

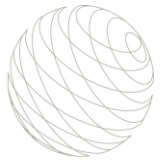
AFSTUDEER ONDERZOEK

COMMUNICATIE
EN
MOBILITEIT

IN OPDRACHT VAN
STICHTING INNOVO

© ANNE VAN HUSSEN

2181439



Samen werken aan persoonlijke ontwikkeling

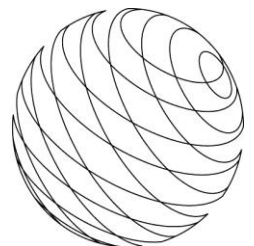
Een onderzoek naar de bijdrage van communicatie aan personele mobiliteit

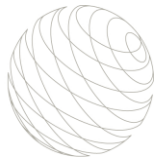
Auteur Anne J.F.J. van Hussen
Adres Heirstraat 3, 6129PK Urmond
Telefoonnummer 0631580320
Studentnummer 2184139

Instelling Fontys Hogeschool te Eindhoven
Adres Rachelsmolen 1
Opleiding Communicatie
Richting Management
Begeleider Fontys Mevr. Yolanda Lentz

In opdracht van Dhr. Bert Nelissen
Dhr. Erik Heijendael
Stichting INNOVO
Begeleider Innovo Mevr. Hélène Bessems

Plaats en datum Heerlen, 9 juni 2015





Voorwoord

Voor u ligt het afstudeeronderzoek waar ik de afgelopen vier maanden aan heb mogen werken in opdracht van INNOVO, stichting voor katholiek onderwijs in Midden- en Zuid-Limburg. Dit onderzoek heeft als doel een uiteindelijk advies te geven over de interne communicatie rondom het door te maken verandertraject omtrent personele mobiliteit.

De afgelopen vier maanden heb ik ervaring mogen opdoen in en kennis mogen maken met de onderwijssector. Stichting INNOVO heeft mij de kans en het vertrouwen gegeven om geheel op eigen wijze dit onderzoek invulling te geven en uit te voeren.

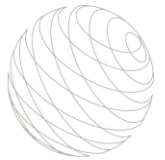
In de afgelopen vier maanden heb ik me dankzij dit afstudeeronderzoek verder kunnen ontwikkelen als Junior Communicatie Professional.

Graag wil ik INNOVO bedanken voor het bieden van deze kans, in het bijzonder mijn begeleider, H       Bessems, communicatie adviseur van INNOVO. Daarnaast wil ik graag mijn afstudeerbegeleidster, Yolanda Lentz van Fontys Hogeschool Communicatie bedanken voor alle kritische feedback en steun de afgelopen 4 maanden.

Als laatste wil ik alle respondenten bedanken die het mogelijk hebben gemaakt om dit onderzoek goed af te ronden.

Heerlen, 9 juni 2015

Anne van Hussen



Managementsamenvatting

Al een aantal jaren heeft Zuid-Limburg te kampen met een bevolkingskrimp. Ook INNOVO, stichting voor katholieke basisonderwijs en speciaal onderwijs in Zuid- en Midden-Limburg heeft hiermee te maken. Deze bevolkingskrimp brengt veel gevolgen met zich mee. Klassen die kleiner worden en scholen die verdwijnen. Ook voor het personeel heeft dit directe gevolgen.

Om iedereen op de juiste plaats te kunnen krijgen zijn er veel verschuivingen te zien binnen de organisatie, vooral onder de doelgroep leerkrachten. Dit wordt personele mobiliteit genoemd.

INNOVO probeert al enige tijd de vrijwillige kant van personele mobiliteit te bevorderen. Ze merken echter dat er weinig draagvlak is voor de verandering bij de medewerkers.

In dit rapport wordt advies gegeven over hoe communicatie een bijdrage kan leveren aan het succesvol implementeren van personele mobiliteit bij leerkrachten binnen INNOVO. De vooronderzoeksfase bestaande uit een interne en externe analyse hebben tot belangrijke inzichten en conclusies geleid. Deze conclusies en inzichten zijn de basis van het hoofdonderzoek bestaande uit kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Aan het kwantitatieve onderzoek hebben 285 respondenten, allen leerkrachten, meegewerkt en aan het kwalitatieve onderzoek hebben 14 respondenten (bestaande uit 5 directeuren en 9 leerkrachten) meegewerkt.

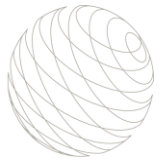
Het volledige onderzoek concludeert dat leerkrachten weerstand bieden tegen de verandering in het algemeen, dit komt voort uit oud zeer dat ontstaan is door de gedwongen mobiliteit die noodzakelijk is door de krimpproblematiek. Daarnaast wordt weerstand geboden vanuit onwetendheid en angst. Deze onwetendheid en angst zijn ontstaan door de onvolledige en onduidelijke communicatie.

Respondenten geven aan toe te zijn aan transparantie, openheid en eerlijkheid. Ze zijn dus niet veranderbereid. Tevens heeft het onderzoek uitgewezen dat de leerkrachten vaak betrokken zijn bij de school waar ze werken, maar niet bij INNOVO. De drempel om dan te veranderen is hoog, omdat men het 'ik weet wat ik heb, maar niet wat ik krijg' idee angstaanjagend vindt.

Om antwoord te geven op de centrale vraag; *'Op welke manier kan interne communicatie bijdragen aan het ontwikkelen van een positieve beeldvorming ten opzichte van personele mobiliteit bij leerkrachten?'* en om de vastgestelde doelstellingen *"Aan het einde van het eerste semester van schooljaar 2016-2017 (1 januari 2017) heeft 10% van de doelgroep leerkrachten een oriënterend gesprek bij een andere school met betrekking tot vrijwillige personele mobiliteit binnen INNOVO."*, *"Aan het eind van schooljaar 2015-2016 staat 50% van de doelgroep leerkrachten positief-neutraal ten opzichte van hun eigen vrijwillige personele mobiliteit binnen INNOVO."* en *"Aan het einde van het eerste semester van komend schooljaar 2015-2016 (1 januari 2016) weet 85% van de doelgroep leerkrachten wat vrijwillige interne personele mobiliteit binnen INNOVO inhoudt, wat de regels zijn omtrent vrijwillige personele mobiliteit en op welke manier dat ze zich kunnen ontwikkelen."* te behalen, is er op 4 verschillende niveaus advies gegeven.

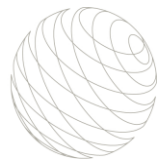
Zowel aan de afdeling HRM, het College van Bestuur en aan de schoolleiders is geadviseerd om goed voorbeeldgedrag te laten zien binnen de organisatie. De omgeving van de leerkracht kan namelijk van invloed zijn op de betekenisgeving van de leerkracht. Daarnaast is het van belang dat de leerkrachten het gevoel hebben dat de rest van de organisatie de verandering ook erg belangrijk vindt en er volledig achter staat. Dit kan de houding van de leerkrachten positief beïnvloeden.

Om de communicatie omtrent het veranderproces aan te pakken luidt het advies om een centrale belofte en communicatieboodschap vast te stellen. Zo weet iedereen snel wat de kern van de veranderingen is. Ook is het van belang dat er een nieuw intern platform komt waar medewerkers makkelijk de antwoorden kunnen vinden die ze zoeken. Alle informatie omtrent het proces moet voor iedereen toegankelijk zijn.



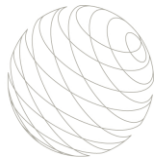
Daarnaast is er geadviseerd om meerdere veranderstrategieën te gebruiken om de bereidwilligheid en betrokkenheid van de leerkrachten in de organisatie te vergroten. Deze veranderstrategieën, in de vorm van workshops, geven leerkrachten de kans om hun mening te geven, het podium te pakken en om de urgentie van de verandering in te zien.

Als laatste luidt het communicatieadvies om een kennismakingsmarkt te organiseren waarbij leerkrachten andere scholen op een laagdrempelige manier leren kennen, zonder zich hier veel voor te hoeven inspannen.

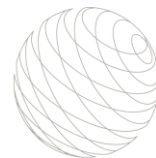


Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1 Organisatiebeschrijving	7
1.2 Aanleiding	7
1.3 Probleemstelling	7
1.4 Doelstelling	8
1.5 Vraagstelling	8
1.6 Leeswijzer	9
2. Methodische verantwoording	10
2.1 Vooronderzoek	10
2.2 Methode van onderzoeken voor hoofdonderzoek.....	10
2.2.1 Deskresearch	10
2.2.2 Fieldresearch.....	10
3. Theoretisch kader	17
3.1 Interne communicatie	17
3.2 Weerstand en gedrag	18
3.3 Verandermanagement	22
3.4 Projectgroep	25
3.5 Personele mobiliteit.....	26
3.6 Motivatie	27
3.7 Beeldvorming	28
4. Analyse	29
4.1 Funderingsschema	29
4.2 Conclusie deskresearch.....	30
5. Doelgroep.....	31
5.1 Wat is de doelgroep?	31
5.2 Wat kenmerkt de doelgroep?	31
6. Resultaten onderzoek.....	33
6.1 Algemeen.....	33
6.2 Personele mobiliteit – Beeldvorming	33
6.3 Communicatie – Informatievergaring.....	35
6.4 Stimulans – Motivatie	35
6.5 Bereidheid.....	36
6.6 Ervaring	36



7. Inzichten en conclusies onderzoek	37
7.1 Algemeen.....	37
7.2 Personele mobiliteit – Beeldvorming	37
7.3 Informatievoorziening – Communicatie	39
7.4 Stimulans/Motivatie	39
7.5 Bereidheid.....	40
7.6 Ervaring	40
8. Advisering	41
8.1 Advies aan het College van Bestuur	41
8.2 Advies aan de afdeling HRM.....	42
8.3 Advies aan schoolleiders	42
8.4 Advies aan de afdeling communicatie	43
9. Bibliografie	49
Lijst met afbeeldingen en tabellen.....	51
10. BIJLAGEN.....	52



1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding, probleemstelling en doelstelling met betrekking tot het onderzoek besproken.

1.1 Organisatiebeschrijving

INNOVO is een stichting voor Katholiek Onderwijs die na een fusie van de Katholieke Scholenvereniging Limburg en Ambiorix is ontstaan op 1 januari 2005. Het KSV beschikte over ruim 40 scholen in midden en zuid Limburg en Ambiorix beschikte daarnaast over ruim 20 scholen in diezelfde regio.

Stichting INNOVO is actief in het primair onderwijs in Zuid- en Midden-Limburg en bestrijkt 16 gemeenten, van Roermond tot en met Vaals. De stichting beschikt over 54 scholen waarvan 49 scholen voor basisonderwijs, 2 scholen voor speciaal basisonderwijs en 3 scholen voor speciaal (voortgezet) onderwijs. Naar deze 54 scholen gaan ongeveer 10.000 leerlingen in de leeftijd van 3 tot 20 jaar. Ongeveer de helft van deze scholen worden gekenmerkt als kleine scholen (scholen met een leerlingaantal dat kleiner is dan 140). Daarmee behoort INNOVO tot de grotere schoolbesturen voor primair onderwijs in Nederland. Daarnaast telt de organisatie ongeveer 1100 medewerkers (Patelski, Kengetallen, 2015).

1.2 Aanleiding

Sinds een aantal jaren heeft Nederland te kampen met een bevolkingskrimp. Zo is dat ook terug te zien in het onderwijs. Klassen worden kleiner en scholen verdwijnen. Dit alles heeft dan ook een directe invloed op het personeel in het onderwijs. Ook de scholen van INNOVO hebben te maken met bevolkingskrimp en merken dit in het leerlingenaantal, vooral in Zuid-Limburg is de terugloop goed te zien (Rijksoverheid). Om iedereen op de juiste plaats te krijgen moet het personeel verschuiven. Dit noemen we personele mobiliteit.

Stichting INNOVO probeert al enige tijd vrijwillige personele mobiliteit te bevorderen in de organisatie. Ze merken echter dat er weinig draagvlak is voor personele mobiliteit en dat de medewerkers hier weerstand tegen bieden, want er is weinig personeel dat vrijwillig mobiliseert. Dit komt voort uit onzekerheid en angst die er bij het personeel is. Deze onzekerheid en angst is er omdat het personeel belangrijke informatie over vrijwillige personele mobiliteit mist.

Er is een werkgroep 'Ontwikkelen en Bewegen' die zich bezig houdt met dit specifieke onderwerp. Hier aan nemen medewerkers van het servicebureau, afdelingen HRM en Communicatie en enkele schoolleiders deel.

De werkgroep 'Ontwikkelen en Bewegen' is van mening dat personele mobiliteit niet alleen bijdraagt aan het zetten van de juiste persoon op de juiste plaats maar ook om de ontwikkeling van leerkrachten binnen de organisatie te bevorderen. Het inzetten van personele mobiliteit zorgt er namelijk voor dat de leerkracht meer zicht krijgt op de ontwikkelingen van de kinderen in alle groepen van het basisonderwijs. Andere voordelen die personele mobiliteit mogelijk met zich mee kan brengen zijn het verhogen van flexibiliteit en creativiteit, het loskomen van patronen, het vergroten van de kansen en het leren van elkaar (P&O, 2006). De aanleiding van het onderzoek is dan ook om de implementatie van vrijwillige personele mobiliteit binnen de organisatie en vooral het creëren van draagvlak hiervoor bij de doelgroep te bevorderen.

1.3 Probleemstelling

Personele mobiliteit kent veel vormen (zie hoofdstuk 3). Binnen INNOVO kennen de medewerkers gedwongen personele mobiliteit oftewel boventalligheid maar al te goed. Deze gedwongen mobiliteit is niet bij alle medewerkers altijd even goed gevallen. Door de ervaringen van collega's of van henzelf is



er een negatief beeld ontstaan over mobiliseren in het algemeen. Nu INNOVO de vrijwillige personele mobiliteit wil bevorderen binnen de organisatie komen ze dit probleem geregeld tegen. Het proces rondom de gedwongen mobiliteit heeft menig medewerker veel pijn gedaan. Zij kampen nog altijd met de gevolgen hiervan. Daarnaast helpt de onduidelijkheid die er heerst bij de medewerkers over vrijwillige mobiliteit niet mee om de implementatie succesvol te laten verlopen.

1.4 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om advies te geven over de bijdrage die interne communicatie kan leveren bij het ontwikkelen van een positieve beeldvorming onder de doelgroep ten opzichte van personele mobiliteit.

Communicatiedoelstellingen

In dit kopje zijn communicatiedoelstellingen vastgesteld die middels de inzet van communicatie behaald dienen te worden.

Kennis

Aan het einde van het eerste semester van komend schooljaar 2015-2016 (1 januari 2016), weet 85% van de doelgroep leerkrachten wat vrijwillige interne personele mobiliteit binnen INNOVO inhoudt, wat de regels zijn omtrent vrijwillige personele mobiliteit en op welke manier dat ze zich kunnen ontwikkelen.

Houding

Aan het eind van schooljaar 2015-2016 staat 50% van de doelgroep leerkrachten positief-neutraal ten opzichte van hun eigen vrijwillige personele mobiliteit binnen INNOVO.

Gedrag

Aan het einde van het eerste semester van schooljaar 2016-2017 (1 januari 2017) heeft 10% van de doelgroep leerkrachten een oriënterend gesprek bij een andere school met betrekking tot vrijwillige personele mobiliteit binnen INNOVO.

1.5 Vraagstelling

Vanuit de aanleiding en probleemstelling is de onderzoeksvraag beschreven. De onderzoeksvraag is onderverdeeld in vier deelvragen, die verder zullen worden toegelicht in het theoretisch kader.

De onderzoeksvraag luidt:

‘Op welke manier kan interne communicatie bijdragen aan het ontwikkelen van een positieve beeldvorming ten opzichte van personele mobiliteit bij leerkrachten?’

