke waarden en normen gericht op de vakinhoud, het werkveld en de student. Docenten geven aan dat er ook een verdeeldheid is met betrekking tot deze waarden en normen. *"Het grootste deel van de collega's willen het allemaal goed doen met en voor onze studenten. Hoe we dat doen is verschillend. Hoe we dat bereiken doen we allemaal op een verschillende manier".*

De meerderheid van de docenten, ruim 50 procent, ervaart dat informatie gericht op de noodzaak en urgentie van de verandering wordt ontvangen. Hierbij wordt het meest genoemd dat dit schriftelijk gebeurt en in mindere mate via bijeenkomsten en persoonlijk door de leidinggevende. De overige docenten voelen of zien in de ontvangen informatie geen noodzaak of urgentie en een aantal docenten geeft aan dat taken verplicht worden gesteld zonder verdere verklaring.

4.7.3 Opleiding DBKV

Het grootste deel van de docenten DBKV geeft aan dat zij op vakinhoudelijke kennis en ervaring zijn geselecteerd. Een klein aantal docenten geeft aan dat tijdens hun sollicitatie aandacht besteed is aan coachende vaardigheden, communicatief- en samenwerkingsvermogen. De jongere docenten zijn tijdens de sollicitatie beoordeeld op het nieuwe competentieprofiel. Een aantal oudere docenten herkent geen sollicitatieprocedure maar is gevraagd.

Bij DBKV worden waarden en normen genoemd op het gebied van vak inhoudelijkheid, student, student-tevredenheid, kwaliteit, communicatie en overdracht. Daarnaast is benoemd dat er een verschil is tussen de waarden en normen van theorie- en praktijkdocenten. Praktijkdocenten geven aan dat vooral het vakinhoudelijke niet vergeten mag worden en bij de theoriedocenten hebben de gezamenlijke waarden meer met het docentschap in de breedte te maken en minder met het vak. Verder is benoemd, dat ondanks dat de eerste- en tweedegraads teams zijn samengevoegd, dit onderscheid nog steeds merkbaar is binnen het team.

Bij DBKV heeft het overgrote deel van de ondervraagden de noodzaak en urgentie ervaren. Deze is vooral via bijeenkomsten, scholing, schriftelijk en via de leidinggevende benadrukt.

Meerdere keren wordt de hiërarchische benadering genoemd. *"Dan is wel de urgentie een beetje, we moeten voldoen aan de standaard die Fontys oplegt. De urgentie wordt niet in een bepaalde motivatie gezocht maar meer het moet".*

4.7.4 Opleiding Muziek

Het grootste deel van de docenten Muziek geeft aan dat zij op vakinhoudelijke kennis en ervaring zijn geselecteerd. Een klein aantal docenten geeft aan dat tijdens hun sollicitatie aandacht besteed is aan coachende vaardigheden, flexibiliteit en samenwerkingsvermogen. Een aantal docenten benoemt het ontbreken van een sollicitatieprocedure. *"Ik vind dat de laatste tijd wel veel docenten zijn aangenomen die via een ons kent ons traject zijn binnen gekomen in plaats vanuit een goede gegronde motivatie en vanuit een gedragen concept door het team van het Conservatorium"*.

Alle docenten erkennen gezamenlijke waarden en normen gericht op de vakinhoud, het werkveld en de student. De grootte van de aanstelling wordt in dit kader genoemd. Bij de opleiding Muziek werken relatief veel docenten met een kleine aanstelling en docenten geven aan dat dit de cohesie niet bevorderd. *"Er lopen heel veel mensen rond. Het is een grote organisatie op papier, alleen met hele kleine aanstellingen. Ik denk dat je die cohesie vergroot op het moment dat je wat meer mensen met grotere aanstellingen zal hebben".* Verder is aangegeven dat er geen activiteiten, zoals een medewerkers dag, worden ontplooid om de cohesie en ontmoeting van docenten te bevorderen.

Bij Muziek heeft het overgrote deel van de ondervraagden de noodzaak en urgentie van de verandering ervaren. Deze is vooral schriftelijk, bij bijeenkomsten en door scholing benadrukt. Meerdere docenten geven aan dat ze zich openstellen voor deze informatie maar spreken ook de zorg uit dat wanneer zij zich hier voor hadden afgesloten dat zij dan de noodzaak en urgentie niet hadden meegekregen. Zij benadrukken het belang van het herhalen van de boodschap via verschillende kanalen en niveaus in de organisatie.

4.7.5 Opleiding Theater

Bijna alle docenten Theater geven aan dat zij op vakinhoudelijke kennis en ervaring zijn geselecteerd. Meerdere keren wordt genoemd dat vooral sociale, menselijke en communicatieve vaardigheden van belang zijn geweest. Bij Theater is breder gekeken en hebben docenten ervaren dat gekeken is of er een klik was met het team.

Bij Theater worden waarden en normen genoemd op het gebied van vakinhoudelijkheid, didactische vaardigheden, zorg voor studenten en zorgvuldigheid. Daarnaast wordt meerdere keren de grote passie, betrokkenheid en bevlogenheid van het docententeam genoemd. Verder is de behoefte om de visie van de opleiding helder te krijgen door verschillende docenten verwoord.

Bij Theater heeft meer dan 60 procent van de ondervraagden de noodzaak en urgentie van de veranderde rol van docent ervaren. Dit is voornamelijk via de leidinggevende en via bijeenkomsten en door scholing benadrukt. Bij zowel docenten die de noodzaak en urgentie hebben ervaren als docenten die deze niet hebben ervaren komt het meenemen van docenten in een verandering naar voren. *"Het is mij niet helder, willen we veranderen omdat het een innerlijke noodzaak is of is het opgelegd of is het een strategische keuze. Het kan alle kanten op".*

4.7.6 Verschillen en overeenkomsten tussen opleidingen

Bij alle opleidingen geeft het grootste deel van de docenten aan dat zij op vakinhoudelijke kennis en ervaring zijn geselecteerd. Bij Dans, Muziek en DBKV herkennen alle docenten gezamenlijke waarden en normen gericht op de vakinhoud, het werkveld en de student. Opvallend is dat bij Theater vooral waarden en normen worden genoemd op het gebied van passie, betrokkenheid en bevlogenheid van het docententeam. Tevens geven de geïnterviewden bij Theater de behoefte aan om de visie van de opleiding helder te krijgen. De noodzaak en urgentie met betrekking tot het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent wordt bij alle opleidingen ervaren. Bij dans ziet, ten opzichte van de andere opleidingen, het grootste aantal docenten in de ontvangen informatie geen noodzaak of urgentie.

4.8 Bijdrage van Strategisch Human Resource Management

4.8.1 Algemeen

In deze paragraaf worden de resultaten van de interviews per opleiding uitgewerkt en beschreven met betrekking tot welke P&O rollen worden herkend binnen de organisatie. Voor de optimale bijdrage van SHRM dienen vier sleutelrollen van P&O, administratieve deskundige, HR expert, ontwikkelaar en strategische partner in de juiste samenhang en intensiteit uitgevoerd te worden. Het grootste deel van de docenten ervaart de aanwezigheid van de rollen administratieve expert en medewerkers expert. Met name bij dans wordt de bijdrage van medewerkers expert het meest ervaren. Bijna alle docenten zien geen bijdrage van P&O als strategisch partner. Zij zien geen concreet HR beleid dat gerelateerd is aan het visiedocument 'minder en meer'. Meer dan 65 procent van de genoemde aspecten hebben betrekking op een grote bijdrage van P&O als verander expert. Scholing en de direct leidinggevende hebben docenten geholpen bij de veranderende rol van docent. De rol van P&O als veranderexpert bij de implementatie van de nieuwe structuur per 1 januari 2012 wordt vrijwel niet herkend. Het grootste deel van de docenten geeft aan dat zij behoefte hebben aan een nadrukkelijkere invulling van de P&O rollen medewerkers expert en veranderexpert. Tabel 8 geeft een overzicht van de meningen van de docenten met betrekking tot de huidige inzet van HR rollen. Tabel 9 geeft een beeld van de meningen van de docenten met betrekking tot de gewenste inzet van de HR rollen.

Tabel 8 Waardering door docenten voor huidige rol van P&O

OPLEIDINGEN	DANS	DBKV	MUZIEK	THEATER	TOTAAL
Aantal geïnterviewde teamleden	8	8	8	9	33
Huidige rol van Human Resource Management					
Administratieve expert - contractering	Waardering %				
Ja, een grote bijdrage	25	63	50	56	48
Ja, een beperkte bijdrage	38	13	25	22	25
Nee, geen bijdrage	0	12	25	11	12
Geen ervaring mee, weet niet of moeilijk te zeggen	37	12	0	11	15
Administratieve expert - scholing	Waardering %				
Ja, een grote bijdrage	25	50	63	34	42
Ja, een beperkte bijdrage	25	13	0	44	22
Nee, geen bijdrage	0	25	13	11	12
Geen ervaring mee, weet niet of moeilijk te zeggen	50	12	24	11	24
Medewerkersexpert - scholing en ontwikkeling	Waardering %				
Ja, een grote bijdrage	88	63	50	0	48
Ja, een beperkte bijdrage	12	14	0	78	28
Nee, geen bijdrage	0	13	38	22	18
Geen ervaring mee, weet niet of moeilijk te zeggen	0	13	12	0	6
Medewerkersexpert - loopbaanbegeleiding	Waardering %				
Ja, een grote bijdrage	75	38	50	22	45
Ja, een beperkte bijdrage	13	12	0	23	13
Nee, geen bijdrage	0	38	38	33	27
Nee, geen behoefte	12	12	12	22	15
Geen ervaring mee, weet niet of moeilijk te zeggen	0	0	0	0	0
Strategisch partner - 'meer en minder'	Waardering %				
Ja, een grote bijdrage	12	0	13	0	6
Ja, een beperkte bijdrage	0	12	0	22	9
Nee, geen bijdrage	38	50	24	44	39
Geen ervaring mee, weet niet of moeilijk te zeggen	50	38	63	34	46
Verander expert - vakmanschap	Waardering %				
Ja, een grote bijdrage	62	75	50	78	67
Ja, een beperkte bijdrage	0	0	0	0	0
Nee, geen bijdrage	38	25	38	22	30
Geen ervaring mee, weet niet of moeilijk te zeggen	0	0	12	0	3
Verander expert - nieuwe structuur	Waardering %				
Ja, een grote bijdrage	12	0	0	0	4
Ja, een beperkte bijdrage	25	38	0	56	30
Nee, geen bijdrage	38	38	50	0	30
Geen ervaring mee, weet niet of moeilijk te zeggen	25	24	50	44	36

Tabel 9 Waardering door docenten voor gewenste rol van HRM

OPLEIDINGEN	DANS	DBKV	MUZIEK	THEATER	TOTAAL
Aantal geïnterviewde teamleden	8	8	8	9	33
Toekomstige rol van Human Resource Management					
HR rollen meer nadrukkelijk ingevuld	Waardering %				
Administratieve expert	0	15	12	0	7
Medewerkers expert	38	31	38	50	39
Verander expert	38	31	38	50	39
Strategisch Partner	24	8	12	0	10
Geen rol/weet niet	0	15	0	0	4

4.8.2 Opleiding Dans

Ruim de helft van de door docenten genoemde aspecten duidt op een bijdrage van P&O op het gebied van administratieve processen met betrekking tot contractering en scholing. Zij ervaren een structuur en continuïteit met betrekking tot contractering en beoordeling. Scholingstrajecten worden administratief gezien goed afgewerkt. Het is voor deze docenten helder dat er een scholingsbudget beschikbaar is.

Het grootste deel van de geïnterviewde docenten noemt aspecten die duiden op een bijdrage van P&O als medewerkers expert. De docenten geven aan dat de direct leidinggevende deze rol invult en vooral tijdens het contracteringsgesprek. Verder is benoemd dat het initiatief vooral bij de docent ligt.

Bijna alle docenten zien geen bijdrage van P&O als strategisch partner. Zij zien geen concreet HR beleid dat gerelateerd is aan het visiedocument ‘minder en meer’. Opvallend is dat een aantal docenten aangeeft het document niet te kennen of de inhoud niet meer paraat te hebben.

Meer dan 60 procent van de genoemde aspecten heeft betrekking op een grote bijdrage van P&O als verander expert. Scholing en de direct leidinggevende hebben docenten geholpen bij de veranderende rol van docent. Docenten zien een beperkte bijdrage van P&O als verandermanager bij de implementatie van de nieuwe structuur. De factor die genoemd wordt door een paar docenten is de informatievoorziening.

Het grootste deel van de docenten geeft aan dat zij behoefte heeft aan een nadrukkelijkere invulling van de P&O rollen medewerkers expert en veranderexpert. *“Een duidingsstrateeg. Duiding in de zin van laten zien waar men zich in de context van de verandering bevindt en hoe je de vertaalslag moet maken”*.