Deelvragen

- Wat is personele mobiliteit?
- Wat is beeldvorming?
- Wat is de huidige situatie en wat is de gewenste situatie?
- Wat heeft de organisatie tot nu toe gedaan om mobiliteit te bevorderen?
- Wat is de doelgroep en wat heeft de doelgroep nodig om aan personele mobiliteit te willen gaan doen?



1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 1 presenteert de aanleiding, de probleemstelling, de geformuleerde doelstellingen op kennis, houding en gedrag en hoofd- en deelvragen die behoren bij het vraagstuk.

Hoofdstuk 2 vertegenwoordigt de methodische verantwoording. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat voor soort onderzoek er gedaan is en op welke manier deze heeft plaatsgevonden. Ook is hierin de betrouwbaarheid, validiteit en anonimiteit meegenomen. Hoofdstuk 3 weerlegt alle toepasbare communicatietheorieën die betrekking hebben op personele mobiliteit of interne communicatie.

Daarnaast worden hier ook de begrippen uitgelegd zoals deze tijdens het onderzoek bedoeld zijn.

Hoofdstuk 4 beconcludeert de resultaten uit de analysefase (vooronderzoek) die bestaat uit zowel interne als externe analyse. Hoofdstuk 5 presenteert de doelgroep beschrijving op algemeen,

merkspecifiek en domeinspecifiek niveau zoals die er momenteel uitziet. Hoofdstuk 6 bevat de samengevatte resultaten van zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve onderzoek. Deze resultaten zijn allen per onderzoeksvariabel samengevat en toegelicht met grafiek, tabellen en/of citaten van respondenten. In hoofdstuk 7 worden deze resultaten bediscussieert, waarna er conclusies aangekoppeld zijn die in hoofdstuk 8 uitgerold zijn tot een advies met een daaraan vastgekoppelde strategie. Hoofdstuk 9, bevat de bibliografie van bronnen die het onderzoek ondersteund en medemogelijk gemaakt hebben.



2. Methodische verantwoording

Het onderzoeksontwerp is vastgesteld met behulp van het boek 'Wat is onderzoek?' van Nel Verhoeven. In het onderzoeksontwerp wordt omschreven op welke manier er onderzoek verricht is, ook worden hierin de keuzes van de onderzoeksmethodes verantwoord. Daarnaast is hier de hoofdvraag en daarbij behorende deelvragen te vinden.

2.1 Vooronderzoek

Het vooronderzoek bestaat grotendeels uit het lezen van verslagen, delen van boeken en het observeren van de organisatie. Daarnaast hebben er gesprekken met medewerkers van het servicebureau plaatsgevonden om een compleet beeld te krijgen over personele mobiliteit binnen INNOVO.. Ook was een deelname aan de projectgroep 'Ontwikkelen en Bewegen' nodig om de observatie compleet te maken.

2.2 Methode van onderzoeken voor hoofdonderzoek

De respondentuitnodigingen voor zowel het kwantitatief als het kwalitatief onderzoek zijn te vinden in bijlage II.

Om het onderzoek zo volledig mogelijk te verrichten is er gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethodes, onder te verdelen in twee soorten; desk- en fieldresearch.

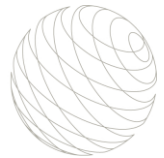
2.2.1 Deskresearch

De deskresearch wordt ingevuld door een literatuuronderzoek en het raadplegen van online bronnen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van jaarverslagen, eerdere geschreven afstudeeropdrachten en onderzoeken van soortgelijke organisaties. Verder zijn de notulen van de projectgroepen een bron van informatie over personele mobiliteit binnen INNOVO.

2.2.2 Fieldresearch

De fieldresearch wordt ingevuld door participerende observatie en kwalitatief en kwantitatief onderzoek. In de beginfase van het afstudeertraject hebben er zoveel als mogelijk informele gesprekken plaatsgevonden binnen de organisatie. Dit om een beeld te krijgen van wat er speelt, wie de mensen binnen de organisatie zijn, waar de organisatie voor staat en hoe de organisatie in elkaar zit. Deze gesprekken zijn gevoerd met het management of gesprekken met schoolleiders.

Daarnaast is het van belang om in het voortraject een gedeeltelijke bevestiging te ontvangen van het aanwezige buikgevoel. Om het onderzoek valide te maken kan er niet uit worden gegaan van buikgevoel zoals de organisatie zelf al vanaf begin af aan doet. Daarom is het belangrijk om erachter te komen of er daadwerkelijk weerstand is tegen personele mobiliteit. Om dit te onderzoeken zullen er gesprekken plaatsvinden met schoolleiders die deelnemen aan de projectgroep 'Ontwikkelen en Bewegen'. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van onderzoeken die reeds gedaan zijn, enkele in opdracht van de overheid, gefocust op het primair onderwijs. Deze onderzoeken kunnen dan bevestigen of er inderdaad sprake is van weerstand en waarom deze weerstand er dan is. De volgende gesprekken zijn gehouden ter ondersteuning van het onderzoek:



Wie?	Afdeling/Functie	Doel	Datum
Erik Heijendaal	Directeur INNOVO	Bespreken wat ze willen bereiken met het onderzoek	11 februari 2015 – 10.00 uur
Bert Nelissen	Voorzitter College van Bestuur	Bespreken wat ze willen bereiken met het onderzoek	25 februari 2015 – 11.00 uur
Eefje Patelski	Personeel beheer	Navragen personeelsaantallen	10 maart 2015 – 11.00 uur
Cecile Jansen	HRM Zorg	Bespreken gesprekken doelgroep	11 maart 2015 – 11.00 uur

Beantwoording deelvragen

Hieronder wordt uitgelegd middels welke onderzoeksmethode welke deelvraag wordt onderzocht.

- Wat is personele mobiliteit?
→ Deskresearch/Kwalitatief onderzoek
- Wat is beeldvorming?
→ Deskresearch
- Wat is de huidige situatie en wat is de gewenste situatie?
→ Kwantitatief en kwalitatief onderzoek
- Wat heeft de organisatie tot nu toe gedaan om mobiliteit te bevorderen?
→ Vooronderzoek/Kwantitatief onderzoek
- Wat is de doelgroep en wat heeft de doelgroep nodig om aan personele mobiliteit te willen gaan doen?
→ Vooronderzoek/Kwalitatief onderzoek

Kwantitatief onderzoek

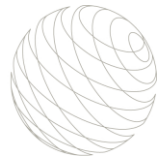
Om de onderbuik gevoelens van INNOVO te kunnen toetsen, is ervoor gekozen om zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek te doen. Het kwantitatieve onderzoek dient om te achterhalen wat de beeldvorming over personele mobiliteit is, een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de houding van de doelgroep tegenover personele mobiliteit en of dit klopt met het beeld wat momenteel geschetst wordt door INNOVO.

Surveyonderzoek

Kwantitatief onderzoek kan op verschillende manieren ingevuld worden. Middels een surveyonderzoek worden meningen, houdingen en kennis gemeten bij een groot deel van de doelgroep.

Surveyonderzoek vindt te allen tijde op een gestructureerde dataverzamelmethode plaats. Dit betekent dat er een vaste vraagstelling van te voren is bepaald. Tijdens dit onderzoek is er voor gekozen om te werken met internetenquêtes. Benaderde personen krijgen via hun e-mail een link gestuurd die naar de enquête leidt, waar zij deze vervolgens kunnen invullen.

Bij het verzenden van deze enquête dient rekening te worden gehouden met het correct formuleren van de vraag, het vaststellen van de populatie en valide en betrouwbaar houden van het onderzoek.



Populatie

De populatie bestaat uit ongeveer 1100 doelgroep personen. Dit betreft alle leerkrachten van INNOVO. Zij zijn allen woonachtig in Midden- en Zuid-Limburg en zijn werkzaam in het primair basisonderwijs.

Steekproefkader

Middels enkelvoudige aselechte steekproef is de enquête afgenomen. Dit betekent dat er vanuit een databestand, dat al aanwezig is, een willekeurige steekproef is getrokken. Iedereen die in het bestand voorkomt heeft een gelijke kans om in de steekproef terecht te komen. Op deze manier kan de anonimiteit van de respondenten gelijktijdig gewaarborgd worden.



Figuur 1 - Populatie en steekproef

Uitgaande van een betrouwbaarheidsinterval van 95% en een foutenmarge van 5%, rekening houdende met de populatiegrootte van 1100 personen en een verwachtresponspercentage van 50%, zijn er ongeveer 570 personen uitgenodigd voor het surveyonderzoek. Dit om uiteindelijk nauwkeurige uitspraken te kunnen doen. (Steekproef, 2015)

Betrouwbaarheidsinterval

Voor het onderzoek is zoals hierboven uitgelegd een betrouwbaarheidsinterval van 95% vastgesteld. Dit betekent dat er tijdens het analyseren van de resultaten geconcludeerd kan worden dat een bepaalde variabele tussen bepaalde waarden ligt. (Verhoeven, Wat is onderzoek?, 2011, p. 206)

Betrouwbaarheid

Het kwantitatieve onderzoek is betrouwbaar omdat er voldaan is aan het vooraf vastgestelde 95% betrouwbaarheidspercentage. Van de 570 geheel willekeurig genodigde personen zijn er uiteindelijk 285 reacties verzameld.

Validiteit

Validiteit is de geldigheid van het onderzoek en wordt op verschillende manieren gemeten.

Begripsvaliditeit

Tijdens het onderzoek is er gemeten wat gemeten diende te worden omdat er tijdens het kwantitatieve onderzoek vragen zijn gesteld met betrekking tot werk, betrokkenheid en personele mobiliteit. Hier is voor gekozen zodat er uiteindelijk verband gelegd kon worden tussen ontevredenheid en weerstand. Aan de hand van de antwoorden van de respondenten kan vastgesteld worden dat iedereen het begrip personele mobiliteit heeft begrepen zoals bedoeld.

Interne validiteit

Er kan niet uitgegaan worden van interne validiteit, dit omdat in het begin de vragenlijst niet naar behoren werkte. Er waren problemen met doorgaan naar pagina 2.

Externe validiteit

Aan de hand van het onderzoek kan niet vastgesteld worden of de resultaten hetzelfde zouden zijn op een andere plaats en een ander tijdstip. Zoals verder in het rapport wordt uitgelegd worden leerkrachten makkelijk beïnvloedt door hun omgeving. Er kan dus gesteld worden dat als leerkrachten



bij elkaar in de buurt hebben gezeten tijdens het invullen van de enquête de resultaten negatiever zouden zijn dan wanneer ze deze alleen hebben ingevuld.

Aan de hand van begrips-, interne en externe validiteit kan gesteld worden dat het onderzoek niet valide is. Dit omdat het niet aan alle drie de factoren van validiteit voldoet.

Anonimiteit

De anonimiteit van de respondenten is gewaarborgd in het kwantitatieve onderzoek. Anonimiteit zorgt ervoor dat mensen eerlijker durven te zijn over de mening die zij hebben over personele mobiliteit. In het surveyonderzoek is daarom ook niet gevraagd om een voor- en achternaam en naam van de huidige werkplek. Ook worden de directe resultaten van het onderzoek niet opengesteld. Uit de verkregen resultaten is een samenvatting geschreven.

Onderzoeksvariabelen en enquêtevragen

Algemeen

- Wat is uw geslacht?
- Wat is uw leeftijd?
- Hoelang werkt u bij INNOVO?
- Hoelang werkt u al op uw huidige werkplek?
- Werkt u op een stads- of dorpsschool?
- Hoe tevreden bent u over het werken bij INNOVO?
- Hoe gewaardeerd voelt u zich door INNOVO?
- Hoe betrokken bent u bij INNOVO?
- Waar uit blijkt dat u betrokken bent bij INNOVO?

Personele mobiliteit

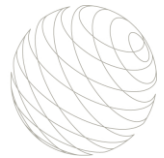
- Hoe staat u tegenover personele mobiliteit?
- Wat vindt u van de mobiliteitsmogelijkheden binnen INNOVO?
- Wat zijn volgens u de positieve en/of negatieve aspecten van personele mobiliteit voor INNOVO?
- Wat zijn volgens u de positieve en/of negatieve aspecten van personele mobiliteit voor u?

Informatievergaring – Communicatie

- Hoe goed bent u geïnformeerd over personele mobiliteit binnen INNOVO?
- Wat zou u nog meer willen weten over personele mobiliteit binnen INNOVO?

Bereidheid

- In welke mate bent u zelf bereid om vrijwillig van baan of werkplek te veranderen?
- Zo niet, wat heeft u dan nodig om wel vrijwillig te veranderen?



Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek heeft in dit onderzoek een belangrijke rol. Omdat het middels een surveyonderzoek moeilijk is om 'waarom' vragen te stellen, is er voor gekozen om naast kwantitatief onderzoek ook gebruik te maken van kwalitatief onderzoek.

De bedoeling hiervan is om door middel van diepte interviews de beweegredenen te achterhalen om een bepaald antwoord te geven (Verhoeven, Wat is onderzoek?, 2011, p. 117). Bijvoorbeeld; de reden van de weerstand tegen personele mobiliteit boven water halen. Ook is het belangrijk om in de diepte interviews te achterhalen welke communicatielijnen er zijn tussen de leerkrachten en het servicebureau en hoe de doelgroep deze graag ingevuld zou zien. Daarnaast wordt er onderzocht wat de doelgroep nodig heeft om aan vrijwillige personele mobiliteit te kunnen doen. Deze interviews zijn gebruikt om te achterhalen waar de weerstand zit en deze vervolgens te kunnen koppelen aan de theorie om te kijken op welke manier hiermee moet worden omgegaan.

De afgenomen interviews zijn op open, flexibele en informele wijze afgenomen. Hiervoor is gekozen om zo de respondent het gevoel te geven dat open en transparant zijn geoorloofd is tijdens het interview. Deze wijze van het houden van interviews heeft er voor gezorgd dat de respondenten hun meningen de vrije loop hebben kunnen laten.

Daarnaast is de rol als onderzoeker uiterst serieus genomen. Door altijd afzijdig en op het oppervlak te blijven hebben respondenten het gevoel gekregen vertrouwen te kunnen hebben. Door hun uitgesproken mening te steunen hebben ze verder uitgeweid over gevoelige onderwerpen.

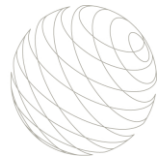
Halfgestructureerd interview

Interviews kunnen op verschillende manieren afgenomen worden, zo heb je gestructureerde interviews, halfgestructureerde interviews en open interviews. Omdat personele mobiliteit binnen de organisatie een gevoelig onderwerp is en om erachter te komen waar de weerstand precies zit bij de doelgroep is er gekozen om gebruik te maken van een halfgestructureerde interviewvorm. Dit betekent dat er van te voren topics en/of vragen bekend zijn die het interview deels moeten sturen. Daarnaast is er nog ruimte voor de respondenten om andere onderwerpen aan te halen die zij graag willen bespreken. Ook geeft de interviewer dit de kans om door te vragen op onduidelijke antwoorden en mee te gaan in een bepaald onderwerp om hier meer over te weten te komen (Verhoeven, Wat is onderzoek?, 2014).

Populatie

Het onderzoek spitst zich toe op primair onderwijs op scholen in de regio Zuid-Limburg, omdat de krimp hier een grote rol speelt bij personele mobiliteit. In overleg met HRM is vastgesteld welke scholen benaderd worden om de diepte interviews af te nemen. Bij het maken van deze keuzes is rekening gehouden met de verschillen tussen stads- en dorpsscholen en grote en kleine scholen. Dit omdat er verschillende redenen zijn waarom een leerkracht wel op een dorpsschool zou willen werken, maar niet op een stadsschool en deze twee soorten scholen elk hun eigen mini cultuur hebben (Jansen, 2015). Daarnaast is er ook rekening gehouden met de verdeelde meningen over personele mobiliteit en de verschillende leeftijden waar INNOVO mee te maken heeft.

Vijf scholen die behoren tot INNOVO hebben deelgenomen aan het kwalitatieve onderzoek. Op bijna elke school hebben twee leerkrachten en de schoolleider deelgenomen. Deze keuze is gemaakt omdat schoolleiders doorgaans veel invloed hebben op de leerkrachten en daardoor is zo te vergelijken of de stimulans van personele mobiliteit door de schoolleiders bij beide partijen hetzelfde bekeken wordt.



Dataverzameling

Er hebben tijdens het kwalitatieve onderzoek vier interviews plaatsgevonden op vijf verschillende scholen. De interviews zijn afgenomen onder vijf schoolleiders, één interne begeleider, één vervangster en zeven leerkrachten. Bij ieder interview zijn aantekeningen gemaakt en tevens zijn deze interviews opgenomen. De interviewduur varieert sterk en ligt tussen de 15 en 45 minuten. Alle interviews hebben op locatie (de vijf verschillende scholen) plaatsgevonden.

Data-analyse

Alle interviews zijn via audio-opnames opgenomen, dit met toestemming van alle respondenten. Om de anonimiteit te waarborgen zijn telkens geen namen genoemd tijdens de interviews. De audio-opnames dienen ter ondersteuning van het concluderen en adviseren en zijn direct na verwerking verwijderd.

Interviews

Wie	Functie	Doel	Wanneer?
Anita Heiligers (Schimmert)	Directeur bs. 't Kirkeveldsje	Diepte interviews	24 maart 2015 – 10.00 uur
Twee leerkrachten	Leerkracht Schimmert Interne Begeleider Schimmert	Diepte interviews	24 maart 2015 – 10.30 uur
Lilian Knooren (Hulsberg)	Directeur bs. Hulsberg	Diepte interviews	25 maart 2015 – 12.30 uur
Twee leerkrachten	Leerkracht Hulsberg Langdurige vervangster Hulsberg	Diepte interviews	25 maart 2015 – 13.00 uur
Roy Bleeser (Nuth)	Directeur bs. de Bolster	Diepte interviews	30 maart 2015 – 14.30 uur
Twee leerkrachten	Leerkrachten Nuth	Diepte interviews	30 maart 2015 – 15.00 uur
Max Mannheims (Heerlen)	Directeur bs. Eikenderveld en de Horizon	Diepte interviews	1 april 2015 – 11.45 uur
Eén leerkracht	Leerkrachten Heerlen	Diepte interviews	1 april 2015 – 12.30 uur
Frank Feron (Heerlen)	Directeur	Diepte interviews	20 april 2015 – 14.00 uur
Twee leerkrachten	Leerkrachten Heerlen	Diepte interviews	20 april 2015 – 14.30 uur

Onderzoeksvariabelen – Interview vragen

Personele mobiliteit – Beeldvorming

- Wat verstaat u onder personele mobiliteit?
- Wat weet u over personele mobiliteit binnen INNOVO?
- Wat vindt u van personele mobiliteit?
- Wat vindt u van de mobiliteitsmogelijkheden binnen INNOVO? Zou er iets moeten veranderen?

Informatievoorziening – Communicatie

- Op welke manier komt u aan uw informatie gekomen?
- Vindt u dat INNOVO voldoende communiceert over personele mobiliteit? Wat mist u nog in de informatievergaring?

Stimulans - Motivatie

- Praat u wel eens met uw schoolleider over personele mobiliteit? Wat wordt er dan zoal besproken?
- Hoe wordt u door uw schoolleider gestimuleerd om te mobiliseren?
- Hoe kan INNOVO volgens u, werknemers stimuleren om te mobiliseren?

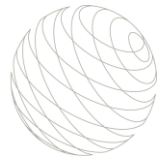


Bereidheid

- Bent u zelf bereid om aan personele mobiliteit te doen? Waarom wel/niet? Wat is er nodig om u wel aan het bewegen te krijgen?
- Uit de enquête is gebleken dat veel mensen personele mobiliteit positief vinden voor de organisatie, *maar er niet aan mee zouden willen doen, waar ligt dat volgens u aan?*
- Op welke manier kan leeftijd te maken hebben met de houding tegenover personele mobiliteit?

Ervaring

- In hoeverre heeft u ervaring met verplichte en/of vrijwillige mobiliteit?
- Hoe heeft u uw laatste ervaringen moet mobiliteit ervaren?
- Heeft deze ervaring met mobiliteit uw mening erover veranderd?



3. Theoretisch kader

3.1 Interne communicatie

Onder interne communicatie wordt verstaan: de communicatie binnen een bedrijf. Voor INNOVO betekent dit de communicatie binnen de gehele organisatie, inclusief de communicatie gericht naar de scholen. INNOVO ziet de gehele organisatie als één geheel.

Interne communicatie zoals vastgesteld door Erik Reijnders: een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenis daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.

Interne communicatie bij veranderprocessen

Er zijn meerdere professionals die interne communicatie op verschillende manieren definiëren. Zo wordt er vanuit verschillende invalshoeken gekeken naar interne communicatie. Boonstra doet dit vanuit het verander oogpunt. Hij heeft het dan ook over interne communicatie bij veranderingen en heeft dit ingedeeld in twee categorieën namelijk de ontwerp- en ontwikkelbenadering.

Ontwerpbenadering

Binnen de ontwerpbenadering staat vooral de inhoud van de verandering centraal, bijvoorbeeld: het veranderen van werkprocessen of het bedenken van een nieuwe missie etc. Bij het gebruik maken van een ontwerpbenadering is het probleem al bekend, de aanpak is oplossingsgericht.

Veranderingen of de aanpak van de veranderingen worden vaak bedacht door anderen dan degene die het moeten uitvoeren. Dit kunnen externe adviseurs zijn. Bij de ontwerpbenadering is de aanpak minder waardevol dan de inhoud. Hiermee wordt bedoeld dat bij het nadenken over de gewenste, optimale of beste inhoud, de manier waarop deze moet worden gerealiseerd op de tweede plaats komt.

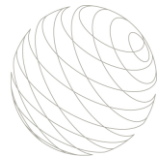
De besluitvorming binnen de ontwerpbenadering is in hoge mate geformaliseerd en gestructureerd. Er is geen ruimte voor verschillen in mening. Mochten deze zich voordoen en uitgesproken worden, worden ze direct ontkend en aan de kant gezet.

Bij de invoering van een verandering wordt er volgens de ontwerpbenadering veel aandacht besteed aan het achteraf aanvaardbaar maken van de in te voeren verandering. Wat betekent dat de doelgroep tijdens het veranderproces niet betrokken wordt. Het overtuigen van de uitvoerders staat centraal. Dit brengt op korte en lange termijn gevolgen met zich mee. Op korte termijn betekent dit namelijk dat er geen confrontatie plaats kan vinden met de doelgroep. Op lange termijn betekent dit dat er demotivatie en verzet kan ontstaan bij de doelgroep. Het ontstaan van weerstand is daarom niet meer dan logisch, deze weerstand kan tevens voortkomen uit structurele en culturele belemmeringen. Daarom is aandacht voor weerstand erg belangrijk bij de ontwerpbenadering (Reijnders, 2010, pp. 78-80).

Ontwikkelbenadering

De ontwikkelbenadering staat haaks op de ontwerpbenadering. De organisatie is de bron van kennis, inzicht en ervaring en gaat veel meer om de medewerkers dan bij de ontwerpbenadering. Bij de ontwikkelbenadering wordt de doelgroep vanaf het begin in het veranderproces betrokken. Hierdoor kunnen tekortkomingen geanalyseerd worden, problemen benoemd worden en weerstand voorafgaand erkend worden, nog voordat de veranderstrategie wordt bepaald.

De besluitvorming binnen de ontwikkelbenadering is gefocust op het bereiken van gemeenschappelijke doelen door overleg en onderhandeling te plegen met de doelgroep, het topmanagement en de tussenliggende partijen. De verandering vindt gefaseerd en geleidelijk plaats



waardoor er ruimte is voor ideeën van de werkvloer. Door samenwerking en participatie ontstaan kwalitatief betere oplossingen.

De ontwikkelbenadering gaat ervan uit dat de medewerkers gaande het proces zelfstandig vormgeven aan de verandering. Ook is er binnen de ontwikkelbenadering ruimte en aandacht voor de organisatiecultuur en het vermogen van mensen om problemen op te lossen en dilemma's beter te leren hanteren. Vanuit de ontwikkelbenadering wordt er op praktische wijze omgegaan met verandering. Door trainingen, coaching en/of begeleiding die door een interne communicatie adviseur geboden kan worden leert men hoe het in de toekomst beter kan. (Reijnders, 2010, pp. 80-84)

Gezien de verschillen tussen de twee benaderingen en de behoeften van de doelgroep is de ontwikkelbenadering de meest geschikte benadering om de communicatie rondom personele mobiliteit vorm te geven. Dit omdat de ontwikkelbenadering uitgaat van het betrekken van medewerkers in het veranderproces. Hoewel de doelgroep niet vanaf het begin betrokken is in het veranderproces, zoals de benadering stelt, dient de doelgroep wel vanaf nu betrokken te worden. Onderzoek (9, 2015) wijst namelijk uit dat ze zich ongehoord voelen. Ze willen een podium om hun stem te laten horen. Door ze actief te betrekken in het proces krijgt de doelgroep een stem.

3.2 Weerstand en gedrag

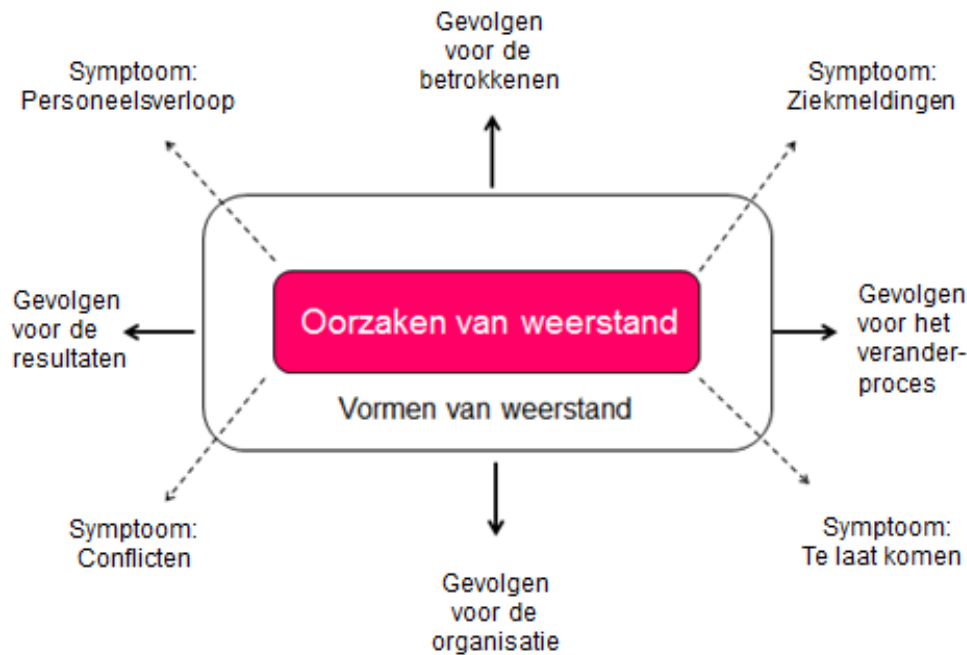
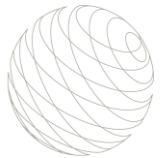
Onder weerstand wordt verstaan: Een standpunt innemen tegen een grote verandering om zo te proberen deze verandering tegen te gaan.

Om succesvol te kunnen veranderen en ontwikkelen is het van belang om obstakels op de weg te erkennen binnen de organisatie. Eén van deze obstakels kan weerstand zijn. Weerstand komt vaak voor bij veranderingen, omdat mensen graag vasthouden aan wat vertrouwd is.

Hierbij kan gebruik gemaakt worden van het weerstandswiel. (Vries, 2011) Het weerstandswiel gaat uit van 4 verschillende houdingen namelijk: Kan niet, weet niet, wil niet en deugt niet, die elk op hun manier invloed hebben op de geboden weerstand.

Symptomen

Om weerstand te kunnen herkennen zijn er door Anton Cozijnsen, Erwin Metselaar en Peter van Delft symptomen vastgesteld in het boek 'van Weerstand naar Veranderbereidheid' zoals op de volgende pagina te zien is in figuur 2. In dit figuur worden de mogelijke symptomen en gevolgen besproken van de weerstand die geboden wordt. Bij het personeel van INNOVO is één overduidelijk symptoom te zien, namelijk ziekmeldingen. Als leerkrachten boventallig gemaakt worden en het niet eens zijn met de veranderingen die komen gaan, melden ze zich vaak langdurig ziek. Ook dit is weer een teken van huiver voor innovatie zoals gesteld wordt door Mintzberg bij een professionele organisatie.



Figuur 2 – Symptomen weerstand

Invalshoek

In het boek 'Van weerstand naar veranderbereidheid' van A. Cozijnsen, wordt weerstand vanuit verschillende invalshoeken bekeken, namelijk de irrationele invalshoek, de politieke invalshoek, de sociale invalshoeken en de psychologische invalshoek. Pas als er vastgesteld is vanuit welke hoek de weerstand afkomt, kan er gehandeld worden om kennis, houding en gedrag te beïnvloeden.

De irrationele invalshoek

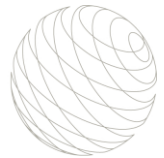
Volgens psycholoog Kurt Lewin streven medewerkers steeds naar een balans tussen oud en nieuw. De weerstand die deze medewerkers dan ook laten zien binnen de organisatie is een opstapeling van acties om grote veranderingen tegen te gaan. Lewin stelt echter dat alleen grote veranderingen een probleem zijn binnen de organisatie, kleine veranderingen worden volgens hem veelal geaccepteerd. Hij spreekt hier dan ook van 'weerstand tegen verandering'.

Vanuit de irrationele invalshoek wordt weerstand nogal afgeschilderd als een negatief begrip. Hierdoor komen negatieve emoties die de medewerkers hebben dan ook naar voren. Hierbij horen bijvoorbeeld: angst om te veranderen, twijfel om te veranderen, verdriet om het oude, boos om de verandering en verlamming ten opzichte van de verandering (Cozijnsen, 2011, pp. 27-28).

De politieke invalshoek

Deze vorm van weerstand komt vooral veel voor bij ingrijpende organisatieveranderingen waar verschillende afdelingen tegenover elkaar komen te staan. De nieuwe machtsverdeling kan ervoor zorgen dat er een discussie ontstaat tussen verschillende partijen die hun eigen belangen willen behartigen.

Om medewerkers op verschillende manieren te beïnvloeden en weerstand te verminderen hebben Furst en Cable (2008) vier soorten tactieken benoemd die managers kunnen inzetten. Deze tactieken zijn in tabel 1 weergegeven (Cozijnsen, 2011, pp. 29-31).