4.8.3 Opleiding DBKV

Ruim 70 procent van de door docenten genoemde aspecten wijst op een bijdrage van P&O op het gebied van administratieve processen met betrekking tot contractering en scholing. Een aantal docenten benoemt het samenvallen van het contracteringsgesprek en het beoordelingsgesprek als niet goed omdat hierdoor onduidelijkheid met betrekking tot de inzet ontstaat. Verder is gewezen op het niet op schrift ontvangen van een beoordeling en dat dit een goed middel kan zijn om medewerkers te motiveren.

Bij de opleiding DBKV benoemt het grootste deel van de docenten aspecten die duiden op een bijdrage van P&O als medewerkers expert. De docenten geven aan dat alleen de leidinggevende deze rol vervult en dat zij geen initiatief ervaren van andere delen van P&O binnen FHK of Fontys. *“Ik heb alleen de ervaring dat wanneer je met een vraag komt dat je goed geholpen wordt en dat mensen dan heel bereid zijn om dan dat door te pluizen”*.

Bijna alle docenten zien geen bijdrage van P&O als strategisch partner. Zij zien geen concreet HRM beleid dat gerelateerd is aan het visiedocument ‘minder en meer’.

Het grootste deel, ruim 70 procent, van de genoemde aspecten heeft betrekking op een grote bijdrage van P&O als verander expert.

Vooral de direct leidinggevende en het aanbod van scholing wordt genoemd als aspect dat de docenten geholpen heeft bij de veranderende rol van docent. *"Ja, dat is zeker zo. Door te stimuleren om aan bepaalde ontwikkeltrajecten mee te doen, trainingen ook te volgen op het gebied van SLB, competentie examens afnemen. Dat is heel sterk uitgezet bij docenten".* Docenten zien een beperkte bijdrage van P&O als verandermanager bij de implementatie van de nieuwe structuur.

Het grootste deel van de docenten geeft aan dat zij behoefte hebben aan een nadrukkelijkere invulling van de P&O rollen medewerkersexpert en veranderexpert. *"De medewerkers partner. Bij de direct leidinggevende wordt dit wel ervaren maar de rol die Wendy heeft heb ik als zeer prettig ervaren. Die mag wat mij betreft nog uitgebreid worden".*

4.8.4 Opleiding Muziek

Het grootste deel van de docenten Muziek noemt aspecten die wijzen op een bijdrage van P&O op het gebied van administratieve processen. Zij ervaren een structuur en continuïteit met betrekking tot contractering en beoordeling en scholingstrajecten worden administratief gezien goed afgewerkt.

Bij de opleiding Muziek benoemt het grootste deel van de docenten aspecten die duiden op een bijdrage van P&O als medewerkers expert. De docenten geven aan dat vooral de leidinggevende deze rol vervult en dat zij een kleine P&O bijdrage ervaren van andere delen binnen FHK of Fontys. Verder benoemen zij dat zij goed geïnformeerd worden over mogelijkheden met betrekking tot scholing en dat zij zaken met betrekking tot loopbaanontwikkeling direct met de leidinggevende bespreken.

Bijna alle docenten zien geen bijdrage van P&O als strategisch partner. Zij zien geen concreet HRM beleid dat gerelateerd is aan het visiedocument 'minder en meer'. *"De bijdrage is mager. Ik heb dat gevoel omdat ik niet denk dat een docent geselecteerd en begeleid wordt op het pad dat leidt tot de doelstellingen die geformuleerd zijn"*.

Meer dan 70 procent van de genoemde aspecten heeft betrekking op een grote bijdrage van P&O als verander expert. Vooral de direct leidinggevende wordt genoemd als aspect dat de docenten geholpen heeft bij de veranderende rol van docent. Docenten zien geen bijdrage van P&O als verander manager bij de implementatie van de nieuwe structuur.

Het grootste deel van de docenten geeft aan dat zij behoefte heeft aan een nadrukkelijkere invulling van de P&O rollen medewerkers expert en veranderexpert*." Verandermanager, dat zou communicatief beter kunnen. Je krijgt veel informatie vanuit FHK maar dat stukje vertaalslag ontbreekt vaak".*

4.8.5 Opleiding Theater

Ruim 70 procent van de door docenten genoemde aspecten wijst op een bijdrage van P&O op het gebied van administratieve processen met betrekking tot contractering en scholing. Een aantal docenten benoemt het gemis aan continuïteit door de wisseling en uitval van de leidinggevende. Docenten die ervaring hebben met scholing geven aan dat dit administratief goed is afgewerkt.

Bij de opleiding Theater benoemt het grootste deel van de docenten aspecten die wijzen op een bijdrage van P&O als medewerkers expert. De docenten geven aan dat vooral de leidinggevende deze rol vervult en dat zij een kleine P&O bijdrage ervaren van andere delen binnen FHK of Fontys. Verder benoemen zij dat het initiatief voor scholingen en loopbaanontwikkeling bijna altijd bij henzelf ligt en dat dit de autonomie vergroot. *"Ik heb de ervaring dat ik er wel voor wordt benaderd maar dat dat zo in mijn mailbox komt dat ik denk dat kan, of niet. Het lijkt vrijheid maar je voelt je daardoor minder aangesproken. Het is geen vrijheid, het is vrijblijvendheid en het kan onpersoonlijk overkomen".*

Bijna alle docenten zien geen bijdrage van P&O als strategisch partner. Zij zien geen concreet HRM beleid dat gerelateerd is aan het visiedocument 'minder en meer'.

Een aantal docenten benoemt dit document als een MT document en geven aan hiermee beperkt aansluiting te vinden. *"Ik zie het voornamelijk als een document dat door de bovenste laag van de organisatie is gemaakt in aansluiting op een klimaat".*

Meer dan 55 procent van de genoemde aspecten heeft betrekking op een beperkte bijdrage van P&O als veranderexpert. Scholing en de direct leidinggevende hebben docenten geholpen bij de veranderende rol van docent. Het overig deel kan geen bijdrage benoemen en geeft aan dat zij door collega's geholpen worden. Docenten zien een zeer beperkte bijdrage van P&O als verandermanager bij de implementatie van de nieuwe structuur.

Het grootste deel van de docenten geeft aan dat zij behoefte hebben aan een nadrukkelijkere invulling van de P&O rollen medewerkers expert en veranderexpert*. "Hele duidelijke informatie. Heel helder zeggen wat de bedoeling is, los van het waarom. Duidelijk hier willen we naartoe. Het mogelijk maken van, de vormgeving daarvan, dus ook met de mensen. Ik denk dat daar de grootste investering voor nodig is".*

4.8.6 Verschillen en overeenkomsten tussen opleidingen

Bij alle opleidingen herkent ruim de helft van de docenten een bijdrage van P&O op het gebied van administratieve processen met betrekking tot contractering en scholing. De rol van medewerkers expert wordt bij alle opleidingen herkend. Voornamelijk bij Dans wordt deze het meest gezien door de docenten. Bijna alle docenten zien geen bijdrage van P&O als strategisch partner. Zij zien geen concreet HR beleid dat gerelateerd is aan het visiedocument 'minder en meer'. De bijdrage van P&O als veranderexpert wordt verschillend door de opleidingen beoordeeld. Het is opvallend dat vooral bij Muziek deze bijdrage bijna niet herkend wordt. Bij alle opleidingen wordt benoemd dat zij de behoefte hebben aan een nadrukkelijkere invulling van de P&O rollen medewerkers expert en veranderexpert.

4.9 Overige genoemde factoren

In deze paragraaf worden factoren beschreven die door docenten zijn genoemd als belangrijk aspect met betrekking tot veranderbereidheid in relatie tot het geven van de nieuwe invulling aan de rol van docent en die in de voorgaande resultaten niet naar voren zijn gekomen.

4.9.1 Opleiding Dans

Bij Dans zijn de arbeidsvoorwaarden genoemd, het salaris en de grootte van de aanstelling. Daarnaast wordt gewezen op de werkdruk, de afstand tussen het MT en de werkvloer en de communicatie. *"Zo zijn er veel inhoudelijke instrumenten die een enorme kennisopenbaring geven als het goed aangebracht wordt, die de kiem dragen tot veranderingsbereidheid. De formele, structurele organisatietaal, de managementtaal die draagt voor mij op dit moment geen belevingsveranderingskiem".*

4.9.2 Opleiding DBKV

Bij DBKV wordt meerdere keren de vooral bedrijfsmatige sturing genoemd. *"In de mate waarin ik sterk extern gestuurd wordt in een bedrijfsmatige manier dan verlies ik als het ware mijn know how als professional. Je hebt ook je kennis en je inhoud. In de mate dat je meer extern gestuurd wordt door organisatorische aspecten, door financiële dingen kom je minder toe aan de dingen die je zelf belangrijk vindt in relatie tot studenten. Dan wringt dat een beetje en dat kan invloed hebben op je veranderbereidheid".* Daarnaast worden het welzijn van docenten, het inzetten op kwaliteiten van docenten en het rekening houden met docenten met een kleine aanstelling als aandachtspunten genoemd.

4.9.3 Opleiding Muziek

Bij de Opleiding Muziek wordt de werkdruk, de persoonlijke benadering en het betrekken van medewerkers bij de verandering door meerdere docenten genoemd. *"Het belangrijkste is dat je het voor iedereen duidelijk krijgt aan de achterkant van de organisatie. Daar zijn die medewerkers heel erg in betrokken, die hebben daar ook een rol in. Daar moeten we veel in zien te bereiken. Dat is nog niet echt aan de hand".*

4.9.4 Opleiding Theater

Bij de opleiding Theater wordt door een aantal docenten de afstand tussen MT en werkvloer extra benadrukt. *"Dat voordat het kader er is het probleem bij de opleiding neer wordt gelegd. Dat de opleiding zelf met een voorstel komt. Ik denk dus dat de opleiding zelf meer ruimte zou moeten hebben om met voorstellen te komen in plaats van wachten totdat er iets vanuit het FHK management onze kant op komt".*

4.10 Synthese

In deze paragraaf wordt een synthese gemaakt aan de hand van de resultaten van het onderzoek. Er wordt hiermee een antwoord gegeven op de centrale vraag twee uit de vraagstelling (hoofdstuk 1).

De meningen van docenten met betrekking tot de beïnvloedingsfactoren voor veranderbereidheid in relatie tot de nieuwe invulling van de rol van docent zijn in paragraaf 4.3 tot en met 4.9 beschreven. Tabel 10 en 11 geven een illustratie van deze factoren in de afzonderlijke vier cases. Hiermee wordt een beeld gegeven van meer en minder voorkomende positieve, positieve noch negatieve en negatieve oordelen over de twintig factoren die de veranderbereidheid in relatie tot vakmanschap kunnen beïnvloeden.

Tabel 10: Verschillen tussen opleidingen met betrekking tot de waardering van de beïnvloedingsfactoren veranderbereidheid.

Variabele	Invloed	Beinvloedingsfactor	DANS	DBKV	MUZIEK	THEATER	TOTAAL
Willen	Middelgroot	Gevolgen voor werk	+	+	+	+	+
	Groot	Emoties	+	+	+	+	+
	Groot	Meerwaarde	+	+	+	+	+
	Groot	Betrokkenheid	+	+	+	+	+
Moeten	Klein	Interne druk	+	+	+	+	+
	Redelijk groot	Externe noodzaak	+	+	+	+	+
Kunnen	Middelgroot	Kennis	+	-	+	+	+
	Middelgroot	Aansturing	-	-	-	-	-
	Klein	Informatievoorziening	+/-	-	+	-	-
	Redelijk groot	Verandervermogen	-	-	+/-	-	-
	Klein	Beheersbaarheid	-	-	-	-	-
	Redelijk groot	Timing	-	-	-	+	-
	Klein	Complexiteit	-	+/-	+	-	-
+ Dit geeft aan dat de geïnterviewden de betreffende factor positief beoordelen							
+/- Dit geeft aan dat de geïnterviewden de betreffende factor neutraal beoordelen							
- Dit geeft aan dat de geïnterviewden de betreffende factor negatief beoordelen							

De tabel laat zien dat de factoren met een grote invloed door alle opleidingen als positief worden beoordeeld. De meerwaarde van de verandering wordt gezien, de betrokkenheid is groot en de meeste docenten hebben een positief of goed gevoel met betrekking tot de geschetste verandering met betrekking tot vakmanschap.

Met betrekking tot de factoren met redelijk grote invloed wordt de externe noodzaak van de verandering gezien waardoor deze positief bijdraagt aan de veranderbereidheid met betrekking tot vakmanschap. De timing en verandervermogen worden als niet goed ervaren en hebben een negatieve bijdrage.

De gevolgen voor het werk en de kennis en ervaring hebben een middelgrote invloed en worden over het algemeen positief beoordeeld en dragen bij aan de veranderbereidheid. De aansturing van de verandering wordt als minder goed ervaren en heeft een negatieve bijdrage.

Van de factoren met een kleine invloed wordt alleen de interne druk positief beoordeeld. De factoren beheersbaarheid, complexiteit en informatievoorziening worden door het merendeel van de docenten als niet goed ervaren en deze factoren hebben geen of een negatieve bijdrage met betrekking tot de veranderbereidheid.

Op dit moment dragen de factoren gericht op het willen en moeten veranderen bij aan de huidige veranderbereidheid. Het grootste deel van de factoren gericht op het kunnen veranderen wordt door de geïnterviewden als negatief of in niet voldoende mate aanwezig beoordeeld en levert geen bijdrage aan de huidige veranderbereidheid met betrekking tot veranderde invulling van vakmanschap.

Tabel 11 Verschillen tussen opleidingen met betrekking tot de waardering van de beïnvloedingsfactoren bevoorwaard door de leidinggevende en de huidige en toekomstige HR rol.

Variabele	Beinvloedingsfactor	DANS	DBKV	MUZIEK	THEATER	TOTAAL
Sturing leidinggevende	Competenties	-	-	-	-	-
	Waarden, normen en opvattingen	+	+	+	+	+
	Noodzaak en urgentie	+	+	+	+	+
HR rol heden	Administatieve expert	+	+	+	+	+
	Medewerkers expert	+	+	+/-	+	+
	Strategisch partner	-	-	-	-	-
	Verander expert	-	+	-	+	+/-
HR rol toekomst	Administratieve expert	-	+	+	-	+/-
	Medewerkers expert	+	+	+	+	+
	Strategisch partner	+	+	+	-	+
	Verander expert	+	+	+	+	+
+ Dit geeft aan dat de geïnterviewden de betreffende factor positief beoordelen						
+/- Dit geeft aan dat de geïnterviewden de betreffende factor neutraal beoordelen						
- Dit geeft aan dat de geïnterviewden de betreffende factor negatief beoordelen						

De waarden, normen, opvattingen en informatie gericht op noodzaak en urgentie worden positief beoordeeld en dragen bij aan de veranderbereidheid met betrekking tot vakmanschap. De selectie op de juiste waarden, normen en visie wordt negatief beoordeeld.

De HR rollen administratief expert en medewerkers expert worden in grote mate herkend door de geïnterviewden. De HR rol van veranderexpert wordt in mindere mate herkend en de HR rol van strategisch partner wordt vrijwel niet herkend. Ter verbetering van het resultaat van toekomstige verandertrajecten zouden volgens de geïnterviewden de HR rollen medewerkers expert, strategisch partner en veranderexpert nadrukkelijker ingevuld mogen worden. Twee opleidingen geven aan dat ook de HR rol van administratief expert verbeterd dient te worden.

De waardering voor de beïnvloedingsfactoren bij de twee opleidingen (Dans en DBKV) die hoog scoren komt nagenoeg overeen met de waardering door de twee opleidingen (Muziek en Theater) die laag scoren in het MTO.

5 Conclusies

5.1 Inleiding

Het doel van het onderzoek is om in opdracht van de directie van FHK een bijdrage te leveren aan het SHRM beleid gericht op het realiseren van strategische doelstellingen op het gebied van vakmanschap. Door met deze bijdrage inzicht te geven in de achtergronden, oorzaken en samenhang van de huidige veranderbereidheid van het docenten bij vier opleidingen van FHK in relatie tot de strategie in een sterk veranderende omgeving.

In dit hoofdstuk worden de deelconclusies samengevoegd en zijn eindconclusies geformuleerd die een antwoord geven op deelvraag 3.1 (hoofdstuk 1) van het onderzoek.

5.2 Conclusies

I. Het 'willen veranderen' met betrekking tot de nieuwe rol van docent is bij FHK aanwezig.

Uit het onderzoek blijkt dat de geïnterviewde docenten zich betrokken voelen bij de verandering, dat zij de meerwaarde hiervan kunnen benoemen en dat zij over het algemeen positieve gevolgen zien voor het werk. Hiermee zijn de factoren die de grootste invloed hebben op de veranderbereidheid aanwezig en dit geeft aan dat de betrokkenen de ruimte zien om emoties te uiten en dat de meerwaarde van de verandering voldoende is toegelicht.

II. Het 'moeten veranderen' met betrekking tot de nieuwe rol van docent is bij FHK aanwezig.

Uit het onderzoek blijkt dat de beïnvloedingsfactoren externe noodzaak en interne druk positief worden beoordeeld. Hiermee is duidelijk dat de houding van anderen in de omgeving van de docent de verandering in de rol van docent op een positieve manier hebben beïnvloed.

III. Gebrek aan verandervermogen.

Het verandervermogen als een van de factoren die een redelijk grote invloed uitoefenen op de veranderbereidheid scoort negatief bij de ondervraagden. Het gebrek aan verandervermogen van de organisatie komt in 27 van de genoemde 38 meningen over verandervermogen naar voren. De aspecten die in het bijzonder genoemd worden zijn de ervaren hiërarchische stijl van leidinggeven, kennis van leidinggevenden met betrekking tot de verandering, de ervaring met eerdere verandertrajecten en de opeenstapeling van veranderingen. De door de geïnterviewden genoemde negatieve factoren voor het verandervermogen hebben betrekking op de machtsverhoudingen en de individuele onzekerheden. Managers presenteren, vanuit hun positie in de top, inhoudelijke oplossingen, passen structuren aan en zij sturen het veranderingsproces. De voortgang van de verandering wordt met behulp van een monitorsysteem gecontroleerd en indien nodig bijgestuurd. Deze aanpak kan leiden tot meegaandheid om te veranderen wanneer de medewerkers er van overtuigd zijn dat een verandering plaats moet vinden maar deze aanpak roept meestal ook tegenkrachten op en leidt tot toenemende weerstand en problemen bij het realiseren van veranderingen

IV. Gebrek aan timing.

De timing van de verandering als een van de factoren die een redelijk grote invloed uitoefenen op de veranderbereidheid scoort negatief bij de ondervraagden. Het ervaren van geen goede timing komt in 24 van de genoemde 34 meningen over timing van de verandering van de rol van docent naar voren. Een handige planning die drukke perioden omzeilt, draagt bij aan de kwaliteit van het veranderproces. De betrokken medewerkers moeten tijd beschikbaar hebben om naast hun reguliere werkzaamheden de invoering van de verandering mogelijk te maken. Ten eerste worden de opeenvolging van veranderingen en de snelheid waarin de verandering plaats dient te vinden veelvuldig genoemd. Een veel genoemde reden is de overvolle planning, waardoor weinig tijd overblijft om tijd vrij te maken om de verandering te realiseren. Dit hangt samen met een gebrek aan informatie en het ontbreken van een goed communicatieplan.

Ten tweede wordt er gewezen op het achter de feiten aanlopen doordat de voorbereiding van de verandering te laat gestart wordt.

V. Onvoldoende aansturing.

De aansturing van de verandering als een van de factoren die een middelgrote invloed uitoefenen op de veranderbereidheid scoort negatief bij de ondervraagden. Het ervaren van geen goede aansturing met betrekking de verandering in de rol van docent komt in 28 van de genoemde 39 aspecten over aansturing naar voren. De onvoldoende aansturing leidt tot onzekerheid en een afwachtende houding van de betrokkenen tegenover de te realiseren verandering. Het niet voldoende door vertalen van de verandering naar de werkvloer wordt bij de geïnterviewden het meest genoemd. Verder wordt de aansturing door een redelijk aantal docenten ervaren als hiërarchisch. Ook de communicatie over de verandering kan verbeterd worden. De docenten zijn gevoelig voor argumenten maar niet voor formeel gezag. De docenten reageren averechts op richtlijnen vooral wanneer deze van het management komen. Beïnvloeding vindt te weinig vanuit een horizontale relatie plaats en is te beperkt gericht op het 'mee krijgen' van docenten, op het creëren van draagvlak en commitment. De leidinggevende hebben moeite om zich niet te veel met inhoudelijke taken van docenten te bemoeien. Tevens wordt genoemd dat er geen differentiatie plaats vindt in aansturing met betrekking tot medewerkers die hun doelen behalen en medewerkers die hun doelen niet behalen.

VI. Gebrekkige informatievoorziening.

De informatievoorziening met betrekking tot de verandering als een van de factoren die een relatief kleine invloed uitoefenen op de veranderbereidheid scoort negatief bij het grootste deel van de ondervraagden. Het ervaren van geen goede informatievoorziening met betrekking tot de veranderingen in de rol van docent komt in 24 van de genoemde 44 meningen over informatievoorziening naar voren. Door de geïnterviewden wordt vooral gewezen op de helderheid, sturing en tijdigheid van de informatie. De docenten worden te beperkt op een positieve manier betrokken bij de verandering door de communicatie tussen de diverse partijen op basis van een transparant overlegmodel te voeren. Het communiceren en betrokkenheid creëren verloopt niet parallel. De informatievoorziening voor persoonlijke ontwikkeling ligt niet in het verlengde van informatievoorziening over teamontwikkeling en dit sluit niet aan in een breder kader van tactische en strategische ontwikkeling van de organisatie. Doordat de inspraak en informatievoorziening van onderaf, bottom-up, te beperkt is zorgt dit er voor dat de strategische visie van het management te weinig handen en voeten krijgt in de operationele processen van de organisatie. De informatievoorziening wordt te weinig afgestemd op kenmerken van de doelgroep en daarnaast wordt de informatie te beperkt door vertaald naar wat het concreet betekend voor de ontvanger.

VII. Onvoldoende beheersbaarheid en grote complexiteit.

De beheersbaarheid en de complexiteit van de verandering als een van de factoren die een relatief kleine invloed uitoefenen op de veranderbereidheid scoren negatief bij het grootste deel van de ondervraagden. 28 van de 33 docenten ervaart aspecten die de beheersbaarheid met betrekking tot de verandering van de rol van docent negatief beïnvloedt. De geïnterviewde docenten noemen politieke ontwikkelingen, wet- en regelgeving, budget, beschikbare tijd en ontwikkelingen in het werkveld als externe factoren die moeilijk te beïnvloeden zijn en die de realisatie van de verandering in de weg kunnen staan. 16 van de 33 ondervraagde docenten ervaren de verandering redelijk tot erg complex. De complexiteit wordt volgens hen veroorzaakt door de beperkte tijd die beschikbaar is om de verandering eigen te maken, de opeenvolging van veranderingen, de niet heldere koers die hierin door de organisatie gevaren wordt en de hoeveelheid en diversiteit aan veranderingen. De complexiteit komt voort uit het feit dat men verschillende doelen tegelijkertijd en in samenhang met elkaar wil realiseren. De doelen worden centraal door deskundigen geformuleerd en de invoering ervan wordt centraal gepland. Van de docenten wordt verwacht dat de nieuwe concepten in praktijk worden gebracht. Bij deze vernieuwing wordt de docent stelselmatig gedegradeerd tot enkel uitvoerder. Zo ontstaat een scheiding tussen denken en doen, tussen plannen en uitvoeren. Het betreft een complexe verandering die aan veel onderdelen van de organisatie raakt. Dit vormt een belemmering voor een succesvolle invoering.

De complexiteit wordt niet inzichtelijk gemaakt door middel van een heldere fasering waardoor het veranderproces wordt opgedeeld in kleinere eenheden. Hierdoor raken betrokkenen het overzicht kwijt en verliezen zij de doelen van de verandering uit het oog. Het maken van een heldere planning en keuzes en het stellen van prioriteiten gebeuren te beperkt.

VIII. Onvoldoende sturing door de leidinggevende bij selectie.
De sturing door de leidinggevende bij de selectie behoort tot de factoren die bepalend zijn voor het creëren van draagvlak binnen een team. 26 van de 33 docenten geeft aan dat zij bij aanname uitsluitend op vakinhoudelijke kennis en ervaring zijn geselecteerd. Doordat docenten alleen op vakinhoudelijke kennis en ervaring worden geselecteerd en maar beperkt op de juiste waarden, normen en visie, krijgt de leidinggevende het team minder eenvoudig mee in een verandering.

IX. Beperkte rol van HRM binnen de organisatie.
Voor het optimaliseren van de HRM prestaties dienen vier sleutelrollen van HRM (strategic partner, administrative expert, employee champion en change agent) in de juiste samenhang en intensiteit binnen een organisatie uitgevoerd te worden. De administratieve expert en emloyee champion worden door de meerderheid van de ondervraagden herkend of als goed beoordeeld. De strategisch partner en verander expert worden door de geïnterviewden minder sterk herkend. HRM speelt op dit moment binnen FHK een beperkte rol in de organisatieontwikkeling. Organisatieontwikkeling richt zich nog voornamelijk op het heden. Binnen de huidige situatie wordt gewerkt aan de ontwikkeling van personeel en leidinggevenden om een betere afstemming van taken en functies te bewerkstelligen.

De geïnterviewden zien een toekomstige rol voor HRM als change agent en strategische partner. Zij willen dat HRM zich meer gaat richten op toekomstige vraagstukken. Hierbij gaat het om veranderkunde in een strategische context. Het gaat dan om vragen over de toekomst van de organisatie en hoe de verandering daar naartoe gemanaged kan worden.