Strategieën voor verandermanagement vanuit politiek perspectief

	Strategie	Middel	Wanneer in zetten	Principe	Effectiviteit	Uitkomsten
Hard	Sanctio- neren	Straffen	Acute noodzaak	Win-lose	Korte termijn	Wantrouwen
	Manipu- leren	Misleiden	Snel succes nodig	Win-lose	Korte termijn	Wantrouwen
	Integreren	Paaien	Snel support nodig	Win-win	Korte termijn	Instabiliteit
Zacht	Consul- teren	Participeren	Lage tijdsdruk	Win-win	Lange termijn	Vertrouwen

Tabel 1 - Furst en Cable

De sociale invalshoek

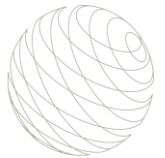
Vanuit de sociale invalshoek wordt het ontstaan van weerstand toegeschreven aan de waarden en normen van groepen die tijdens een samenwerking niet overeenkomen. Deze normen en waarden zorgen ervoor dat deze groepen ieder op hun eigen manier reageren op veranderingen. De dynamiek en het groepsgevoel binnen deze groepen zorgen ervoor dat de aanwezige meningen moeilijk zijn te veranderen.

De meningen van de leden van deze groepen kunnen alleen aangepast worden als zij bereid zijn informatie aan te nemen. Dit wordt bepaald door de relatie die twee personen met elkaar hebben. Als mensen het met elkaar niet kunnen vinden, zullen ze minder snel geneigd zijn informatie aan te nemen. Terwijl vriendschap of relatie ervoor kan zorgen dat meningen en gedachten heroverwogen worden.

De psychologische invalshoek

De psychologische invalshoek stelt dat de weerstand ontstaat doordat de medewerkers steeds streven naar een balans tussen verandering en stabiliteit. Een teveel aan veranderingen zorgt voor onzekerheid en onrust bij de medewerkers. De mate waarin deze onzekerheid en onrust voor kan komen is voor ieder mens anders. De een zoekt bijvoorbeeld bewust deze onrust en onzekerheid op, omdat hij of zij van spanning houdt en de ander vindt dit juist helemaal niet fijn. Deze verschillende reacties van mensen worden veroorzaakt door de verschillen tussen mensen die toegeschreven kunnen worden aan persoonskenmerken, leeftijd en ervaring. Zo kunnen bijvoorbeeld rigide mensen onderscheid worden. Rigiditeit is het vasthouden van mensen aan routines of vaste patronen. Dit is vooral te zien bij oudere mensen. Over het algemeen veranderen ouderen moeilijker dan jongeren. (Cozijnsen, 2011, pp. 35-37)

Bij INNOVO is dit ook terug te zien. Het personeelsbestand is verouderd en mensen houden graag vast aan vaste patronen. De rigiditeit binnen de organisatie zorgt voor weerstand jegens de verandering. De oudere generatie wil niet toegeven aan deze ontwikkeling en veranderingen binnen het bedrijf.



Het ijsbergmodel

Het ijsbergmodel van McClelland (Segers, 2012) is een theorie over het gedrag van mensen. In alles wat we doen kunnen we bepaald gedrag definiëren. In de manier waarop we kijken of lopen is gedrag te herkennen. Vaak weten we niet wat de reden achter dit gedrag is. Door gedrag te waarnemen kan dit getypeerd worden op verschillende niveaus. Slechts 10% van ons gedrag is bewust, de andere 90% is onbewust. Het ijsbergmodel brengt dit onbewuste gedrag mooi in kaart, zodat het gedrag getypeerd kan worden.

Zoals in figuur 3 te zien is behoort DOEN/GEDRAG en de daarbij behorende kennis en vaardigheden tot ons bewuste gedrag. DENKEN/OPVATTINGEN en de daarbij behorende normen en waarden en eigenschappen, en WILLEN/KEUZE en de daarbij behorende motieven en drijfveren behoren tot ons onbewuste gedrag.

Doen / gedrag

Het gedrag van de medewerkers met betrekking tot personele mobiliteit is dat ze weerstand bieden jegens deze verandering. Op basis van de kennis die ze hebben betreft personele mobiliteit hebben ze een bepaald gedrag. Uit het onderzoek is gebleken dat deze kennis onvoldoende is voor de medewerker om te kunnen bepalen hoe ze moeten handelen, wat ze moeten doen en of ze genoeg weten. Daarnaast hebben veel medewerkers zelf weinig tot geen ervaring met personele mobiliteit. En baseren vaak op de (negatieve) ervaringen van anderen hun mening. Door deze lek aan informatie en negatieve gedachtegangen wat betreft personele mobiliteit kunnen en willen ze geen positief gedrag vertonen.



Figuur 3 - Het ijsbergmodel

Denken / opvattingen

Medewerkers vinden het belangrijk om gewaardeerd te worden door de organisatie. De vraag om vrijwillig te gaan mobiliseren komt vooral bij oudere werknemers hard aan. Dit voelt voor hen als een straf, terwijl ze graag beloond zouden willen worden voor alle jaren trouwe dienst die ze INNOVO geboden hebben. Ook hebben de oudere werknemers meer moeite met het loslaten van de oude patronen. Ze zijn gehecht geraakt aan hun school waar ze al zolang werken en zien de toegevoegde waarden niet van het verplaatsen naar een andere school. Ze zijn verbonden met de kinderen, de collega's en vooral de ouders. Ook leeft er de angst onder het personeel dat ze een negatief imago krijgen als ze graag de uitdaging aan zouden gaan om te mobiliseren.

Willen / keuze

Veel medewerkers geven aan de keuze niet durven te nemen, omdat ze niet genoeg informatie hebben. Wat nou als ik het mobiliteitstraject gestart heb. Kan ik dan nog terug? Hoe ziet mijn volgende werkplek eruit? Wat gaat er met mijn werkomvang (Fte) gebeuren? Daarnaast willen veel



medewerkers gewoon blijven zitten waar ze zitten, omdat ze zich daar thuis en prettig voelen. Hun school is hun veilige haven. Waar ze fijne collega's en een fijne schoolleider hebben.

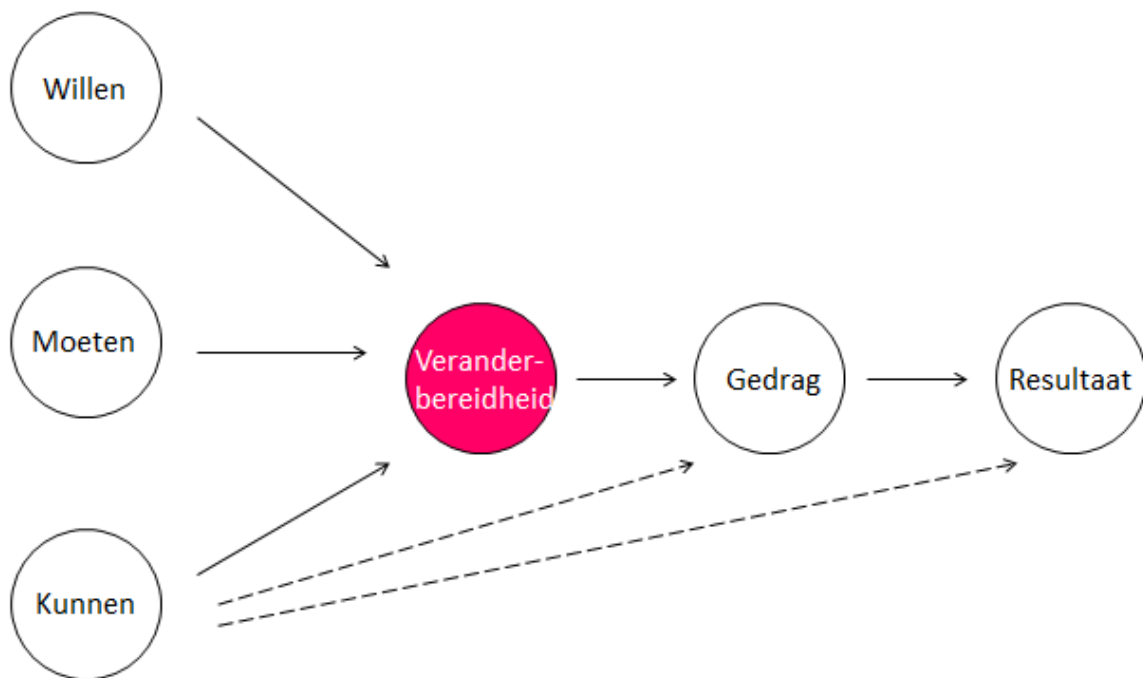
3.3 Verandermanagement

Veranderbereidheid

Omdat er binnen INNOVO sprake is van weerstand jegens veranderingen moet er gekeken worden naar modellen over veranderbereidheid. Pas als een persoon bereid is om te veranderen kan zijn of haar gedrag namelijk veranderen. Een model dat aansluit bij de visie op communicatie van de onderzoeker is het model van gepland gedrag van Ajzen zoals te zien is in figuur 4. Ajzen gaat in dit model uit van drie variabelen die volgens hem de intentie van een persoon om bepaald gedrag te vertonen bepalen. Deze drie variabelen zijn die attitude, de subjectieve norm en de gedragscontrole.

1. Attitude: de attitude van de persoon ten aanzien van het gedrag
2. Subjectieve norm: de subjectieve norm ten aanzien van het gedrag
3. Gedragscontrole: de controle die de persoon ervaart over het gedrag

Deze drie variabelen kunnen naar de praktijk vertaald worden en komen dan in de vorm van willen, moeten en kunnen veranderen ten aanzien van een veranderproces terug in het model van veranderbereidheid.



Figuur 4 - Theorie van Gepland Gedrag

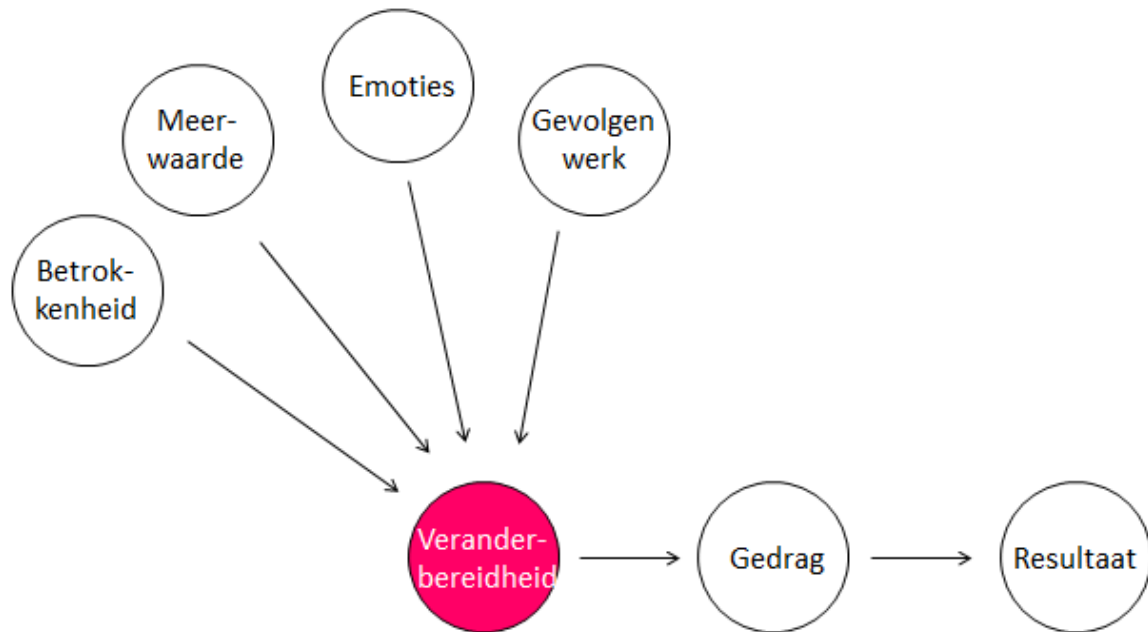
Willen veranderen

Bij willen veranderen kijkt Ajzen naar twee soorten reacties die de houding van een persoon bepaald. Dit zijn de cognitieve (denken) en de affectieve (voelen) reacties. Cognitieve reacties hebben te maken met de reflectie op ideeën of informatie die de verandering met zich meebrengt. Affectieve reacties zijn reacties die opkomen doordat er emoties opgeroepen worden door een verandering.



De variabele willen veranderen kent vier onderdelen die het gedrag dat plaatsvindt op cognitief en affectief niveau kunnen verklaren en invloed hebben op de veranderbereidheid van een persoon. Deze vier onderdelen zijn:

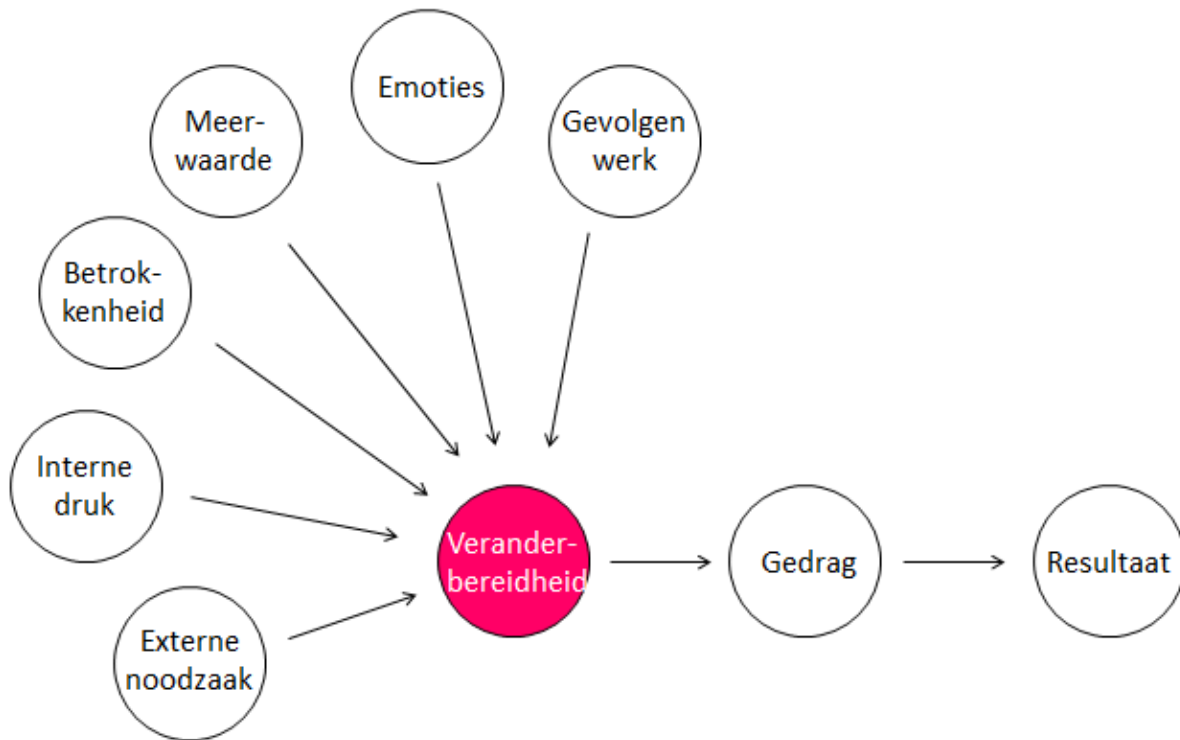
1. Verwachte gevolgen van de verandering voor het werk
2. Emoties die de verandering oproept bij de medewerker
3. De meerwaarde van de verandering voor de organisatie
4. De betrokkenheid van de medewerker bij het veranderproces (Cozijnsen, 2011, pp. 69-70)



Figuur 5 - Onderdelen 'willen' veranderen

Moeten veranderen

Moeten veranderen oftewel de subjectieve norm wordt door twee onderdelen beïnvloed. De subjectieve norm wordt binnen een organisatie bepaald door collega's, leidinggevenden, het management en de Raad van Bestuur. Deze personen kunnen namelijk druk uitoefenen op de medewerker, waardoor deze wel of niet het gevoel heeft dat hij of zij 'moet' veranderen. Dit wordt de interne druk genoemd. Naast deze interne druk wordt er ook nog invloed uitgeoefend van buitenaf. Dit wordt externe noodzaak genoemd. De organisatie moet namelijk rekening houden met ontwikkelingen van buitenaf om concurrentie, of beter gezegd, concullega's voor te blijven.