6 Aanbevelingen

6.1 Inleiding

In hoofdstuk 5 zijn de eindconclusies geformuleerd. In hoofdstuk 6 zijn op basis van deze eindconclusies van het onderzoek aanbevelingen geformuleerd met betrekking tot het SHRM beleid van FHK en vervolgens zijn aanbevelingen voor vervolgonderzoeken beschreven. Hiermee wordt een antwoord gegeven op deelvraag 3.2 (hoofdstuk 1).

6.2 Aanbevelingen met betrekking tot het SHRM beleid voor FHK

Het verdient aandacht om bij het ontwikkelen van het SHRM beleid rekening te houden met:

I. **ontwikkeling van op samenwerking gericht gedrag bij leidinggevenden;**
De aansturing wordt als hiërarchisch ervaren en docenten hebben het gevoel dat zij onvoldoende worden meegenomen in de verandering. De aansturing dient minder vanuit een verticale relatie plaats te vinden en dient meer gericht te worden op het meenemen van docenten. De huidige studieleiders binnen FHK die de docenten aansturen hebben bijna allemaal een inhoudelijke achtergrond. Het is voor een leidinggevende moeilijk om zich niet te veel met inhoudelijke taken van docenten bezig te houden. Er dient door de leidinggevende door procesbegeleiding aandacht besteed te worden aan de wijze van samenwerken in plaats van aan de inhoud. De leidinggevende zal vertrouwen moeten hebben en moet zaken los durven te laten. Het outputgericht sturen speelt hierin een belangrijke plaats.

II. **doorvertaling van veranderdoelstellingen op elk niveau in de organisatie;**
In het onderzoek wordt bij de beïnvloedingsfactor verandervermogen veelvuldig aangegeven dat de veranderdoelen door de leidinggevenden benoemd worden maar, dat deze in beperkte mate worden door vertaald naar tactische en operationele doelstellingen. De taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot de nieuwe rol van docent moeten helder gemaakt worden voor de betrokkenen. Hierdoor worden onzekerheid en een afwachtende houding van de betrokkenen tegenover de organisatieverandering verminderd. Het is belangrijk om heldere doelen te formuleren en mijlpalen te markeren. De doelen dienen SMART geformuleerd te worden.

III. **voldoende middelen (menskracht, tijd en geld) in het veranderproces;**
Onvoldoende tijd en budget worden in het onderzoek benoemd als aspecten die de beïnvloedingsfactoren gevolgen voor het werk, beheersbaarheid en complexiteit negatief beïnvloeden. Geef ruimte aan de docenten voor flexibiliteit om met onzekerheid om te gaan door de regelcapaciteit te vergroten. Wanneer docenten oplossingen bedenken moet hen ook de ruimte worden geboden in tijd, geld en bevoegdheden om de problemen op te lossen. Door verantwoordelijkheden laag in de organisatie neer te leggen wordt de regelcapaciteit vergroot en wint de gehele organisatie aan flexibiliteit.

IV. **ontwikkeling van visie op werving en selectie van professionals**;
Het onderzoek toont aan dat bij FHK de huidige docenten voornamelijk zijn geselecteerd op vakinhoudelijke kennis en ervaring. Bij de selectie van nieuwe docenten dient gestuurd te worden op de juiste waarden, normen en visie. Een gemeenschappelijke basis op het gebied van waarden, normen en visies maakt het creëren van draagvlak een stuk eenvoudiger.

V. **informatievoorziening met betrekking tot verandertrajecten;**
De informatievoorziening met betrekking tot de veranderde rol van docent wordt in het onderzoek als niet goed beoordeeld.

De informatievoorziening dient minder vrijblijvend te zijn en moet meer gericht worden op de persoon. Bij een kwalitatieve goede informatievoorziening vallen communiceren en het creëren van betrokkenheid samen. Informatievoorziening over persoonlijke ontwikkeling dient in het verlengde van informatievoorziening over teamontwikkeling te liggen en deze moet passen in een breder kader van tactische en strategische ontwikkelingen van de organisatie. Het zoveel mogelijk vertalen van de algemene informatie naar wat het concreet voor de betreffende docent betekent (WIIFM: What's in it for me).

VI. **koers en de (integrale) aansturing van verandertrajecten;**
In het onderzoek worden de beheersbaarheid en de complexiteit van de verandering met betrekking tot de nieuwe rol van docent als niet goed ervaren. De beheersing van verandertrajecten dient geregeld te worden en vraagt om specifieke kennis en kunde van de verandermanager. De planning moet realistisch zijn en passen in de agenda's van de betrokken docenten.

VII. **functionering van de gesprekcyclus;**
In het onderzoek worden de beïnvloedingsfactoren complexiteit, verandervermogen en timing als negatief beoordeeld. De aspecten beschikbare tijd en opeenvolging van veranderingen worden hierbij veelvuldig genoemd. Door een verandering op te nemen in de persoonlijke doelen van de betrokkenen en door de overige doelen en het takenpakket tijdelijk bij te stellen wordt bereikt dat de betrokkenen het veranderproces als onderdeel van het dagelijks werk ziet en niet alleen maar als extra.

VIII. **uitvoering van de vier sleutelrollen van HRM in de juiste samenhang en intensiteit;**
Uit het onderzoek blijkt dat HRM zich op dit moment vooral richt op het heden door in te zetten op de administratieve rol en de medewerkersrol. De noodzaak dat HRM zich gaat richten op toekomstige vraagstukken, veranderkunde in een strategische context, neemt toe gezien de dynamiek waarin de organisatie zich bevindt. HRM zal zich nadrukkelijker bezig moeten gaan houden met de toekomst van de organisatie en met de vraag hoe veranderingen kunnen worden doorgevoerd.

IX. **relatie tussen SHRM en de organisatiestrategie;**
Uit het onderzoek blijkt dat de bijdrage van HRM aan het visiedocument 'minder en meer' niet wordt herkend. In het onderzoek wordt door docenten benoemd dat de strategische doelstellingen onvoldoende zijn uitgewerkt in concrete doelen en actieplannen. Als strategisch partner behoort de HRM professional de HRM activiteiten te kunnen benoemen die de strategische keuzes mogelijk maken. Door een fit relatie tussen SHRM en de organisatiestrategie worden de HRM instrumenten aangepast bij de houding en het gedrag dat men bij medewerkers wil bereiken.

6.3 Aanbevelingen met betrekking tot vervolgonderzoek

Door dit onderzoek is de kennis met betrekking tot de factoren die veranderbereidheid van docenten binnen FHK vergroot toegenomen. Dit inzicht heeft tot een aantal antwoorden geleid maar daarnaast ook tot nieuwe vragen. Aan de hand van dit onderzoek zijn nieuwe vragen te formuleren die nieuw onderzoek rechtvaardigen.

I. **Verder onderzoek naar het versterken van onderwijskundig leiderschap.**
In dit onderzoek is geconcludeerd dat er op gebied van aansturing en leiderschap verbetering plaats kan vinden. Is het huidig leiderschap toereikend om aan veranderingen in het onderwijs leiding te geven? Verder onderzoek naar het huidig leiderschap binnen FHK en een mogelijke rol van management development kan hierin een antwoord geven.

II. **Verder onderzoek naar de opbrengst van het samenwerken in resultaatverantwoordelijke teams.**
In dit onderzoek is geconcludeerd dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie gelegd moeten worden. Een mogelijkheid hiervoor is het inrichten van resultaatverantwoordelijke teams. Heeft het werken in resultaatverantwoordelijke teams op lange termijn een toegevoegde waarde voor de organisatie op het gebied van:
   - resultaten met betrekking tot studenttevredenheid en medewerkerstevredenheid;
   - behalen van strategische doelstellingen van FHK.

   Verder onderzoek kan hierin een antwoord geven.

III. **Verder onderzoek in hoeverre het lijnmanagement de HRM taken op zich kan nemen en welke knelpunten hierbij aanwezig zijn.**
In dit onderzoek is geconcludeerd dat een groot deel van de HRM taken door het lijnmanagement worden uitgevoerd. Hoe verloopt de uitvoering van deze taak, op welke aspecten is verbetering mogelijk en welke aanbevelingen kunnen er gedaan worden om de uitvoering van deze taak te vereenvoudigen en, indien noodzakelijk, te verbeteren.

IV. **Verder onderzoek met betrekking tot de veranderbereidheid bij toekomstige verandertrajecten.**
In dit onderzoek is geconcludeerd dat een aantal factoren aandacht verdient om de veranderbereidheid van docenten in relatie tot de ingezette verandering tot vakmanschap te verbeteren. Bij toekomstige verandertrajecten zal verder onderzoek nodig zijn om te bepalen of de voorgenomen of ingezette interventies voldoende zijn om het verandertraject te kunnen laten slagen. Een onderzoek met behulp van de Dinamo vragenlijst zal antwoord geven op deze vraag.

7 Reflectie

7.1 Inleiding

In hoofdstuk 7 wordt de ervaring van de onderzoeker met betrekking tot het onderzoek product en –proces, de persoonlijke leerervaring en de reflectie op de rol van onderzoeker beschreven.

7.2 Onderzoek product en proces

Het doel van het onderzoek was om in opdracht van de directie van FHK een bijdrage te leveren aan het SHRM beleid gericht op het realiseren van strategische doelstellingen op het gebied van vakmanschap. Door met deze bijdrage inzicht te geven in de achtergronden, oorzaken en samenhang van de huidige veranderbereidheid van het docenten bij vier opleidingen van FHK in relatie tot de strategie in een sterk veranderende omgeving.

Het schrijven van een onderzoeksvoorstel heeft de onderzoeker gestuurd bij het tot de essentie terugbrengen van de onderzoek thematiek. Vooral het vooronderzoek heeft de onderzoeker geholpen om zicht te krijgen op de problematiek en om een helder beeld te krijgen van het management- en onderzoeksprobleem. Om deze probleemstelling op te lossen is gekozen voor een praktijkgericht onderzoek in de vorm van een oorzaken-onderzoek. Het was vanaf het begin voor de onderzoeker duidelijk dat gekozen zou worden voor kwalitatief onderzoek. Door het direct contact met de docenten is de onderzoeker er vanuit gegaan dat hiermee nieuwe inzichten worden verkregen met betrekking tot veranderbereidheid en dat daarnaast de resultaten van het onderzoek eerder door ‘het veld’ geaccepteerd worden doordat de onderzoeker een minder afstandelijke rol vervuld.

Het uitgebreid literatuuronderzoek heeft een serie factoren opgeleverd die de veranderbereidheid van docenten kan beïnvloeden. Door de hoeveelheid aan literatuur met betrekking tot management van verandering, veranderbereidheid en SHRM was het literatuuronderzoek intensief. Het bepalen van een richting en het maken van keuzes was complex en heeft veel tijd gekost. Door de uitgebreidheid van het onderzoeksplan is de operationalisering van het onderzoek uiteindelijk in een relatief korte tijd gerealiseerd.

Aan het onderzoek hebben vier opleidingen van FHK meegewerkt. Het streven was om per opleiding minimaal acht docenten te interviewen. Bij drie opleidingen hebben acht docenten meegewerkt aan het onderzoek en bij één opleiding 9 docenten. De interviews hebben veel informatie opgeleverd en het letterlijk uitwerken en analyseren van de interviews was behoorlijk intensief. Twee interviews zijn niet opgenomen op de voice-recorder. Eén interview is niet opgenomen omdat de docent geen toestemming heeft gegeven voor opnamen en één opname is door een technisch probleem mislukt. Beide verslagen zijn na het interview meteen uitgewerkt en deze zijn daarna aan de geïnterviewde voorgelegd ter beoordeling. Beiden hebben correcties doorgegeven en hebben daarna bevestigd dat het een correcte weergave was van wat besproken was.

De vraagstelling bracht met zich mee dat een beperkt aantal geïnterviewden soms niet alleen vanuit eigen ervaring sprak maar verwoorde wat zij bij collega’s waarnamen. Dit kan tot subjectieve antwoorden of politiek of sociaal gewenste antwoorden hebben geleid. De interviews zijn volgens het interviewschema uitgevoerd en de interviewer heeft de indruk dat de geïnterviewden open en objectief aan het onderzoek hebben meegewerkt waardoor de onderzoeksbevindingen valide zijn.

Het selecteren van interviewfragmenten is een nauwkeurig werk en ook de interpretatie van deze fragmenten vraagt veel tijd en overwegingen waarbij continu de betrouwbaarheid van het onderzoek in het oog is gehouden. Wat betreft de vooraf gestelde leerdoelen kan de onderzoeker aan het einde van het onderzoeksproces vaststellen dat deze zijn behaald. De onderzoeker heeft door middel van conclusies en aanbevelingen een antwoord geformuleerd op de centrale onderzoeksvraag.

7.3 Persoonlijke leerervaring en rol als onderzoeker

Het ontwerpen en uitvoeren van deze Master afstudeerscriptie was een positieve leerervaring voor de onderzoeker. Niet alleen heeft hij vakkennis opgedaan maar daarnaast heeft hij ook een persoonlijke ontwikkeling doorgemaakt.

Na het bijwonen van de Masterclass afstudeerscriptie heeft de onderzoeker zijn onderzoeksvoorstel afgerond en op basis van dit plan het onderzoek gerealiseerd. In het bijzonder waren het onderzoeksvoorstel en het theoretisch kader van het onderzoek voor de onderzoeker een worsteling waarin het moeilijk was om de essentie van het onderzoek te pakken te krijgen. Nadat deze onderdelen afgerond waren had de onderzoeker de structuur van het onderzoek helder en verliep de operationalisering van het onderzoek beter en sneller.

Het zich verplaatsen in de rol van interviewer was nieuw voor de onderzoeker. Doordat de onderzoeker zelf 25 interviews heeft afgenomen heeft hij de mogelijkheid gehad om in deze rol te groeien. Vooral het bewaken van de neutraliteit was niet eenvoudig. Zeker wanneer het onderwerpen of reacties betroffen die een relatie hadden met het taakgebied van de onderzoeker. De onderzoeker is erin geslaagd om deze neutraliteit te behouden.

De onderzoeker heeft in zijn huidige functie beperkt contact met docenten. De interviews met de docenten hebben de onderzoeker erg geïnspireerd en hebben de onderzoeker er toe aangezet om te reflecteren op zijn eigen werkwijze binnen de organisatie. Dragen de werkzaamheden die de onderzoeker dagelijks doet bij aan het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs en de tevredenheid van de studenten van FHK? Uiteindelijk levert de onderzoeker een bijdrage aan het SHRM beleid van FHK maar de inzichten en de tendens uit de gesprekken met de docenten hebben bij de onderzoeker een kritische houding ten opzichte van het eigen functioneren bewerkstelligd.

Dit is het eerste empirisch onderzoek van de onderzoeker en de onderzoeker heeft hiervan veel geleerd. Elke fase van het onderzoek heeft weer een eigen leerervaring met zich mee gebracht. Het omschakelen naar een nieuwe fase in het onderzoek was elke keer weer moeilijk. De ingang en de structuur vinden voor elke nieuwe fase en de bijhorende literatuur zoeken en lezen was tijdsintensief. Het onderzoek heeft hierdoor langer geduurd en de onderzoeker heeft hierdoor zijn planning bij moeten stellen. De onderzoeker verwacht door de opgedane ervaring een volgend onderzoek efficiënter en sneller te kunnen uitvoeren.

De onderzoeker heeft het proces als enerzijds een ‘individueel traject’ ervaren doordat hij terug geworpen is op zijn eigen kennis en vaardigheden en daarnaast als een ‘gezamenlijk traject’ door de inspirerende gesprekken binnen de organisatie en tijdens de interviews met de docenten. De onderzoeker heeft soms te lang gewacht met het in gesprek gaan over onderdelen of problemen met betrekking tot het onderzoek waardoor het langer geduurd heeft voordat er een keuze of oplossing was. In de onderzoeksperiode heeft de onderzoeker de bijeenkomsten gemist met medestudenten zoals die gepland waren bij de Masterclasses. Dergelijke bijeenkomsten heeft de onderzoeker altijd als zeer inspirerend en ook motiverend ervaren.

De MBA opleiding, die door middel van dit onderzoek wordt afgerond, heeft de onderzoeker enorm gestimuleerd in zijn professionele en persoonlijke ontwikkeling. De behoefte aan verdere ontwikkeling is door deze leerervaring alleen maar toegenomen. Tijdens het literatuuronderzoek heeft de onderzoeker onderstaand tekst genoteerd. Hiermee wil de onderzoeker de persoonlijke reflectie afronden:

“*Elke leraar is een leerling van zijn leraar en de allerhoogste leraar eindigt als leerling van een beginneling. Daarom is in de Japanse krijgskunsten de witte band zowel de hoogste als de laagste graad” (Vernooy, 2000).*

Literatuurlijst

Baarda, D.B. (2009). Dit is onderzoek, Richtlijnen voor het opzetten, uitvoeren en evalueren van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten, ISBN 9789001713867.

Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, (2006). Basisboek Methoden en Technieken. Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten, ISBN 9789020733150.

Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunisen, J. (2009). Basisboek kwalitatief onderzoek, Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Stenfert Kroese, ISBN 9789020731798.

Becker, B., Huselid, M, Ulrich, D. (2010). *De HR scorecard, het meten van strategie mensen en prestaties.* Uitgeverij Business Contact, ISBN 9789025415044.

Berg, D. van den (2008). Denk aan je mensen, Weerbarstigheid te lijf in het onderwijs en elders. Garant uitgevers n.v., ISBN 9789044121056.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen.* Boom Onderwijs, ISBN 9789085060789.

Boonstra, J. (2000). Lopen over water, over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren. Rede uitgesproken aan de Universiteit van Amsterdam, Vossiuspers.

Brink, J. van den (2011). Collegesheets Masterclass Afstudeeronderzoek. NCOI Business School Utrecht.

Caluwé L, Vermaak, H. (2010). Leren veranderen, Een handboek voor de veranderkundige. Kluwer, Deventer, ISBN 9789013016543.

Cozijnsen, A., Vrakking, W. (2008). Handboek Verandermanagement. Kluwer, Deventer, ISBN 9789013002997.

Cummings, G, Worley, C. (2008). Organization Development & Change. South-Western Cengage Learning, ISBN 9780324580532.

Daft, R. (2009). Organisatietheorie en –ontwerp. Academic Service, ISBN 139789039519820.

Delhoofen, P. (1998). De gekantelde school, Organisatie van zelfgestuurd onderwijs. Wolters-Noordhoff, ISBN 9001203388.

Emans, B. (1990). Interviewen, theorie, techniek en training. Wolters Noordhoff Groningen, ISBN 9001301916.

Es, R. (2009). Veranderdiagnose, de onderstroom van organiseren. Kluwer Deventer, ISBN 9789013048292.

Ford, J., Ford, L., D'amelio, A. (2008). Risistance to Change: The rest of the story. Academy of Management Review, Vol. 33, No. 2, pg. 362-377.

Greef, P. de (2010). Een nieuwe koers voor Fontys Hogeschool voor de Kunsten. Masterclass Strategie en omgeving, NCOI Business School.

Greef, P. de (2010). Strategisch HRM beleid voor Fontys Hogeschool voor de Kunsten. Masterclass Strategisch HRM, NCOI Business School.

Greef, P. de (2011). Een nieuwe koers, Een onderzoek naar een strategisch veranderingsproces binnen Fontys Hogeschool voor de Kunsten. Masterclass Management van Verandering, NCOI Business School.

Kapteyn, B. (2001). Organisatietheorie voor non-profit. Bohn Stafleu Van Loghum, ISBN 9031328545.

Kluijtmans, F. (2008). Bedrijfskundige aspecten van HRM. Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, ISBN 9789001709877.

Kotter, P. (2002). The Heart of Change, Real-Life stories of how people change their organizations. Harvard Business School Press, ISBN 1578512549.

McAuley, J., Duberley, J., Johnson, P. (2007). Organization Theory, Challenges and Perspectives. Pearson Education Limited, ISBN 9780273687740.

Metselaar, E. (1997). Assessing the willingness to change: construction and validation of the DINAMO. Aalsmeer: VU huisdrukkerij.

Metselaar, E., Cozijnsen, A. (1997). Van weerstand naar veranderingsbereidheid. Heemstede: Holland Business Publications.

Metselaar, E., Cozijnsen, A., Delft, P. van (2011). Van weerstand naar veranderbereidheid. Holland Business Publications, ISBN 9789074885409.

Miles, R., Snow, C. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process, McGrawHill, New York.

Mintzberg, H. (2006). Organisatie Structuren. Pearson Education Benelux, ISBN 9789043012966.

Nistelrooij, A. van, Ven, R. de (2002). Sturen van docenten in tijden van verandering: verkrijgen van draagvlak of hellend vlak. TH&MA, pg. 14-20.

Pater, L., Roest, S., Dubbeldam, S., Verwijen, M. (2001). Implementeren, Het speelveld in de praktijk. Uitgeverij Lemma BV Utrecht, ISBN 9051898428.

Steijn, B., Groeneveld, S. (2009). Strategisch HRM in de publieke sector. Koninklijke van Gorcum B.V., ISBN 9789023246022.

Swanborn, P. (1996). Case-study's, wat wanneer en hoe? Boom Onderwijs, ISBN 9789047300762.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008). Human Resource Management. Pearson Education Limited, ISBN 9780273710752.

Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions. Harvard Business School Press, ISBN 0875847196.

Ulrich, D. (1998). The HR Value Proposition: A new mandate for Human Rousources. Harvard Business Revieuw, http://hbr.org.

Ulrich, D. (2005). The HR Value Proposition: The next agenda for HR. Hand-out van een speech van David Ulrich op een conferentie, www.RBL.net.

Ulrich, D., Brockbank, W. (2005). The HR Value Propesition. Harvard Business School Press, ISBN 1591397073.

Ulrich, D. (2010). De HR Scorecard, Het meten van strategie, mensen en prestaties. Business Contact Amsterdam/Antwepen, ISBN 9789025415044.

Verschuren, P., Doorewaard, H. (2007). Het ontwerpen van een onderzoek. Lemma, ISBN 9789059314962.

Vloeberghs, D. (2009). Human Resource Management, fundamenten en perspectieven, op weg naar de intelligente organisatie. Academic Service, ISBN 9789077442517.

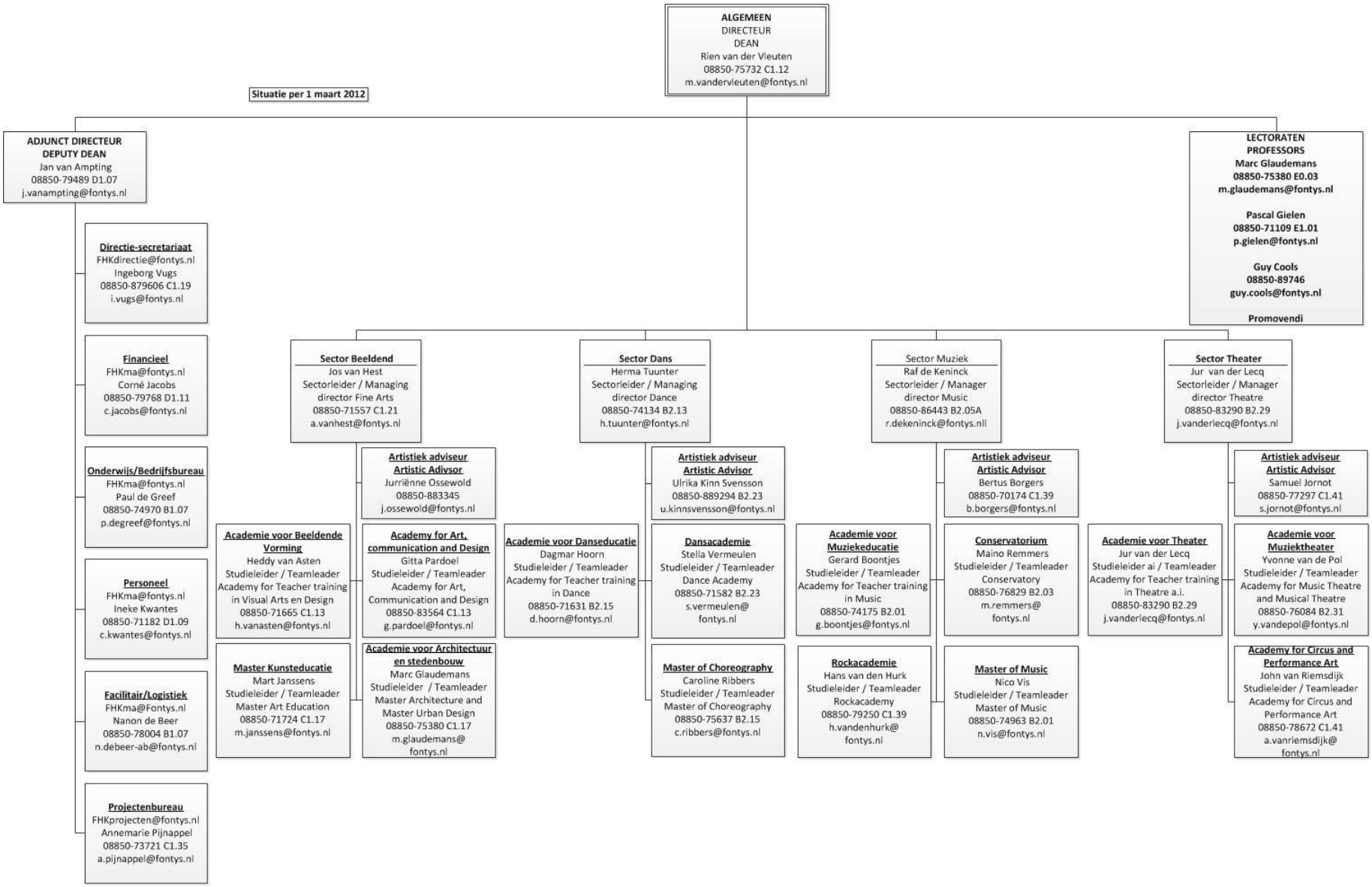
Wanrooy, M. (2001). Leidinggeven tussen professionals. Scriptum, ISBN 9055942227.