Figuur 6 - Onderdelen 'willen' en 'moeten' veranderen

Kunnen veranderen

Gedragscontrole gaat over de mate waarin iemand beschikt over kennis, ervaring en middelen die nodig zijn om te kunnen veranderen. Kunnen veranderen wordt bepaald door zeven onderdelen.

1. De kennis en ervaring van de betrokkenen
2. De kwaliteit van de aansturing van het veranderproces
3. De kwaliteit van de informatievoorziening
4. Het verandervermogen van de organisatie
5. De beheersbaarheid van het veranderproces
6. De timing van het veranderproces
7. De complexiteit van de verandering

Kennis en ervaring kunnen beïnvloed worden door ervaring uit het verleden. Een negatieve ervaring zorgt voor een verminderde veranderbereidheid en een positieve ervaring kan zorgen voor veranderbereidheid.

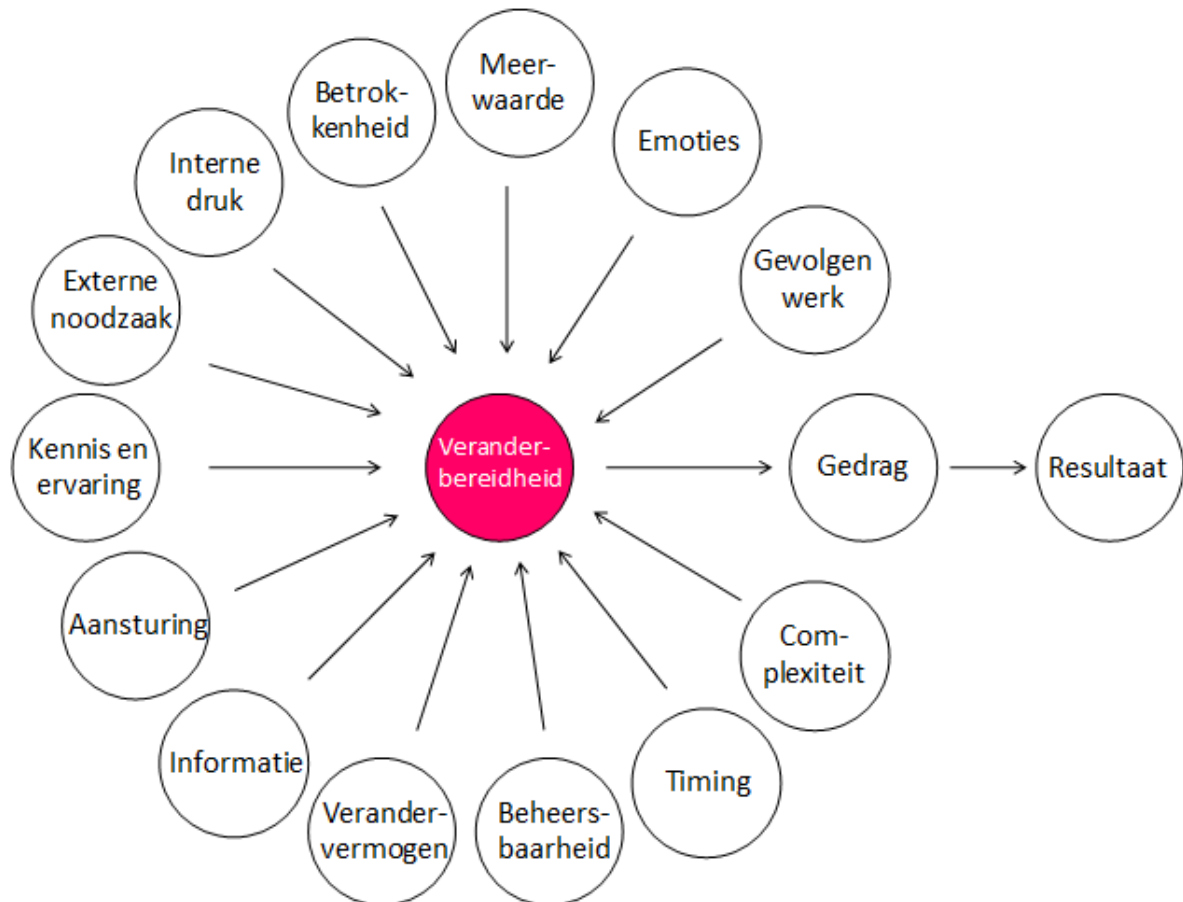
De kwaliteit van de aansturing van en de informatievoorziening voor, tijdens en na het veranderproces. Deze twee factoren liggen echter in de handen van het management. Tijdige informatievoorziening kan ervoor zorgen dat er geen onzekerheden en onduidelijkheden ontstaan. Dit draagt bij het verandervermogen van de medewerkers binnen een organisatie.

De beheersbaarheid wordt aangehaald omdat het belangrijk is om te inventariseren of er externe factoren zijn die het veranderversucces in de weg staan.



Ook timing is een belangrijke factoren voor een succesvolle verandering. Drukke weken en perioden in het jaar moeten omzeild worden zodat de werknemers ook de tijd krijgen om naast hun normale werkzaamheden ook nog tijd vrij te kunnen maken voor het veranderproces.

De complexiteit van de verandering wordt aangehaald omdat dit invloed kan hebben op de uiteindelijke implementatie van de verandering. Een zeer ingrijpende verandering is moeilijker te integreren in een organisatie dan een verandering die enkel op een aantal onderdelen aanspraak doet (Cozijnsen, 2011, pp. 71-73).

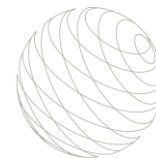


Figuur 7 - Onderdelen 'willen', 'moeten' en 'kunnen' veranderen

Uit de interviews die gehouden zijn met een deel van de doelgroep is gebleken dat de knelpunten van de verandering vooral zitten in de meerwaarde zien van personele mobiliteit en de gevolgen voor het werk. Daarnaast komen vaak emoties kijken bij het veranderproces die personele mobiliteit met zich mee brengen. Dit komt omdat leerkrachten emotioneel verbonden zijn aan hun werkplek/school en met de daarbij behorende populatie en ouders.

3.4 Projectgroep

Sinds mei 2014 is er een projectgroep opgericht om personele mobiliteit te bevorderen binnen de organisatie. In deze projectgroep zitten vier schoolleiders van de 54 basisscholen. Eén schoolleider is de voorzitter van deze projectgroep en moet ervoor zorgen dat er gecommuniceerd wordt met de beleidswerkgroep en dat de taken verdeeld en uitgevoerd worden. Tevens trekt zij de kar tijdens overleggen. Naast de vijf schoolleiders nemen nog 3 medewerkers deel aan deze groep. Namelijk één communicatieadviseur en twee medewerkers van afdeling HRM.



De projectgroep houdt zich bezig met het onderwerp personele mobiliteit en communiceert sinds dit schooljaar open en transparant over de vacatures die beschikbaar zijn. Daarnaast hebben ze tijdens het INNOVO-beraad 'personeel' 2014 het onderwerp aangehaald. Aan dit beraad nemen alle schoolleiders van INNOVO deel. Tijdens dit beraad is gevraagd naar de meningen van schoolleiders over personele mobiliteit (Bewegen', 2015).

De projectgroep heeft een mening over mobiliteit, dit is echter een buikgevoel en is nooit onderzocht. Er wordt beweerd dat personele mobiliteit een negatieve connotatie heeft. Daarom is er besloten om mobiliteit opnieuw te framen. Personele mobiliteit wordt daarom binnen de organisatie 'Ontwikkelen en Bewegen' genoemd. Dat is tevens de naam van de project groep.

3.5 Personele mobiliteit

Onder personele mobiliteit wordt verstaan: mobiliseren in een organisatie. Dit kan zijn tussen bouw, functies, scholen of zelfs organisaties.

Persoonlijke ontwikkeling

Personele mobiliteit is een onderdeel van de personele ontwikkeling van een medewerker.

Er zijn verschillende vormen van personele mobiliteit. Zo is er personele mobiliteit binnen het bestuur, mobiliteit binnen het primair onderwijs en mobiliteit buiten het primair onderwijs (Cooten, Brekelmans, Leenen, & Berndsen, 2011).

In dit onderzoek wordt gesproken van interne personele mobiliteit. Hiermee wordt bedoeld: *Het veranderen van klas, functie of school binnen het bestuur*. Omdat mobiliteit binnen de school niet zichtbaar is voor de organisatie, gaat het binnen dit onderzoek expliciet om *mobiliteit tussen de scholen binnen de organisatie*.

Personele mobiliteit binnen het bestuur: doorstroom naar een andere primair onderwijs school binnen het eigen bestuur, doorstroom naar een andere functie dan leerkracht binnen het primair onderwijs binnen het eigen bestuur of zelfs binnen de eigen school.

Mobiliteit binnen het primair onderwijs: doorstroom naar een andere primair onderwijs school buiten het eigen bestuur of in een andere regio

Mobiliteit buiten het primair onderwijs: doorstroom naar een andere baan binnen of buiten het onderwijs.

Steeds vaker krijgen scholen in het basisonderwijs te maken met personele mobiliteit. Dit komt omdat Nederland te kampen heeft met een bevolkingskrimp. Voor het primair onderwijs houdt dit in dat er steeds minder kinderen in een klas zitten. Dit kan vervolgens tot gevolg hebben dat er combinatieklassen worden gemaakt, scholen kleiner worden en uiteindelijk sluiten. Het personeel wat op deze scholen werkt zal te maken krijgen met verkleining van het aantal fte of bij de sluiting van scholen elders geplaatst moeten worden. Dit zal dus ook betekenen dat er een leerkracht overschot is. Dit zorgt ervoor dat mensen uiteindelijk boventallig raken. Boventalligheid kan tot ontslag leiden, maar ook betekenen dat er ander of minder werk verricht wordt door de boventallige (Boventallig ontslag, 2015). INNOVO werkt met een werkgelegenheidsgarantie. Dit betekent dat op het moment dat er een medewerker boventallig gemaakt wordt deze niet ontslagen wordt. Het kan zijn dat deze medewerker op een andere plek binnen de organisatie zijn huidige functie kan uitoefenen, gaat doorstromen naar een andere functie binnen de organisatie of terecht komt in de vervangingspool.

Voor als nog wordt er binnen INNOVO veel gebruik gemaakt van verplichte interne personele mobiliteit. Het streven is om medewerkers meer gebruik te laten maken van vrijwillige interne personele mobiliteit. Daarom is ervoor gekozen om de focus hierop te leggen binnen dit onderzoek. Concreet wordt hieronder verstaan: medewerkers van INNOVO die bewegen tussen de verschillende scholen. Er is nadrukkelijk gekozen om de mobiliteit tussen bouw en functie binnen één school buiten



beschouwing te laten, omdat dit moeilijk zichtbaar is binnen de organisatie. Hoewel vrijwillige mobiliteit een begrip op zichzelf is, is het in bepaalde maten verweven met verplichte mobiliteit. Dit komt doordat het boventallig maken van personeel ervoor gezorgd heeft dat mobiliteit een negatieve connotatie heeft gekregen en dat medewerkers die boventallig zijn voorrang hebben op vrijwillige mobiliteit.

Redenen

De hoofdreden voor het bevorderen van personele mobiliteit is voor INNOVO om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen en voor de persoonlijke ontwikkeling van de leerkracht.

De ontwikkeling van de leerkracht is voor INNOVO erg belangrijk. Dit omdat zij staan voor kwalitatief goed onderwijs in het kwadraat. Kwalitatief en goed onderwijs voor leerling, leerkracht en omgeving. *“Mensen die jaren op dezelfde school werken hebben ‘tunnelvisie’.”* – aldus Cécile Jansen, zorgconsulent HRM (Jansen, 2015).

Daarnaast is het zo dat als er meer vrijwillige personele mobiliteit gaat plaatsvinden, de verplichte personele mobiliteit veel minder aan de orde is dan momenteel het geval. Ook wil INNOVO dat medewerkers flexibel en breed inzetbaar zijn, dit wordt mede bereikt door de ontwikkelingen die ze doormaken door middel van personele mobiliteit. (Bessems, 2015)

3.6 Motivatie

Bij de overweging tot personele mobiliteit komen er bepaalde drijfveren kijken. In dit kopje worden de verschillende soorten van deze motivatie bekeken.

Motivatie: motivatie kan zich op twee manieren uiten waardoor mensen gemotiveerd zijn of worden. Namelijk op het gebied van gevoel en op het gebied van prestatiebeloning. Deze twee soorten van motivatie kunnen op twee manieren uitgelegd worden. (Intrinsieke en extrinsieke motivatie, 2011)

Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie wordt getypeerd als motivatie die vanuit mensen zelf komt. Ze worden van binnenuit geprikkeld tot handelen, omdat ze zich bijvoorbeeld persoonlijk willen ontwikkelen. Zonder tussenkomst van andere personen of factoren zijn ze bereid om aan personele mobiliteit te doen.

Voorbeelden van intrinsieke motivatie zijn: persoonlijke ontwikkeling, de horizon verbreden.

Extrinsieke motivatie

Extrinsieke motivatie wordt getypeerd als motivatie die opgewekt wordt van buitenaf. Ze worden geprikkeld door factoren of personen in hun omgeving die hen aanzetten om te veranderen. Deze groep is doorgaans een moeilijke groep om aan te zetten tot verandering. Dit komt doordat bij extrinsieke motivatie regelmatig vraag is naar prestatiebeloningen die de organisatie vaak niet kan of wil bieden.

Voorbeelden van extrinsieke motivatie zijn prestatiebeloningen, coaching en ondersteuning van een hogere tak.



3.7 Beeldvorming

Onder beeldvorming wordt verstaan: het proces van vormen van een beeld over een persoon, organisatie of zaak, dat niet daadwerkelijk met de werkelijkheid of de feiten hoeft overeen te komen.

Omdat personele mobiliteit over het algemeen een negatieve connotatie heeft binnen INNOVO is het van belang om deze beeldvorming te gaan beïnvloeden en om te draaien. Om vast te stellen wat de gewenste beeldvorming hoort te zijn, dient eerst vastgesteld te worden wanneer beeldvorming positief is.

Wanneer is beeldvorming positief?

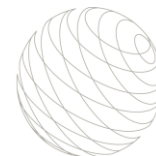
Er wordt gesproken van een positieve beeldvorming als de medewerkers niet alleen zeggen dat ze iets goed vinden, maar dit ook uitdragen. Voor het onderwerp personele mobiliteit zou dit dus betekenen dat mensen niet alleen maar moeten roepen dat personele mobiliteit volgens hen positieve gevolgen heeft voor de organisatie. Ze moeten zich er dus ook naar gaan gedragen, het idee uitdragen in hun handelen en zelf bereidwillig worden om aan personele mobiliteit te gaan doen.

Huidige beeldvorming

INNOVO denkt dat de huidige beeldvorming over personele mobiliteit negatief is. Dit omdat er weinig beweging in de organisatie plaatsvindt. Hoewel er gebruik wordt gemaakt van verplichte mobiliteit, is er van mobiliteit uit vrije wil nog maar weinig sprake. Medewerkers handelen momenteel naar alle waarschijnlijkheid naar hun overtuigingen. Personele mobiliteit is volgens hen negatief en daarom bewegen ze niet. Personele mobiliteit kan volgens hen van negatieve invloed zijn op bijvoorbeeld: reistijd naar het werk, dynamiek in een team en het vervolg van hun carrière.