Weggeman, M. (2007). Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Scriptum Management, ISBN 9789055943524.

Wissema, J., Messer, H., Wijers, G. (1993). Angst voor veranderen? Een mythe!, of hoe u veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroot. Van Gorcum, Assen, ISBN: 9023226356.

Yin, R. (2009). Case Study Research, Design and Methods, Sage Publications, Inc., ISBN 978141296099.

Bijlage 1: Organigram FHK



Bijlage 2: Operationalisering van het onderzoek

Eigenschapsbegrip	Dimensies	Indicatoren	Vragen	Variabelen
Veranderbereidheid: Definitie: Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de werknemer om het veranderproces actief of passief te ondersteunen (Metselaar e.a., 2011) Om succesvolle verandering mogelijk te maken is meer nodig dan alleen de inzet van leidinggevenden en personeel. Ondersteuning van stafdiensten en vooral van HRM is noodzakelijk. Steijn (2009) verwijst hierbij naar de door Ulrich geformuleerde rollen van HRM. De aanwezigheid van administratieve expertise en van HRM als employee champion zijn noodzakelijk maar niet toereikend om een verandering te realiseren en voor een optimaal resultaat. Vooral als strategisch partner ten aanzien van structuur en processen kan HRM het management ondersteunen met het vorm geven van de inhoud van de verandering vanuit een HRM perspectief. Als change agent kan HRM door aan de mensenkant van strategische verandervraagstukken handen en voeten geven aan het proces van betekenisverlenging voor werknemers. HRM kan zich hierbij richten op de competenties van medewerkers die noodzakelijk zijn voor organisatieveranderingen. (Steijn, e.a.,2009) Sturing is voor professionals van belang en de effectiviteit van de sturing is afhankelijk van de gedragingen van de leidinggevende. De intentie en achterliggende attitude van de leidinggevende zal het resultaat bepalen	Factoren van invloed op veranderbereidheid van professionals	Emoties	• Hoe heb je het geven van de nieuwe invulling aan de rol van docent, gezien je positie in de organisatie, ervaren?	Meningen van stakeholders van vier opleidingen met betrekking tot de huidige veranderbereidheid en de factoren die bijdragen aan de veranderbereidheid.
		Betrokkenheid	• Hoe omschrijf je jouw betrokkenheid bij het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent?	
		Meerwaarde	• Welke meerwaarde heeft volgens jou het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent voor FHK?	
		Timing	• Hoe ervaar je de timing met betrekking tot het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent?	
		Externe Noodzaak	• Wat is volgens jou de externe noodzaak voor het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent?	
		Verandervermogen	• Hoe is volgens jou het vermogen tot veranderen van FHK en waaruit blijkt dat?	
		Gevolgen voor het werk	• Welke gevolgen heeft het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent voor jouw werk?	
		Kennis en ervaring	• In hoeverre vind je dat je voldoende kennis en ervaring hebt om de nieuwe invulling aan de rol van docent te geven?	
		Kwaliteit van de aansturing	• Hoe ervaar je de aansturing met betrekking tot het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent?	
		Beheersbaarheid	• Hoe ervaar je de beheersbaarheid van het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent voor FHK?	
		Complexiteit	• Kun je op een schaal van 1 tot 10 aangeven hoe complex je het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent hebt ervaren? Kun je dit verder toelichten?	

(Wanrooy, 2001). Het is van belang dat de leidinggevende de afzonderlijke professionals meekrijgt en het team op één lijn krijgt. Wanrooy (2001) benoemt hiervoor de rand-voorwaarden; Selectie, Cohesie en Informatie.		Kwaliteit van de informatievoorziening	• Hoe heb je de informatievoorziening ervaren tijdens het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent?	
		Interne druk	• Hoe sta je tegenover het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent? Waaruit blijkt dat?	
	Rollen van SHRM	Administrative Expert (administratieve deskundige)	• Heb je het gevoel dat P&O bijdraagt aan het leveren en ontwikkelen van administratieve processen met betrekking tot contractering en beoordeling (gesprekscyclus)? • Heb je het gevoel dat P&O bijdraagt aan het leveren en ontwikkelen van administratieve processen met betrekking tot scholing? Zo ja waar blijkt dit uit?	
		Employee Champion (de HR-expert)	• Hoe draagt P&O bij aan jouw persoonlijke behoeften met betrekking tot scholing (groot opleidingstraject) en persoonlijke ontwikkeling (cursussen etc.)? • Hoe draagt P&O bij aan jouw persoonlijke behoeften met betrekking tot loopbaanbegeleiding?	
		Strategic Partner (de strategische partner)	• Heb je het gevoel dat P&O een bijdrage heeft geleverd aan het FHK visie document ‘minder en meer’? Kun je aangeven waaruit dat volgens jou blijkt of juist niet?	
		Change Agent (de ontwikkelaar)	• Heb je het gevoel dat P&O je geholpen heeft bij het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent? Zo ja kun je een voorbeeld geven waaruit dat volgens jou blijkt of juist niet? • Welke rol heeft P&O volgens jou gespeeld bij de implementatie van de nieuwe structuur van FHK per 1 januari 2012?	

	Sturing door de leidinggevende	Selectie	• Op welke competenties ben je volgens jou bij aanname geselecteerd naast vakinhoudelijke kennis en ervaring?	
		Cohesie	• Welke gezamenlijke waarden, normen en opvattingen worden er volgens jou binnen het team van je opleiding gedeeld?	
		Informeren	• Op welke manier ben je geïnformeerd over noodzaak en urgentie van het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent?	
Van Begrip zoals bedoeld	**Operationaliseren**			**Naar Begrip zoals bepaald**

Bijlage 3: Bevestiging afspraak en toelichting onderzoek

Voorbeeldmail bevestiging afspraak en toelichting van het onderzoek.

Beste [naam],

Bedankt dat je mee wilt werken aan mijn onderzoek naar veranderbereidheid van docenten binnen Fontys Hogeschool voor de Kunsten (FHK).

We hebben een afspraak op [dag en datum] om [tijd] in ruimte [lokaalnr.].

Zoals besproken hierbij een korte toelichting over het onderzoek.

In het kader van het afstuderen voor zijn MBA (Master Business Administration) opleiding bij NCOI Business School verricht Paul de Greef (Managementassistent bij Fontys Hogeschool voor de Kunsten - FHK) een onderzoek bij vier opleidingen van FHK.

1. Onderwerp
Dit onderzoek zal inzicht geven in de huidige veranderbereidheid van docenten en welke factoren van invloed zijn binnen FHK op de veranderbereidheid van docenten met betrekking tot vakmanschap.

2. Waarom dit onderzoek?
De afgelopen jaren is een nieuwe invulling gegeven aan de rol van docent binnen Fontys Hogescholen. Naast vakinhoudelijk begeleider/expert is de docent ook coach, studieloopbaanbegeleider, assessor, etc. Het vakmanschap dat een docent nodig heeft staat binnen Fontys Hogescholen voor deskundigheid op vakinhoud én didactiek. Dit betekent niet meer alleen het continu bijhouden van het vak maar ook dat van een docent verwacht wordt dat:

- hij een zeer goede coach is die aandacht en uitdaging geeft aan alle studenten, om hen maximaal te laten groeien (bijvoorbeeld als docent in het geven van gerichte feedback en als studieloopbaanbegeleider in de persoonlijke begeleiding van de student);
- hij steeds meer een voorbeeld is voor de studenten, in gedrag en in ontwikkelingsniveau (bijvoorbeeld de scholingsambitie);
- hij sterk extern (op het werkveld waarvoor wordt opgeleid) gericht is en ook aandacht heeft voor de organisatie van het onderwijs (bijvoorbeeld afspraken met betrekking tot studievoortgangregistratie, onderwijs- en examenregeling en toekennen van svi's).

Zie ook het Fontys visiedocument; de Fontys HR ambities, Groei door aandacht en uitdaging (juni 2010).
Deze – mede onder invloed van landelijke ontwikkelingen - ingezette veranderingen hebben invloed op de taak en verwachte deskundigheid van docenten en de individuele bijdrage daaraan. Het onderzoek richt zich op het achterhalen van de factoren die in het omgaan met en bijdrage leveren aan deze veranderingen een rol spelen.

3. Het interview
Het interview duurt maximaal 90 minuten. Een verslag van het interview wordt aan de geïnterviewde voorgelegd ter controle. Er wordt zorg gedragen voor een anonieme behandeling van de gegevens en vertrouwelijkheid is gegarandeerd. Een rapportage van het onderzoeksverslag zal aan de geïnterviewde via e-mail beschikbaar worden gesteld.

Alvast dank voor je medewerking en bijdrage,

Met vriendelijke groet,

Paul de Greef / Ineke Kwantes

Bijlage 4: Interviewschema

FHK 2012 Interview beïnvloedingsfactoren met betrekking tot veranderbereidheid

A. Aanwijzingen voor de interviewer:

1. Aangewezen vraagvolgorde strikt aanhouden.
2. Vragen die vet gedrukt zijn letterlijk voorlezen en let op dat de vragen rustig voorgelezen worden.
3. Vooraf controleren of de voice-recorder werkt.
4. Elk interview in een apart bestand opslaan op de voice-recorder.
5. Respondentnummer, naam interviewer en datum in de bestandsnaam verwerken (bijvoorbeeld: 01.degreef.03042012).
6. Direct na afloop van het interview het invulformulier, digitaal volledig ingevuld, en het digitaal voice-bestand doormailen aan p.degreef@fontys.nl.
7. Bereid je goed op de afname van het interview voor. Wanneer je nog vragen hebt over onderdelen van de vragenlijst, of over het onderzoek als geheel neem dan tijdig contact op met Paul de Greef (p.degreef@fontys.nl).

B. Aandachtspunten die door de interviewer mondeling met de geïnterviewde worden doorgenomen:

Begin met jezelf voor te stellen, bedank de geïnterviewde voor de medewerking en verwijs daarbij naar de gemaakte afspraak en de bevestiging van de afspraak die de geïnterviewde ontvangen heeft.

In het kader van het afstuderen voor zijn MBA (Master Business Administration) opleiding bij NCOI Business School verricht Paul de Greef (Managementassistent bij Fontys Hogeschool voor de Kunsten - FHK) een onderzoek bij vier opleidingen van FHK.

1. **Onderwerp van het onderzoek**
   Dit onderzoek zal inzicht geven in de huidige veranderbereidheid van docenten en welke factoren van invloed zijn binnen FHK op de veranderbereidheid van docenten.

2. **Waarom dit onderzoek?**
   De afgelopen jaren is een nieuwe invulling gegeven aan de rol van docent binnen Fontys Hogescholen. Naast vakinhoudelijk begeleider/expert is de docent ook coach, studieloopbaanbegeleider, assessor, etc. Het vakmanschap dat een docent nodig heeft staat binnen Fontys Hogescholen voor deskundigheid op vakinhoud én didactiek. Dit betekent niet meer alleen het continu bijhouden van het vak maar ook dat van een docent verwacht wordt dat:

- hij een zeer goede coach is die aandacht en uitdaging geeft aan alle studenten, om hen maximaal te laten groeien (bijvoorbeeld als docent in het geven van gerichte feedback en als studieloopbaanbegeleider in de persoonlijke begeleiding van de student);
- hij steeds meer een voorbeeld is voor de studenten, in gedrag en in ontwikkelingsniveau (bijvoorbeeld de scholingsambitie);
- hij sterk extern (op het werkveld waarvoor wordt opgeleid) gericht is en ook aandacht heeft voor de organisatie van het onderwijs (bijvoorbeeld afspraken met betrekking tot studievoortgangregistratie, onderwijs- en examenregeling en toekennen van svi's).

   Zie ook het Fontys visiedocument; de Fontys HR ambities, Groei door aandacht en uitdaging (juni 2010). Deze – mede onder invloed van landelijke ontwikkelingen - ingezette veranderingen hebben invloed op de taak en verwachte deskundigheid van docenten en de individuele bijdrage daaraan. Het onderzoek richt zich op het achterhalen van de factoren die in het omgaan met en bijdrage leveren aan deze veranderingen een rol spelen.

3. Type onderzoek

De vorm van dit onderzoek is een diagnostisch oorzakenonderzoek. De kernvraag in het onderzoek is: *Hoe groot is de huidige veranderbereidheid van docenten binnen FHK en welke factoren bepalen de huidige veranderbereidheid?*

4. **Doelstelling**

Het doel van het onderzoek is om in opdracht van de directie van FHK een bijdrage te leveren aan het SHRM beleid gericht op het realiseren van strategische doelstellingen op het gebied van vakmanschap. Door met deze bijdrage inzicht te geven in de achtergronden, oorzaken en samenhang van de huidige veranderbereidheid van het docenten bij vier opleidingen van FHK in relatie tot de strategie in een sterk veranderende omgeving.

5. Methode

Allereerst is het HRM beleid van FHK en Fontys Hogescholen bestudeerd. Naast een literatuuronderzoek naar veranderbereidheid en SHRM vindt er ook een praktijkonderzoek plaats. Voor het praktijkonderzoek worden bij 4 opleidingen van FHK per opleiding 8 docenten geïnterviewd.

6. Het interview

- Het interview duurt maximaal 60 minuten.
- Aan de geïnterviewde toestemming vragen om het interview op te nemen. Het opnemen van het interview is van belang voor een juist uitwerking van de antwoorden.
- Een verslag van het interview wordt aan de geïnterviewde voorgelegd ter controle. Nadat het verslag is goedgekeurd zal de opname van het interview vernietigd worden.
- De geïnterviewde mag tijdens het interview vragen om een toelichting van een vraag en mag ook een signaal geven wanneer deze het niet eens is met de vraag.

7. Aanvullingen en verwerking

- Er wordt zorg gedragen voor een anonieme behandeling van de gegevens en vertrouwelijkheid is gegarandeerd. Met uitzondering van de onderzoekers krijgt verder niemand inzicht in de onderzoeksverslagen.
- Na het interview mag altijd contact opgenomen worden met Paul de Greef (p.degreef@fontys.nl / 0885074970) voor vragen of wanneer een geïnterviewde nog iets wil toevoegen aan de gegeven antwoorden.

8. Rapportage

- Een rapportage van het onderzoeksverslag zal aan de geïnterviewde worden toegestuurd via mail.
- Wanneer de geïnterviewde naar aanleiding van dit verslag vragen heeft mag contact opgenomen worden met Paul de Greef die bereid is tot het geven van een toelichting.

Bijlage 5: Invulformulier deelnemers aan het onderzoek

Respondentnummer : ___

Naam interviewer : _____

Datum afname (dd-mm-jj) : ___ / ___ / 2012

1.	Bij welke opleiding van FHK werkt u?	
2.	Uw functie omvang	….. Fte
3.	Tot welke leeftijdscategorie behoort u?	< 35 36 t/m 45 jaar 46 t/m 55 jaar > 55 jaar
4.	Uw geslacht	Man / Vrouw
5.	Hoeveel jaren werkt u bij FHK?	
6.	Welk(e) vak(ken) geeft u?	
7.	Heeft u speciale taken (naast lestaken) en zoja welke taken?	
8.	Wat is uw hoogst genoten opleiding?	Mbo/hbo/WO
9.	Eventuele bijzonderheden?	

Bijlage 6: Vragenlijst gestructureerd interview

Het onderwerp van dit onderzoek is veranderbereidheid, en wat dat betekent voor mensen, voor docenten (professionals). En vooral; hoe is het om met veranderingen op het gebied van het vakmanschap dat een docent nodig heeft om te gaan.

Word je in deze verandering ondersteund door Human Resource Management beleid (HRM beleid) en je leidinggevende? Hoe beleef je dat en wat betekent het voor je, vooral als mens? Wat voor gevolgen heeft dat in je werk?

Wat wordt bedoeld met veranderingen met betrekking tot vakmanschap?
De afgelopen jaren is een nieuwe invulling gegeven aan de rol van docent binnen Fontys Hogescholen. Naast vakinhoudelijk begeleider/expert is de docent ook coach, studieloopbaanbegeleider, assessor, etc. Het vakmanschap dat een docent nodig heeft staat binnen Fontys Hogescholen voor deskundigheid op vakinhoud én didactiek. Dit betekent niet meer alleen het continu bijhouden van het vak maar ook dat van een docent verwacht wordt dat:

- hij een zeer goede coach is die aandacht en uitdaging geeft aan alle studenten, om hen maximaal te laten groeien (bijvoorbeeld als docent in het geven van gerichte feedback en als studieloopbaanbegeleider in de persoonlijke begeleiding van de student);
- hij steeds meer een voorbeeld is voor de studenten, in gedrag en in ontwikkelingsniveau (bijvoorbeeld de scholingsambitie);
- hij sterk extern (op het werkveld waarvoor wordt opgeleid) gericht is en ook aandacht heeft voor de organisatie van het onderwijs (bijvoorbeeld afspraken met betrekking tot studievoortgangregistratie, onderwijs- en examenregeling en toekennen van svi's).

Zie ook het Fontys visiedocument; de Fontys HR ambities, Groei door aandacht en uitdaging (juni 2010).

Deze – mede onder invloed van landelijke ontwikkelingen - ingezette veranderingen hebben invloed op de taak en verwachte deskundigheid van docenten en de individuele bijdrage daaraan.

Is het voor je duidelijk welke verandering ik bedoel met betrekking tot vakmanschap en de nieuwe invulling die gegeven is aan de rol van docent binnen Fontys Hogescholen, of is een nadere toelichting noodzakelijk?

A. Factoren die veranderbereidheid beïnvloeden bij FHK:

De eerste serie vragen gaan over de veranderingen als gevolg van de nieuwe invulling aan de rol van docent en welke factoren je veranderbereidheid / weerstand met betrekking tot deze verandering beïnvloeden.

Veranderingen roepen meestal positieve of negatieve emoties op bij betrokkenen.

1. **Hoe heb je het geven van de nieuwe invulling aan de rol van docent, gezien je positie in de organisatie, ervaren?**

Afhankelijk van de gekozen veranderaanpak voelt een medewerker zich meer of minder betrokken bij een veranderproces waardoor een verandering wel/niet gaat leven, wel/niet een belangrijke plaats inneemt er wel/niet over gesproken wordt met collega's.

2. **Hoe omschrijf je jouw betrokkenheid bij het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent?**

Een verandering kan gevolgen hebben voor de slagkracht van de organisatie, de interne efficiency, kwaliteit van de diensten van de organsiatie en het imago.

3. **Welke meerwaarde heeft volgens jou het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent voor FHK?**

Een verandering dient goed getimed te worden zodat drukke periodes worden omzeild. Hierdoor wordt niet achter de feiten aangelopen, kunnen medewerkers de verandering bijhouden, wordt het juiste tempo gekozen en wordt het juiste moment van de verandering gekozen.

4. **Hoe ervaar je de timing met betrekking tot het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent?**

Bij een verandering is er vaak sprake van een externe noodzaak zoals het aansluiten bij ontwikkelingen in het werkveld, landelijke politieke ontwikkelingen, veranderingen met betrekking tot wet- en regelgeving en de concurrentiepositie.

5. **Wat is volgens jou de externe noodzaak voor het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent?**

Het verandervermogen van een organisatie wordt onder andere bepaald door de stijl van leidinggeven, de structuur, de flexibiliteit van de gebruikte systemen en processen, normen en waarden, de ervaring van medewerkers met eerdere verandertrajecten.

6. **Hoe is volgens jou het vermogen tot veranderen van FHK en waaruit blijkt dat?**

Veranderingen hebben vaak gevolgen voor het werk doordat er aanpassingen plaats kunnen vinden in verantwoordelijkheden, de mogelijkheid om het werk zelf in te richten, de kwaliteit van het werk, de mogelijkheid om aan wensen van studenten tegemoet te komen. Dit kan invloed hebben op de tevredenheid met het werk, betrokkenheid bij de organisatie en de ontwikkeling van de loopbaan.

7. **Welke gevolgen heeft het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent voor jouw werk?**

Om te kunnen veranderingen is het belangrijk dat je voldoende kennis hebt met betrekking tot de voorgestelde veranderingen en je competentieprofiel up to date is. Ook spelen ervaringen uit het verleden met betrekking tot veranderingen een rol.

8. **In hoeverre vind je dat je voldoende kennis en ervaring hebt om de nieuwe invulling aan de rol van docent te geven?**

Een goede aansturing van een verandering kan onder andere gerealiseerd worden door het verstrekken van informatie door de directie, het stellen van veranderdoelstellingen, het faseren van de invoering, het beschikbaar stellen van een helder plan en door voldoende kennis van het management met betrekking tot de verandering.

9. **Hoe ervaar je de aansturing met betrekking tot het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent?**

Om een verandering te kunnen laten slagen zal deze beheersbaar moeten zijn. Hierbij speelt de vraag of er externe ontwikkelingen of moeilijk voorspelbare factoren zijn zoals politieke ontwikkelingen, tijd, geld en kennis die de verandering in de weg staan.

10. **Hoe ervaar je de beheersbaarheid van het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent voor FHK?**

Voor de complexiteit van een verandering geldt dat een zeer ingrijpende verandering moeilijker is aan te sturen dan een verandering die maar een beperkt deel van de organisatie raakt. De complexiteit heeft onder andere invloed op de inzet van medewerkers, het accepteren van de doelstellingen, de betrokkenheid, hoe over de verandering wordt gesproken en het ziekteverzuim.

11. **Kun je op een schaal van 1 tot 10 aangeven hoe complex je het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent hebt ervaren? Kun je dit verder toelichten?**

Door een tijdige en juiste informatievoorziening over de (komende) verandering en ontwikkeling worden onder andere personele, financiële, organisatorische en inhoudelijke gevolgen duidelijk waardoor onzekerheid bij de verandering wordt voorkomen.

12. **Hoe heb je de informatievoorziening ervaren tijdens het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent?**

Om een verandering te laten slagen zal een medewerker het gevoel moeten hebben dat hij ‘moet’ veranderen. De directe collega’s, directie en leidinggevenden dragen bij aan dit gevoel waardoor een medewerker zelf andere collega’s gaat overtuigen van het nut, bereid is om zich in te gaan zetten voor de verandering, weerstand weg gaat nemen en tijd vrij gaat maken voor de verandering.

13. **Hoe sta je tegenover het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent? Waaruit blijkt dat?**

B. Factoren die leidinggevenden bij FHK moeten bevoorwaarden in het kader van veranderbereidheid

De tweede serie vragen gaan factoren die leidinggevenden moet bevoorwaarden om de veranderbereidheid/weerstand met betrekking tot de genoemde verandering te beïnvloeden.

Het is van belang dat de leidinggevende de afzonderlijke docenten meekrijgt en het team op één lijn krijgt. Wanrooy (2001) benoemt hiervoor de randvoorwaarden; Selectie, Cohesie en Informatie. Selectie omvat de goede selectie van teamleden met niet alleen vakinhoudelijke kennis er ervaring maar ook met de juiste waarden, normen en visie. Onder cohesie wordt de gezamenlijkheid verstaan die tot uiting komt in gedeelde waarden, normen en opvattingen. De derde randvoorwaarde voor het creëren van draagvlak is informatie voornamelijk gericht op de noodzaak en de urgentie van de verandering.

Selectie

1. **Op welke competenties ben je volgens jou bij aanname geselecteerd naast vakinhoudelijke kennis en ervaring?**

Cohesie

2. **Welke gezamenlijke waarden, normen en opvattingen worden er volgens jou binnen het team van je opleiding gedeeld?**

Informatie

3. **Op welke manier ben je geïnformeerd over noodzaak en urgentie van het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent?**

C. Inzet van HRM Rollen bij FHK

De derde serie vragen gaan over welke rollen P&O inzet met betrekking tot Human Resource Management voor het bereiken van de veranderdoelstellingen op het gebied van vakmanschap.

Voor de optimale bijdrage van SHRM aan een onderneming dienen vier sleutelrollen van P&O, administratieve deskundige, HR expert, ontwikkelaar en strategische partner in de juiste samenhang en intensiteit uitgevoerd te worden.

De administratieve deskundige (administrative expert) is de ontwikkelaar, beheerder en uitvoerder van diverse P&O-systemen en procedures. Hij draagt de zorg voor goedlopende administratieve processen

1. **Heb je het gevoel dat P&O bijdraagt aan het leveren en ontwikkelen van administratieve processen met betrekking tot contractering en beoordeling (gesprekscyclus)? Waar blijkt dat uit?**
2. **Heb je het gevoel dat P&O bijdraagt aan het leveren en ontwikkelen van administratieve processen met betrekking tot scholing? Waar blijkt dit uit?**

De HR-expert (employee champion) draagt de verantwoordelijkheid voor de personeelszorg. Deze rol is meer medewerkersgericht dan procesgericht en gaat om zaken als het investeren in mensen, een goede introductie van nieuwe medewerkers en interne functieveranderaars en de zorg voor een goed functionerings- en beoordelingssysteem.

3. **Hoe draagt P&O bij aan jouw persoonlijke behoeften met betrekking tot scholing (groot opleidingstraject) en persoonlijke ontwikkeling (cursussen etc.)?**
4. **Hoe draagt P&O bij aan jouw persoonlijke behoeften met betrekking tot loopbaanbegeleiding?**

De strategische partner (strategic partner) zorgt samen met het management voor integratie en afstemming van alle HR-processen om de strategische organisatiedoelen succesvol te realiseren.