Gewenste beeldvorming

De gewenste beeldvorming over personele mobiliteit is dat leerkrachten mobiliteit zien als een kans om zichzelf te ontwikkelen. Vrijwillige mobiliteit gaat namelijk om de wens en de behoefte die aanwezig dient te zijn bij de desbetreffende persoon. Zoals INNOVO al in haar missie beschrijft. *'Het gaat om leren van 'moeten' naar 'willen' en om open te staan voor nieuwe dingen en het koesteren van nieuwsgierigheid.'* Wat betreft personele mobiliteit betekent dit dat de leerkrachten open moeten staan voor de veranderingen in het bedrijf en het moeten zien als een kans ten behoeve van de persoonlijke ontwikkeling.



4. Analyse

Hoofdstuk 4 presenteert een samenvatting gegeven van de interne en externe analyse die hebben gediend als vooronderzoek. De volledige uitwerking van de interne en externe analyse is te vinden in bijlage I.

4.1 Funderingsschema

Organisatiebeleidskader

Organisatievisie	Leiderschapsstijl	Organisatie-structuur	Organisatie-cultuur	Organisatie-strategie
"Onze visie is het bieden van goed onderwijs, goed onderwijs voor leerling, leerkracht en omgeving. Wij streven naar onderwijs op maat voor iedereen. Daarbij maken de kwaliteiten van leerkracht en directie het verschil. Iedere leerling en medewerker kan binnen INNOVO zichzelf zijn en zich verbonden voelen met anderen."	<u>Rollencultuur:</u> De rolcultuur stelt dat de activiteiten grotendeels worden bepaald door procedures en dat de leidinggevende altijd de eindverantwoordelijke is. Handy stelt dat de macht niet zo zeer bij een persoon, maar bij een rol die hij bekleedt ligt.	<u>Rijnlandsmodel:</u> Het Rijnlandsmodel staat voor de overlegcultuur zoals we die in ons land maar al te goed kennen, voor solidariteit, voor waardering voor vakmanschap en voor andere waarden dan alleen geld, zoals kwaliteit en geluk.	<u>Professionele organisatie:</u> - Bureaucratisch - Hoogopgeleide professionals - Routinematig karakter - Efficiënte werkwijze door regels en procedures	<u>De organisatie strategie is</u> vastgesteld aan de hand van de gestelde doelen voor 2015-2020: - Het kind centraal - Persoonlijke vorming en burgerschap - Beheersen basisvaardigheden essentiële voorwaarde

Communicatiebeleidskader

Communicatie-visie	Communicatie-structuur	Organisatie van communicatie	Communicatie-klimaat	Communicatie-strategie
"Door goede interne communicatie en goed geformuleerde externe communicatie willen wij de gestelde organisatiedoelen behalen. Een tweezijdigheid van communicatie wordt nagestreefd, dit betekent dat het voeren van de dialoog belangrijk is."	- Horizontale communicatie. - Van boven naar beneden en van beneden naar boven. - Veel informele communicatie. - Communicatie-middelen: E-mail, nieuwsbrief, jaarverslag, website, intranet, vergaderingen, INNIEUWS en het collegiaal platform.	Communicatie onderdeel van bestuurs-ondersteuning Er is 0,8 fte beschikbaar voor alle communicatie, zowel intern als extern.	- Vertrouwen binnen INNOVO - Lange communicatielijn en - Overlegcultuur	Geen communicatie-strategie vastgesteld. Er vindt veel eenrichtings-verkeer plaats. Maar er wordt geprobeerd de dialoog op te zoeken onder invloed van het Rijnlands model



Conclusie funderingsschema

Ondersteunt het communicatiebeleidskader het organisatiebeleidskader?

Overeenkomsten

De communicatie ondersteunt de overlegcultuur zoals die gesteld is door het College van Bestuur binnen de organisatiestructuur. Er is namelijk een jaar geleden ervoor gekozen om te gaan werken volgens het Rijnlandsmodel. Deze overlegcultuur is niet alleen terug te zien als organisatiestructuur, maar ook als communicatieklimaat.

Verschillen

Hoewel INNOVO in haar communicatievisie stelt dat ze tweezijdigheid van communicatie erg belangrijk vinden en dat dit nageleefd wordt binnen de organisatie vindt er veel eenrichtingsverkeer plaats. Er wordt op het gebied van interne communicatie veel gebruik gemaakt van eenzijdige communicatiemiddelen. Zo maken ze gebruik van e-mails en nieuwsbrieven. Er is weinig ruimte om de dialoog aan te gaan tussen medewerkers van het servicebureau en leerkrachten. De communicatie met directeuren staat voorop.

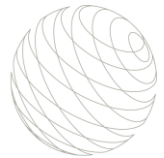
De organisatievisie stelt dat elke medewerker binnen INNOVO zichzelf verbonden kan voelen met anderen. Echter is dit alleen op functieniveau. De communicatielijnen tussen het servicebureau en de leerkrachten zijn dusdanig lang dat er geen band opgebouwd wordt met elkaar.

4.2 Conclusie deskresearch

De krimpverwachtingen voor de komende jaren zien er nog niet goed uit. INNOVO zal de komende jaren nog meer dan ooit te maken krijgen met de gevolgen van de krimp. Daarnaast heeft INNOVO ook nog te kampen met een gemiddeld ouder personeelsbestand.

De opkomst van sociale intranetten brengt veel kansen met zich mee voor bedrijven. Door het inzetten van deze intranetten krijgen medewerkers de kans om op een laagdrempelige manier met elkaar te kunnen communiceren. Ook wordt er zo interactiever gecommuniceerd binnen de organisatie.

De kwaliteit van en eisen aan leerkrachten zijn momenteel sterk aan het veranderen. Leerkrachten moeten steeds meer kwaliteiten hebben en steeds meer kunnen. Dit komt tevens door de opkomst van de digitalisering. Veel oudere medewerkers hebben hier moeite mee en kunnen de ontwikkelingen niet bijhouden. Zij zullen hun kwaliteiten zo moeten ontwikkelen dat ze leerlingen kwalitatief onderwijs kunnen bieden.



5. Doelgroep

In dit hoofdstuk wordt besproken hoe de huidige doelgroep eruit ziet. Op algemeen, domein en merk specifiek niveau wordt de doelgroep gespecificeerd.

5.1 Wat is de doelgroep?

Om het grootste aandeel van de medewerkers te onderzoeken en ter afbakening van het onderzoek is er voor gekozen om enkel het reguliere primaire onderwijs te onderzoeken.

Het onderzoek zal zich daarom richten op de doelgroep leerkrachten binnen de stichting INNOVO. Dit zijn ongeveer 1100 medewerkers die binnen de organisatie aangeduid worden als OP (Onderwijs Personeel). Zij werken verspreid over 54 basisscholen in de regio's Midden- en Zuid-Limburg.

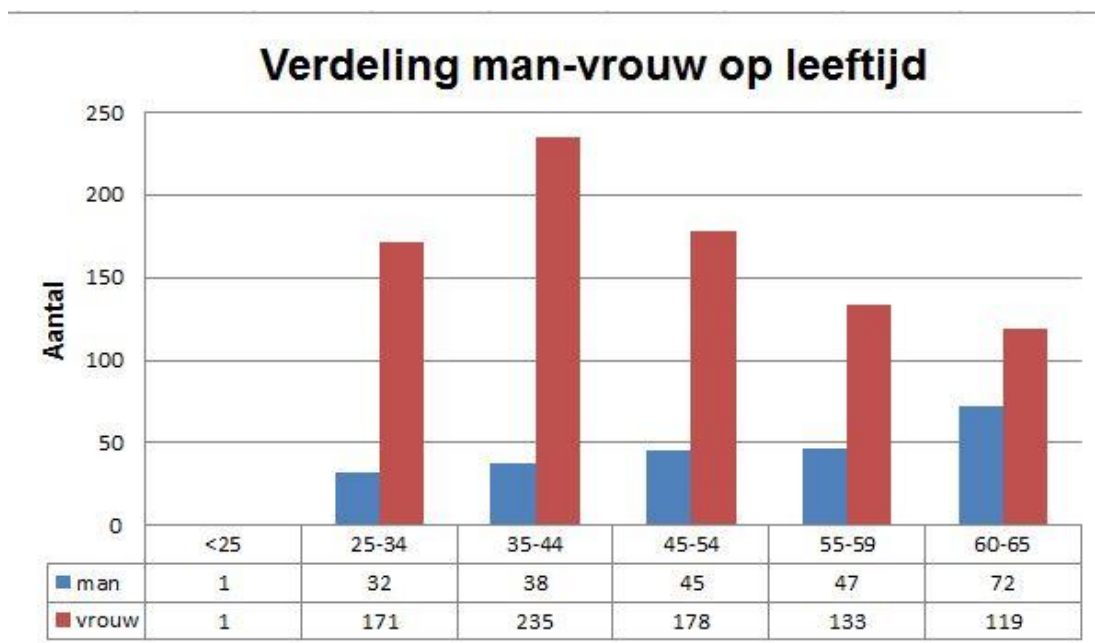
5.2 Wat kenmerkt de doelgroep?

Algemeen

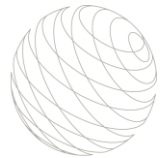
INNOVO werkt vooral met 'ouder' personeel. Maar liefst 55% van de werknemers is ouder dan 45 jaar en meer dan 34% is ouder dan 55 jaar, zoals te zien in tabel 2. Het overheersende geslacht van de doelgroep is vrouw. Zo is maar liefst 78% van de doelgroep van het vrouwelijke geslacht. De leerkrachten hebben minimaal een HBO opleiding afgerond en hebben affiniteit met onderwijs. Ze zijn allen woonachtig in de regio's Midden- en Zuid-Limburg, waar zij tevens werkzaam zijn. De woon-werkafstand is in de meeste gevallen erg klein (Patelski, Kengetallen, 2015).

Leeftijd	Aantal	Percentage
0-24	2	0,19%
25-34	203	18,94%
35-44	273	25,47%
45-54	223	20,80%
55-59	180	16,79%
60-65	191	17,82%
Totaal	1072	100,00%

Tabel 2- Personeelsaantallen



Figuur 8 - Verdeling man-vrouw op leeftijd



Domein

De leerkrachten hebben allen affiniteit met kinderen. Dat is een van de voornaamste redenen dat ze in het onderwijs zijn gaan werken. Ook het werken in een teamverband vinden ze prettig. De werksfeer en teamspirit is voor velen erg belangrijk. Leerkrachten zijn vaak erg betrokken bij hun school en daarbij het bewaken van de onderwijskwaliteit die hun school biedt aan leerlingen. Daarnaast vinden ze de band met ouders erg belangrijk. De kwaliteit van het onderwijs staat samen met een prettige werksfeer voorop. Veel leerkrachten werken al jaren op één plek, dit kan soms wel 30 of 40 jaar zijn. Ze houden van structuur en houden vast aan routines.

"Merk"

Hoewel leerkrachten erg betrokken zijn bij hun school zijn ze in mindere mate betrokken bij de overkoepelende organisatie (Hussen, Enquête mobiliteit, 2015). Veel leerkrachten realiseren zich vaak niet dat ze niet per se voor één school werken, maar voor een gehele organisatie. De houding ten opzichte van de organisatie verschilt per persoon, maar over het algemeen kan gesteld worden dat mensen zich weinig tot niet gewaardeerd voelen door de organisatie. Ze zijn daarentegen wel heel tevreden over hun werk binnen hun eigen scholen en streven er ook naar om daar kwalitatief goed onderwijs te bieden aan de kinderen.

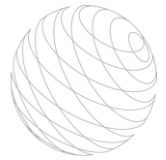
IJkpersoon

Juffrouw Marly is 54 jaar en werkt al 28 jaar voor INNOVO, wat zich in haar geval voorheen kende als Ambiorix. Ze geeft al 28 jaar met passie en gedrevenheid les aan kinderen van groepje 3 op één en dezelfde school. Hoewel de schoolleider al enkele keren is vervangen, heeft er voor de rest weinig verandering plaatsgevonden in haar werkomgeving. Ze werkt al tig jaren samen met de collega's uit haar team en dit werkt eigenlijk prima. Ze zitten allen op één lijn en de dynamiek en sfeer in het team is goed. Onderling kunnen ze het goed vinden en ze durven elkaar aan te spreken waar nodig. Marly heeft dan ook niet de behoefte om naar een andere school te gaan. Ook weet ze eigenlijk heel weinig af van de gebeurtenissen in en rondom INNOVO. Zolang ze kan blijven zitten waar ze zit, is ze gelukkig. Marly's passie en gedrevenheid voor het vak komen voort uit haar affiniteit met kinderen, dat ze vanuit vroeger heeft opgebouwd. Zelf heeft ze echter geen kinderen. Ze is wel



Figuur 9 - IJkpersoon

al 25 jaar getrouwd met haar man Henk van 56 jaar. Ze houden allebei van reizen en dat is dus ook wat ze samen veel doen. Haar baan als juffrouw sluit hier mooi bij aan, want dat geeft haar de gelegenheid om 4 keer per jaar op reis te kunnen gaan. Naast reizen geniet ze van aanwezigheid van familie en vrienden. Ze spreken dan ook vaak af om samen te eten, gezellig te gaan bowlen of een filmpje te pikken in de bioscoop.



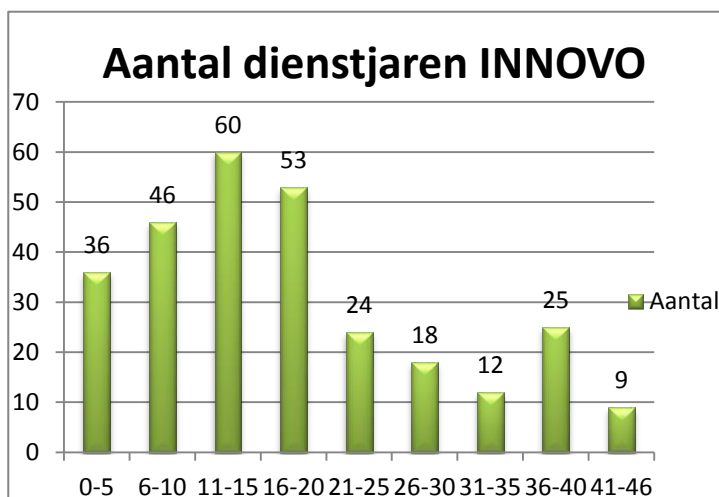
6. Resultaten onderzoek

In dit hoofdstuk is een samenvatting van de resultaten van zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve onderzoek verwerkt. Aan de hand van de vastgestelde onderzoeksvariabelen worden de verschillende besproken onderwerpen beknopt toegelicht. De uitgewerkte resultaten van het hoofdonderzoek, zowel kwantitatief als kwalitatief zijn te vinden in bijlage III en IV.

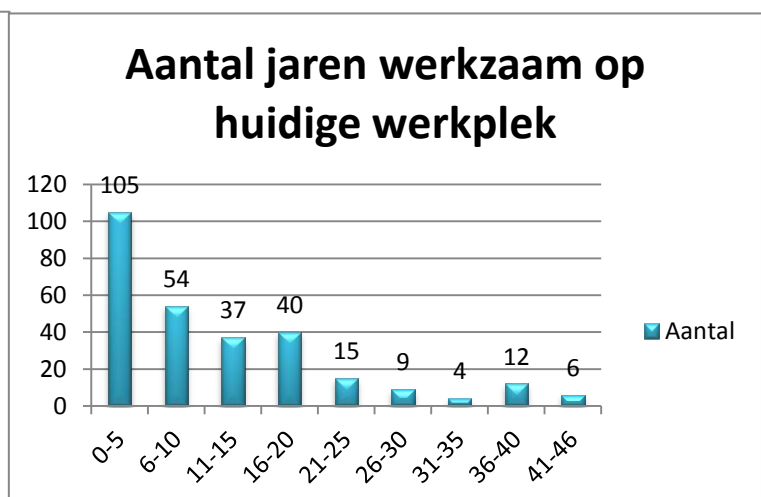
6.1 Algemeen

Opvallend uit de resultaten van het kwantitatieve onderzoek is dat 105 van de 282 respondenten aan hebben gegeven dat ze 0-5 jaar werkzaam zijn bij hun huidige werkplek. Daarentegen geven 36 van de 282 respondenten aan dat ze 0-5 jaar werkzaam zijn voor INNOVO. Dit betekent dat er een overschot is van 70 respondenten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat ongeveer 70 respondenten in de laatste 5 jaar aan mobiliteit gedaan hebben.

Verder blijkt uit de resultaten dat leerkrachten tevreden zijn over hun werk en zich gewaardeerd voelen. Of ze zich daadwerkelijk door INNOVO gewaardeerd voelen is nog maar de vraag aangezien leerkrachten INNOVO niet direct zien als hun werkgever. Dit komt ook terug in de vraag of ze betrokken zijn bij INNOVO. Zelf hebben ze het idee dat ze betrokken zijn bij de organisatie, maar uit antwoorden blijkt dat de activiteiten die voor hen betrokkenheid tonen, vaak alleen activiteiten op de eigen school bedragen. Ook voelen ze zich alleen betrokken bij INNOVO, omdat INNOVO nou eenmaal hun werkgever is.



Figuur 10 – Aantal dienstjaren respondenten



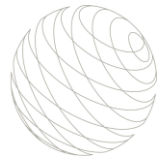
Figuur 11 – Aantal jaren werkzaam respondenten

6.2 Personele mobiliteit – Beeldvorming

Om erachter te komen of door de respondenten dezelfde definitie gegeven wordt aan het begrip personele mobiliteit als door de interviewer, is allereerst samen vastgesteld wat onder het begrip personele mobiliteit wordt verstaan. Hieruit is gebleken dat de respondenten allemaal goed weten wat personele mobiliteit inhoudt.

Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt dat 83,80% van de respondenten positief tegenover personele mobiliteit staat. Daarentegen is het wel zo dat maar 20,07% bereid is om aan personele mobiliteit te doen (zie figuur 12, pp. 34).

Om erachter te komen hoe het kan dat er zo'n groot verschil is in het procent dat positief tegenover personele mobiliteit staat en het procent dat daadwerkelijke bereid is om aan personele mobiliteit te

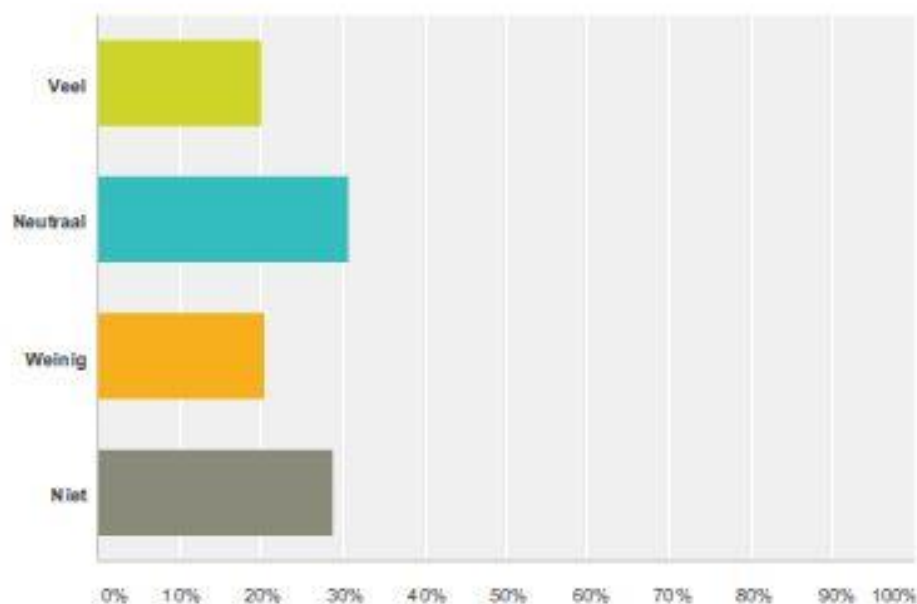


doen is, tijdens het kwalitatieve onderzoek de vraag gesteld hoe het kan dat zoveel mensen niet bereid zijn om te mobiliseren. Volgens de respondenten ligt dat aan de boventalligheid. Doordat de boventalligheid voorheen een slechte connotatie heeft gekregen binnen de organisatie zijn medewerkers bang geworden om vrijwillig te mobiliseren. Ze hebben bij het maken van deze keuze geen zekerheid over hun verdere loopbaan. Vragen als 'Wat gebeurt er als ik mobiliteit heb aangevraagd, maar toch niet meer wil?' – 'Wat als ik een passende school vind, maar de Fte's niet overeenkomen?' – 'Wat als de nieuwe school mij niet bevalt, kan ik dan nog terug?' – 'Krijg ik een volle Fte als ik mobiliteit heb aangevraagd?' – 'Hoe kijkt mijn schoolleider naar mij als ik mobiliteit aanvraag?'.

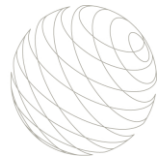
Daarnaast geven de respondenten zowel tijdens het kwantitatieve als het kwalitatieve onderzoek aan dat ze weinig van het proces rondom personele mobiliteit afweten. Ze weten wat personele mobiliteit inhoudt, maar veel meer dan dat weten ze niet. De negatieve verhalen die rond gaan overheersen binnen de organisatie en door het lek aan informatie van het servicebureau vullen medewerkers maar hun eigen vragen in met antwoorden uit de negatieve verhalen die ze horen.

Q14 In welke mate bent u zelf bereid om vrijwillig van baan of werkplek te veranderen?

Beantwoord: 284 Overgeslagen: 0



Antwoordkeuzen	Reacties
Veel	20,07% 57
Neutraal	30,63% 87
Weinig	20,42% 58
Niet	28,87% 82
Totaal	284



Figuur 12 - Q14 Surveyonderzoek

Verder vinden de respondenten de mobiliteitsmogelijkheden binnen INNOVO goed. Echter is het zo dat momenteel boventalligheid voor vrijwillige personele mobiliteit gaat. Dit komt omdat mobiliteit nog niet zo warm loopt onder het personeel als gewenst. Medewerkers willen graag dat de vrijwillige personele mobiliteit voor gaat op de boventalligheid.

Wat vooral blijkt uit de resultaten is dat de medewerkers heel onzeker en bang zijn. In alles wat er over personele mobiliteit gezegd wordt dat naar voren. Zowel in het kwantitatieve als het kwalitatieve onderzoek.

Ook voelt mobiliseren voor de werknemer niet als beter worden of als beloning, maar eerder als straf en een teken van niet gewaardeerd worden door de organisatie. Door dat mobiliseren die stempel heeft gekregen voelt de stimulans van vrijwillige mobiliteit voor de werknemers aan als een bedreiging en ingrijpende verandering. Ze willen eigenlijk helemaal niet weg van hun oude plekje. Ze zijn daar gehecht aan de school, ouders en collega's.

Als laatste geven enkele respondenten aan dat ze wel eens vrijwillige personele mobiliteit hebben aangevraagd. Het proces duurde echter zolang dat ze uiteindelijk maar besloten hebben om te blijven.

6.3 Communicatie – Informatievergaring

Zowel het kwantitatieve als kwalitatieve onderzoek hebben uitgewezen dat het opnemen van informatie over personele mobiliteit vooral een kwestie van interesse is en houding tegenover personele mobiliteit is. Veel mensen willen niks weten van personele mobiliteit en laten daarom de informatie ook niet tot zich komen. Ze verdiepen zich met opzet niet in het onderwerp, omdat ze geen interesse hebben.

Het deel van de respondenten dat wel informatie wil inwinnen over personele mobiliteit geeft aan dat ze toe zijn aan transparantie, eerlijkheid en openheid. Ze kennen de negatieve verhalen die rond gaan, ze kennen de positieve kanten van personele mobiliteit echter niet. Ze zijn nu toe aan een realistisch beeld, aan het weten van de voor- én de nadelen van personele mobiliteit.

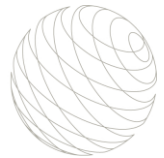
De medewerkers krijgen geregeld mailtjes over personele mobiliteit en laatst hebben ze een brief erover ontvangen thuis. Doordat dit eenzijdige communicatiemiddelen zijn, kunnen de medewerkers zelf kiezen of ze de informatie willen inwinnen of niet. Vaak eindigen deze mailtjes en nieuwsbrieven ongelezen in de prullenbak.

Echt belangrijke informatie wordt volgens hen niet gecommuniceerd, antwoorden op hun vragen hebben ze nog altijd niet. Ook wordt er volgens hen nog veel te veel gecommuniceerd over boventalligheid.

Respondent 192: *“Hoe het precies werkt. Wat als de klik er niet is? Kun je niet eens meelopen op een andere school of ander soort onderwijs? Kun je niet een jaar ergens anders werken en als het niet bevalt terugkomen?”*

6.4 Stimulans – Motivatie

Tijdens het kwalitatieve onderzoek is gevraagd naar de stimulans die medewerkers ervaren van hun schoolleider. Daarnaast is er ook gevraagd naar de stimulans die schoolleiders denken te geven aan hun leerkrachten. Opvallend is dat de antwoorden op deze vragen niet overeenkomen. Schoolleiders hebben vaak het gevoel dat ze hun leerkrachten stimuleren. Ze proberen er vanuit hun oogpunt in ieder geval alles aan te doen om mobiliteit te stimuleren, maar merken ook dat dit onderwerp gevoelig ligt. Sommige schoolleiders praten er helemaal niet over met hun leerkrachten, zij gaan dit gespreksonderwerp expres uit de weg.



Hoewel schoolleiders het gevoel hebben dat ze hun leerkrachten stimuleren, komt de ervaring van de leerkrachten hiermee niet overeen. Ze voelen zich vaak helemaal niet gestimuleerd door hun schoolleider. Deze geeft echter wel aan dat het belangrijk is, maar verder wordt er weinig mee gedaan. Vooral op scholen waar mobiliteit momenteel nog niet aan de orde is, wordt er vaak niet over gesproken.

Tijdens de jaarlijkse functioneringsgesprekken komt het onderwerp mobiliteit altijd naar voren, maar dit heeft meestal geen directe gevolgen (2, 2015). Hoewel respondenten aangeven dat het voor schoolleiders waarschijnlijk heel moeilijk is om personele mobiliteit bij hun team te stimuleren, worden er ook ideeën aangedragen. Medewerkers willen graag in gesprek gaan met elkaar over het onderwerp en vrijblijvend een kijkje kunnen nemen op een andere school zonder daarbij veroordeeld te worden door collega's.

6.5 Bereidheid

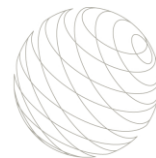
Uit de onderzoeksresultaten valt op dat de medewerkers personele mobiliteit positief vinden, maar niet voor zichzelf. Vooral als collega's mobiliseren vinden ze dit goed. Hoe dichterbij de mobiliteit komt, hoe minder positief dat het is. Dit blijkt uit het kwalitatieve onderzoek (6, 2015). Niet alleen de verandering is beangstigend, ook het praten over de verandering is moeilijk voor sommige medewerkers. Dit is vooral terug te zien bij oudere medewerkers. Binnen de organisatie wordt door leerkrachten heel goed begrepen dat leeftijd een grote rol kan spelen in het bereid zijn om aan personele mobiliteit te doen. De laatste jaren van je carrière wil je namelijk graag op dezelfde school doorbrengen.

Daarnaast speelt in de bereidheid vooral het aspect *"Ik weet wat ik heb, maar niet wat ik krijg"* mee. Ook zouden medewerkers eerder bereid zijn om aan personele mobiliteit te doen als ze op basis van hun speciale kwaliteiten gevraagd zouden worden om te mobiliseren (1, 2015).

6.6 Ervaring

Uit het kwalitatieve onderzoek is gebleken dat de respondenten vaak zelf geen ervaring hebben met mobiliseren. De mening die ze vormen komt voort uit de verhalen die de ronde doen. Deze verhalen zijn enerzijds afkomstig van oudere leerkrachten die gedwongen hebben gemobiliseerd. Zoals al vaker aangehaald voelen ouderen mobiliteit als een straf in plaats van een beloning.

Respondenten die wel een eigen ervaring hebben met personele mobiliteit zijn hier vaak positiever uitgekomen dan dat ze erin zijn gegaan. Na een tijdje zien ze wat de mobiliteit hen gebracht heeft en hoe ze erdoor gegroeid zijn. Het heeft hen de kans gegeven zich te ontwikkelen als leerkracht.



7. Inzichten en conclusies onderzoek

In dit hoofdstuk zijn de inzichten en conclusies van het vastgesteld. Aan de hand van de onderzoeksresultaten zijn, met het oog op communicatie, conclusies getrokken die de positieve beeldvorming van personele mobiliteit bevorderen.

7.1 Algemeen

Zoals Anton Cozijnsen stelt in zijn boek 'Van weerstand naar veranderbereidheid' zijn ouderen over het algemeen moeilijker te veranderen dan jongeren (Cozijnsen, 2011, pp. 35-37). Uit de reacties van de respondenten in de interviews blijkt dan ook dat de oudere generatie weinig tot niet open staat voor verandering. De jongere generatie heeft minder moeite met veranderingen, dat blijkt uit de mate van veranderbereidheid.

De werkduur van de leraren kan te maken hebben met de weerstand die er is ontstaan tegen personele mobiliteit. Vroeger was er namelijk heel weinig sprake van veranderingen binnen de organisatie. Er zijn medewerkers die al 45 jaar voor INNOVO werken en misschien wel al 45 jaar op dezelfde school. Zij zijn er niet aan gewend dat er veranderingen binnen de organisatie plaatsvinden, het zit niet in hun routine en hoort niet bij het beeld wat ze hebben van de organisatie. Voor hen kan het daarom moeilijker zijn om het te accepteren dan voor iemand die bijvoorbeeld pas 1,5 jaar voor INNOVO werkt (Hussen, Enquête mobiliteit, 2015).

Er werd verondersteld dat mensen meer moeite zouden hebben om te schuiven van een dorpsschool naar een stadsschool (Jansen, 2015). Tijdens de interviews is dit ook geregeld aan bod gekomen. Hieruit is gebleken dat medewerkers het wisselen tussen deze twee typen scholen niet als een obstakel zien en ervaren. Er wordt wel gezegd dat het kan zijn dat er voor bepaalde bevolkingsgroepen bijzondere kwaliteiten nodig zijn, maar dit wordt niet gezien als een bedreiging.

Uit het kwantitatief onderzoek is gebleken dat medewerkers zich niet ontevreden voelen over, ongewaardeerd voelen door of niet betrokken voelen bij de organisatie. Echter is het wel zo dat medewerkers zich bijna niet realiseren dat ze voor een organisatie werken in plaats van voor één school. Ze denken betrokken te zijn bij de organisatie omdat ze zich inzetten voor hun school. Enerzijds is dat zo, maar hiermee realiseren ze zich nog altijd niet dat ze in dienst zijn van een organisatie en niet in dienst van een school.

7.2 Personele mobiliteit – Beeldvorming

De doelgroep staat op zich positief tegenover personele mobiliteit, zolang ze er zelf niet aan hoeven te doen, raden ze het iedereen aan en is het voor iedereen goed. Maar hoe dichter bij personele mobiliteit komt, hoe meer ze in de weerstand en verdediging schieten. Redenen die hiervoor aangedragen worden zijn angst, onzekerheid en onduidelijkheid. Er is volgens de respondenten behoefte aan transparantie, openheid, eerlijkheid en duidelijkheid. Niet alleen de positieve kanten van mobiliteit moeten belicht worden, ook de negatieve kanten. En ook moet er duidelijk worden hoe het hele traject in zijn werk gaat. Deze weerstand kan ondergebracht worden in de variabele 'willen' in de theorie van gepland gedrag van Ajzen. Hierbij horen 4 bouwstenen.