5. **Heb je het gevoel dat P&O een bijdrage heeft geleverd aan het FHK visie document 'meer en minder'? Kun je aangeven waaruit dat volgens jou blijkt of juist niet?**

De ontwikkelaar (change agent) maakt de invoering van veranderingsprocessen mogelijk binnen de onderneming door middel van het succesvol managen van de menselijke kant van het veranderingsproces.

6. **Heb je het gevoel dat P&O je geholpen heeft bij het geven van een nieuwe invulling aan de rol van docent? Zo ja kun je een voorbeeld geven waaruit dat volgens jou blijkt of juist niet?**
7. **Welke rol heeft P&O volgens jou gespeeld bij de implementatie van de nieuwe structuur van FHK per 1 januari 2012?**

Algemeen

8. **Welke HR Rol(len) zouden volgens jou door FHK meer nadrukkelijk ingevuld mogen worden ter verbetering van het resultaat van toekomstige veranderprocessen? Waarom deze keuze?**

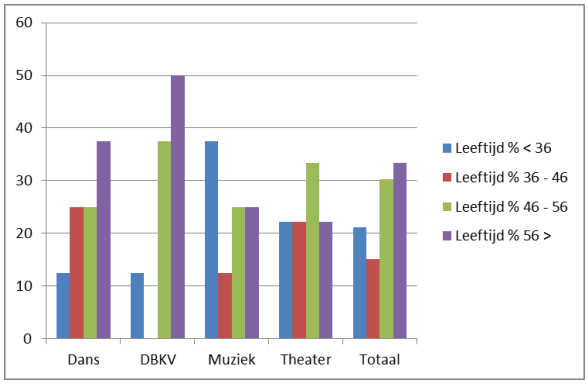
D. Afsluiting

1. **Zijn er nog belangrijke aspecten met betrekking tot veranderbereidheid in relatie tot de nieuwe invulling van vakmanschap en de bijhorende veranderingen die wij in dit interview te beperkt of niet besproken hebben en die u graag nog wil toevoegen?**

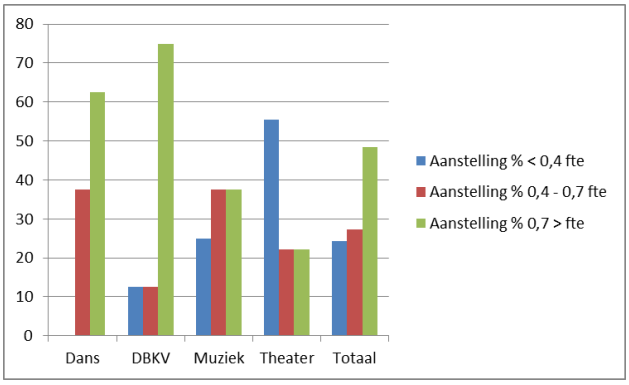
Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage 7: Demografische kenmerken geïnterviewden

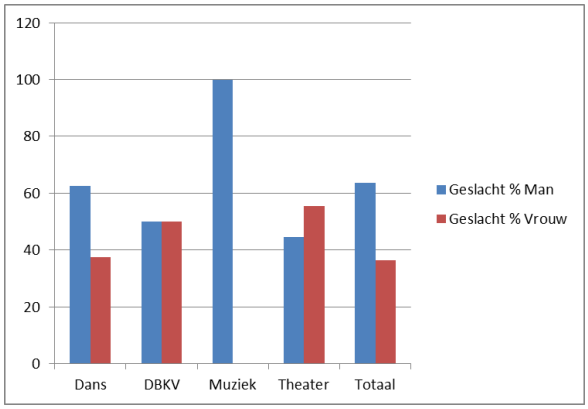
Leeftijd



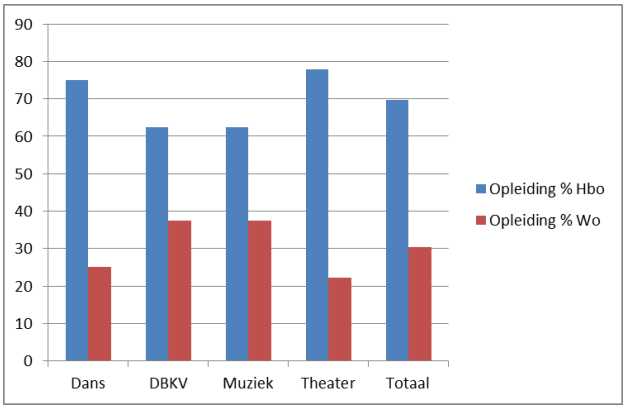
Aanstelling



Geslacht



Opleiding



Bijlage 8: Onderzoeksresultaten interviews

OPLEIDINGEN		DANS	DBKV	MUZIEK	THEATER	TOTAAL
Aantal geïnterviewde teamleden		8	8	8	9	33
SET 1: Factoren van invloed op veranderbereidheid						
1. Emoties	Positief	4	4	4	6	18
	Negatief	1	2	2	0	5
	Wisselend	3	2	2	3	10
2. Betrokkenheid	Volledig betrokken	7	6	6	8	27
	Gedeeltelijk betrokken	1	2	2	1	6
	Niet betrokken	0	0	0	0	0
3. Meerwaarde	Betrokkenheid werkveld, maatschappij	0	1	2	1	4
	Betrokkenheid bij totaal opleiding	0	0	1	4	5
	Betrokkenheid bij FHK	3	1	0	0	4
	Kwaliteit Onderwijs, begeleiding student	4	7	7	4	22
	Formalisering	1	0	0	2	3
	Kwaliteit docententeam	1	2	1	0	4
	Imago	1	0	2	2	5
4. Timing	Goed, geleidelijk proces	0	0	1	4	5
	Goed, tempo	0	0	0	3	3
	Niet goed, loopt achter feiten aan	4	3	2	0	9
	Niet goed, Opeenvolging van veranderingen, snelheid	5	4	2	1	12
	Niet goed, moment	0	0	1	0	1
	Niet goed, te langzaam	0	1	1	0	2
	Weet niet, moeilijk te zeggen	0	0	1	1	2
5. Externe noodzaak	Maatschappelijk, internationaal	2	3	2	4	11
	Politiek, wet- en regelgeving	4	3	3	6	16
	Werkveld, concurrentiepositie	5	3	5	5	18
	Interne noodzaak	0	2	0	1	3
6. Verandervermogen	Positief, stijl van leidinggeven	1	3	4	0	8
	Positief, bereidheid medewerkers	0	1	0	1	2
	Matig/Negatief, stijl van leidinggeven, kennis leidinggevende	3	3	2	4	12
	Matig/Negatief, structuur, cultuur	1	0	2	0	3
	Matig/Negatief, ervaring, opeenstapeling van verandering	2	3	0	4	9
	Matig/Negatief, visie	1	1	0	1	3
7. Gevolgen voor werk	Geen gevolgen	1	1	2	1	5
	Positief, kwaliteit onderwijs	1	4	3	2	10
	Positief, diversiteit aan taken	0	2	1	2	5
	Positief, betrokkenheid bij organisatie	1	0	1	1	3
	Positief, ontwikkeling docent	2	0	1	1	4
	Positief, medewerkerstevredenheid	2	0	0	0	2
	Negatief, kwaliteit onderwijs, formalisering	1	1	1	3	6
	Negatief, medewerkerstevredenheid	2	1	2	0	5
	Negatief, tijdsinvestering	0	0	0	2	2
8. Kennis	Voldoende kennis en ervaring	6	3	7	9	25
	Onvoldoende kennis en ervaring	0	0	1	0	1
	Voldoende ervaring en onvoldoende kennis	2	5	0	0	7
9. Aansturing	Voldoende, doelstellingen, concrete plannen, kennis	3	2	3	2	10
	Mager/Onvoldoende, doelstellingen	2	0	0	1	3
	Mager/Onvoldoende, concrete plannen	4	5	5	1	15
	Mager/Onvoldoende, top down, communicatie	2	3	0	5	10
	Geen mening, weet niet	0	0	0	1	1
10. Beheersbaarheid	Bemoeilijkende factor(en) zijn aanwezig	8	6	6	8	28
	Bemoeilijkende factor(en) zijn niet aanwezig	0	2	2	1	5
11. Complexiteit	Niet complex (1-4)	3	4	6	4	17
	Redelijk complex (5-7)	3	3	1	3	10
	Erg complex (8-10)	2	1	1	1	5
	Geen mening	0	0	0	1	1
12. Informatievoorziening	Goed, kwaliteit, volledigheid	6	3	6	4	19
	Niet goed, hoeveelheid	1	1	2	1	5
	Niet goed, helderheid, sturing	4	1	2	4	11
	Niet goed, tijdigheid	1	3	0	2	6
	Niet goed, communicatiemiddel	0	2	0	1	3
13. Interne druk	Positief	7	8	7	9	31
	Negatief	1	0	0	0	1
	Geen mening of weet niet	0	0	1	0	1

OPLEIDINGEN		DANS	DBKV	MUZIEK	THEATER	TOTAAL
SET 2: Sturing door het management						
1. Competenties	Alleen vakinhoudelijke kennis en ervaring	8	5	5	8	26
	Meer competenties	0	3	3	1	7
2. Waarden, normen en opvattingen	Vakinhoud, werkveld, student	8	8	8	3	27
	Overige waarden en normen	0	0	0	6	6
3. Noodzaak en urgentie	Ja, via leidinggevende	1	3	3	3	10
	Ja, via bijeenkomsten en scholing	2	4	5	3	14
	Ja schriftelijk	3	4	4	1	12
	Niet/Niet voldoende	5	1	1	3	10
	Geen mening of weet niet	0	0	0	1	1

OPLEIDINGEN		DANS	DBKV	MUZIEK	THEATER	TOTAAL
SET 3: Rol van Human Resource Management						
1. Administratieve expert contractering	Ja, een grote bijdrage	2	5	4	5	16
	Ja, een beperkte bijdrage	3	1	2	2	8
	Nee, geen bijdrage	0	1	2	1	4
	Geen ervaring mee, weet niet of moeilijk te zeggen	3	1	0	1	5
2. Administratieve expert scholing	Ja, een grote bijdrage	2	4	5	3	14
	Ja, een beperkte bijdrage	2	1	0	4	7
	Nee, geen bijdrage	0	2	1	1	4
	Geen ervaring mee, weet niet of moeilijk te zeggen	4	1	2	1	8
3. Medewerkers expert scholing en ontwikkeling	Ja, een grote bijdrage	7	5	4	0	16
	Ja, een beperkte bijdrage	1	1	0	7	9
	Nee, geen bijdrage	0	1	3	2	6
	Geen ervaring mee, weet niet of moeilijk te zeggen	0	1	1	0	2
4. Medewerkers expert loopbaanbegeleiding	Ja, een grote bijdrage	6	3	4	2	15
	Ja, een beperkte bijdrage	1	1	0	2	4
	Nee, geen bijdrage	0	3	3	3	9
	Nee, geen behoefte	1	1	1	2	5
	Geen ervaring mee, weet niet of moeilijk te zeggen	0	0	0	0	0
5. Strategisch partner ' minder en meer'	Ja, een grote bijdrage	1	0	1	0	2
	Ja, een beperkte bijdrage	0	1	0	2	3
	Nee, geen bijdrage	3	4	2	4	13
	Geen ervaring mee, weet niet of moeilijk te zeggen	4	3	5	3	15
6. Verander Expert nieuwe taken	Ja, een grote bijdrage	5	6	4	7	22
	Ja, een beperkte bijdrage	0	0	0	0	0
	Nee, geen bijdrage	3	2	3	2	10
	Geen ervaring mee, weet niet of moeilijk te zeggen	0	0	1	0	1
7. Verander Expert nieuwe structuur	Ja, een grote bijdrage	1	0	0	0	1
	Ja, een beperkte bijdrage	2	3	0	5	10
	Nee, geen bijdrage	3	3	4	0	10
	Geen ervaring mee, weet niet of moeilijk te zeggen	2	2	4	4	12
8. HR rollen meer nadrukkelijk ingevuld	Administratieve expert	0	2	1	0	3
	Medewerkers expert	3	4	3	6	16
	Verander expert	3	4	3	6	16
	Strategisch Partner	2	1	1	0	4
	Geen rol/weet niet	0	2	0	0	2

Opleidingen		DANS	DBKV	MUZIEK	THEATER	TOTAAL
9. Overig genoemde aspecten	Sturing inhoud versus organisatie	0	2	0	0	2
	Betrokkenheid medewerkers, afstand MT - werkvloer	1	0	2	4	7
	Arbeidsvoorwaarden	3	0	0	0	3
	Communicatie, persoonlijke benadering	2	0	1	0	3
	Erkenning kwaliteit van elke docent	0	1	0	0	1
	Medewerkers met kleine aanstelling	0	1	0	0	1
	Werkdruk en welzijn docenten	1	1	2	0	4