Meerwaarde

De meerwaarde zien van de verandering voor het werk.

Medewerkers zien de meerwaarde van de verandering voor hen, maar niet voor het werk. Dit komt omdat vanuit hun oogpunt het werk niet veranderd, alleen de werkplek. Ze geven aan dat ze inzien dat de verandering goed is voor de persoonlijke ontwikkeling van hen.



Betrokkenheid

Betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie.

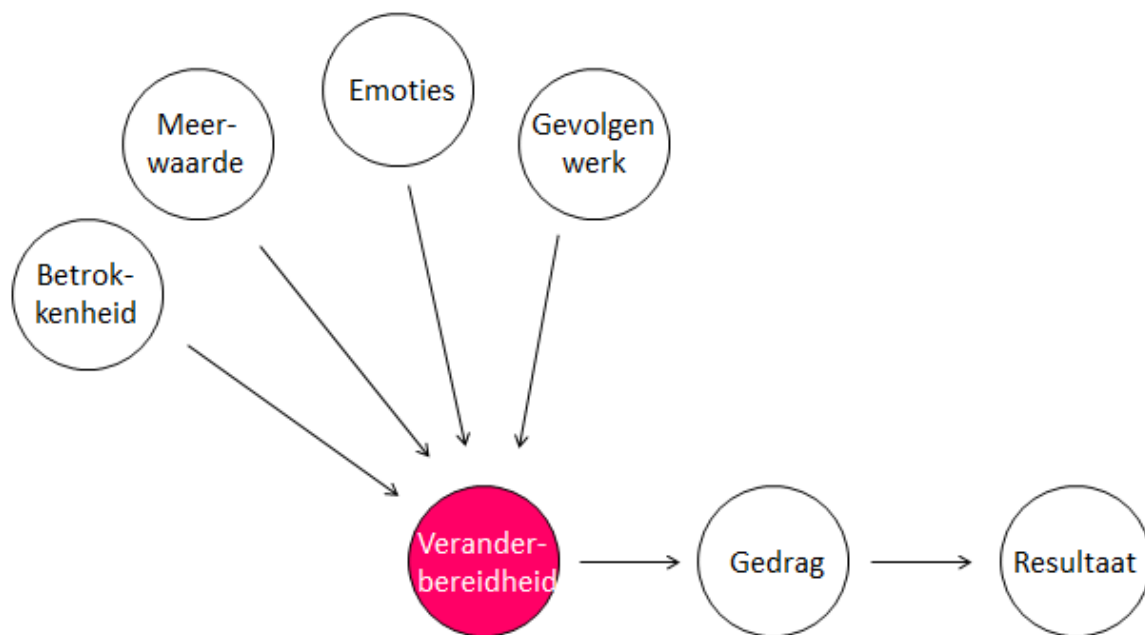
Uit het kwantitatief onderzoek is gebleken dat medewerkers zich niet zo zeer betrokken voelen bij de organisatie en dus ook niet bij de verandering. Ze voelen zich betrokken bij hun werkplek, dus hun school. Ze zijn bereid om daar ook veel voor te doen en willen als team de schouders eronder zetten om de kwaliteit van het onderwijs samen te kunnen waarborgen. Leerkrachten vinden het belangrijk dat het onderwijs dat geboden wordt op maat is.

Emoties

Medewerkers voelen zich in het nauw gedreven en hebben vooral angst voor het onwetende. Vooral bij de oudere generatie is er sprake van oud zeer (9, 2015). Dit heeft betrekking op het boventallig zijn van medewerkers. Daarnaast zijn medewerkers persoonlijk betrokken bij de school, bij de kinderen, de collega's en de ouders en hebben een bepaalde status binnen het dorp of de wijk opgebouwd. Ze gaan ervoor om de kinderen alles te bieden. Ze zijn nu eindelijk toe aan duidelijkheid, transparantie, openheid en eerlijkheid.

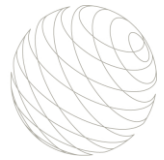
Gevolgen voor het werk

Medewerkers zijn bang voor wat komen gaat, bang voor hoe de verandering het werk zal veranderen. Er zijn veel onduidelijkheden over de Fte's en waar ze terecht komen. Ze weten niet hoe andere scholen en teams eruitzien en vaak kennen medewerkers van andere scholen zich onder elkaar niet. Ze vragen zich af of het traject onomkeerbaar is en of ze terug kunnen als het tegenvalt.



Figuur 13 - 'Willen' veranderen

Er kan dus geconcludeerd worden dat medewerkers weerstand bieden vanuit emoties, betrokkenheid en de gevolgen voor het werk, maar ook door onduidelijke communicatie. Deze weerstand kan geplaatst worden onder de 'willen' variabele van de theorie van gepland gedrag van Ajzen. Om de verandering binnen de organisatie te laten slagen is INNOVO afhankelijk van het gedrag en de



houding van haar werknemers. Zij moeten veranderbereid worden. Om er voor te zorgen dat ze veranderbereid worden dient er een veranderstrategie vastgesteld te worden.

7.3 Informatievoorziening – Communicatie

Zowel uit het kwantitatief als het kwalitatief onderzoek blijkt dat de respondenten veel informatie missen. Er heerst veel onduidelijkheid en er gaan vage verhalen rond over personele mobiliteit die medewerkers beangstigen en ervoor zorgen dat hun bereidheid afneemt of zelfs verdwijnt. Doordat er een te kort is aan informatie vullen medewerkers de rest zelf aan met verhalen die zich de ronde doen door de scholen. Er vindt volgens de respondenten weinig communicatie plaats. En er worden veel begrippen gebruikt die een negatieve lading hebben.

Daarnaast blijkt uit het vooronderzoek dat de communicatielijnen tussen het servicebureau en de leerkrachten al lang zijn.

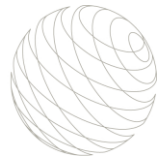
Er is verheldering nodig over de gevolgen als je mobiliteit aanvraagt maar er geen plek is, of als er ergens een functie vrij is maar de Fte's niet overeen komen. En ook of je aan kunt geven waar je niet wilt werken.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat het gat aan informatie zorgt voor angst en onduidelijkheid waardoor mensen niet willen mobiliseren. Ze weten niet waar ze aan beginnen als ze zouden willen mobiliseren en zijn bang voor de gevolgen voor de school en voor zichzelf. Het maken van de keuze is daarom moeilijker als de medewerker op een plek zit waar ze zich thuis voelen en het goed kunnen vinden met de collega's in het team. Daarnaast worden mensen makkelijk beïnvloedt door hun omgeving. Doordat het onderwerp nu vaak in de doofpot wordt gestopt en door ervaringen van medewerkers in het verleden die negatieve gevoelens losgemaakt hebben, gaan er momenteel negatieve verhalen rond binnen de organisatie. Medewerkers vullen de verhalen vaak zelf aan met informatie die niet klopt. Om de bespreekbaarheid van het onderwerp laagdrempelig te maken dient er een plek te komen waar leerkrachten met elkaar kunnen praten, discussiëren en overleggen, waar ze vragen kunnen stellen en belangrijke informatie kunnen vergaren. Tevens kunnen ze elkaar op deze manier leren kennen en wordt de barrière om te mobiliseren als iets minder groot.

7.4 Stimulans/Motivatie

Hoewel personele mobiliteit een belangrijk onderwerp is binnen de school en binnen de organisatie, vooral nu het zo nadrukkelijk speelt, wordt er binnen de scholen weinig tot niet onderling over gepraat. De stimulans die medewerkers nodig hebben van hun schoolleider om te mobiliseren ervaren ze niet. Dit kan er toe leiden dat medewerkers zich niet prettig voelen bij het solliciteren naar een functie op een andere school. Medewerkers zijn al gauw bang dat, als ze afgewezen worden, ze dan een bepaalde stempel krijgen van de schoolleider en daardoor eventueel in de boventalligheid terecht zouden kunnen komen. Zo werkt het niet alleen met medewerker tot schoolleider, maar ook met schoolleider tot medewerker. Schoolleiders hebben namelijk het gevoel dat ze hun team niet kunnen stimuleren, omdat ze zich dan afgewezen en ongewild kunnen gaan voelen. Ook de schoolleiders hebben een bepaalde angst. Ze denken altijd vanuit het belang van de school en dan pas vanuit het belang van de medewerker en de organisatie. Doordat de schoolleider bepaalde doelen moet halen zijn ze terughoudender is het maken van keuzes ten opzichte van personele mobiliteit. De beste leerkracht doe je namelijk niet weg uit je team.

Als er gevraagd wordt hoe INNOVO medewerkers kan stimuleren komen er heel uiteenlopende antwoorden uit. Leerkrachten een kijkje laten nemen op een andere school, een banenmarkt organiseren en de dialoog aangaan zijn terugkerende antwoorden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat leerkrachten behoefte hebben om te weten waar ze terecht komen en om andere scholen te leren kennen. Echter wordt er ook gezegd dat ze niet gestimuleerd kunnen worden omdat ze niet willen



mobiliseren. Ze zullen eerst moeten willen mobiliseren, zolang dat uit blijft roept elke stimulans die INNOVO probeert een gevoel van gedwongenheid op.

Omdat er niet alleen bij de medewerker maar ook bij de schoolleider angst is moet er een systeem ingevoerd worden die schoolleiders aanspoort om hun medewerkers te stimuleren, zij zijn namelijk een belangrijke schakel in het laten slagen van de verandering. Schoolleiders laten zich echter wel eens tegenhouden hierin omdat ook zij resultaten behaald moeten hebben, aan het einde van het schooljaar. Ze laten dan ook vaak hun 'beste' leerkracht niet graag gaan. Deze gedachtegang kan zorgen voor belemmering van de personele mobiliteit binnen de organisatie. Een beloningssysteem moet de participatiegraad van de schoolleiders vergroten.

7.5 Bereidheid

De houding van medewerkers tegenover personele mobiliteit is positief, echter wordt naar deze houding niet gehandeld. Angst en onduidelijkheid zijn twee begrippen die veel genoemd worden als het op bereidheid aankomt. Ze zijn bang dat de andere school tegenvalt, dat ze niet in het team passen en dat ze niet op hun plek zitten. Deze begrippen houden medewerkers tegen om aan personele mobiliteit te willen doen. Er wordt door de respondenten aangegeven dat ze toe zijn aan transparantie, eerlijkheid en openheid. Ze willen van INNOVO niet alleen de positieve kanten horen, maar ook de negatieve kanten. Medewerkers willen gewoon weten waar ze aan toe zijn en de positieve en negatieve kanten van mobiliteit hebben ze nodig om deze overweging te kunnen maken. Transparantie is dus erg belangrijk.

Daarnaast zijn oudere medewerkers minder bereid om aan personele mobiliteit te doen dan jongere medewerkers. Jongere medewerkers geven wel aan dat ze eventueel nog zouden willen mobiliseren in de toekomst om zich te ontwikkelen en te groeien en vinden deze ontwikkeling ook belangrijk. Terwijl oudere medewerkers het gevoel hebben dat ze met rust gelaten willen worden door de organisatie. Sommigen hebben nog maar twee of drie jaar te gaan en willen daarom niet meer mobiliseren, omdat ze dan het gevoel hebben dat ze zich niet meer in het team kunnen mengen en hun plekken kunnen vinden.

7.6 Ervaring

Zowel in het kwantitatief als het kwalitatief onderzoek wordt door meerdere respondenten aangegeven dat ze al geregeld personele mobiliteit vrijwillig hebben aangevraagd en hier vervolgens nooit meer wat over gehoord hebben. Ze hebben het gevoel dat de organisatie ze niet de kans gunt om te mobiliseren en/of door te groeien. Ook zijn er respondenten die hebben aangegeven vrijwillig te willen mobiliseren omdat ze zich niet meer goed voelden op hun werkplek. Het mobiliteitsproces had echter zolang geduurd dat het probleem op de werkplek al opgelost was. Uiteindelijk zijn zij niet gemobiliseerd. Er zijn veel negatieve signalen over het mobiliteitsproces. Vaak weten medewerkers niet waar ze aan toe zijn ook al hebben ze mobiliteit aangevraagd.

Wel zeggen de respondenten personele mobiliteit persoonlijk ervaren hebben, vrijwillig of gedwongen, de verandering uiteindelijk positief ervaren hebben. Ze typeren de verandering als verhelderend en verfrissend, ook al waren ze eerst negatief.



8. Advisering

In dit hoofdstuk wordt advies gegeven over hoe communicatie een bijdrage kan leveren aan het ontwikkelen van een positieve beeldvorming ten opzichte van personele mobiliteit bij leerkrachten. Dit advies bestaat uit verschillende facetten. Er wordt zowel advies gegeven aan de afdeling Communicatie als de afdeling HRM en het College van Bestuur om draagvlak te creëren bij de leerkrachten en schoolleiders.

8.1 Advies aan het College van Bestuur

Voorbeeldgedrag

Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers toe zijn aan openheid, transparantie, duidelijkheid en eerlijkheid vanuit INNOVO. De verandering moet binnen de organisatie gaan leven en daarvoor moeten handvaten aangereikt worden vanuit de gehele organisatie. Het is namelijk noodzakelijk dat de gehele organisatie achter de verandering staat. De omgeving van de leerkracht kan in bepaalde situaties doorslaggevend zijn. Daarom is het belangrijk dat het College van Bestuur het goede voorbeeld geeft aan de medewerkers. Omdat dit niet in de praktische vorm gedaan kan worden is het wel van belang dat ze tijdens contact momenten, zoals gesprekken op de scholen, laten merken dat personele mobiliteit noodzakelijk is binnen de organisatie.

Daarnaast is het belangrijk dat het College van Bestuur het belang en de urgentie inziet van het geadviseerde plan. Hoewel het plan veel tijd en energie kost moet het College van Bestuur er van tevoren 100% achter staan en er ook de tijd en energie insteken die het nodig heeft en verdient. Door veranderworkshops te houden, wordt de aanwezige angst weggenomen en de houding van de doelgroep tegenover mobiliteit beïnvloed. Dit draagt dus bij aan doelstelling 1 en doelstelling 2 zoals geformuleerd in hoofdstuk 1:

Aan het einde van het eerste semester van komend schooljaar 2015-2016 (1 januari 2016) weet 85% van de doelgroep leerkrachten wat vrijwillige interne personele mobiliteit binnen INNOVO inhoudt, wat de regels zijn omtrent vrijwillige personele mobiliteit en op welke manier dat ze zich kunnen ontwikkelen.” en “Aan het eind van schooljaar 2015-2016 staat 50% van de doelgroep leerkrachten positief-neutraal ten opzichte van hun eigen vrijwillige personele mobiliteit binnen INNOVO.”

Beloningssysteem voor stimulans en motivatie om te mobiliseren

Omdat er niet alleen bij de medewerker maar ook bij de schoolleider angst is moet er een systeem ingevoerd worden dat schoolleiders stimuleert om hun medewerkers te stimuleren, zij zijn namelijk een belangrijke schakel in het laten slagen van de verandering. Schoolleiders laten zich echter wel eens tegenhouden hierin omdat ook zij resultaten moeten behalen aan het einde van het schooljaar. Ze laten dan ook vaak hun 'beste' leerkracht niet graag gaan. Deze gedachtegang kan zorgen voor belemmering van de personele mobiliteit binnen de organisatie. Een beloningssysteem kan de participatiegraad van de schoolleiders vergroten.

Daarom wordt geadviseerd om te werken met een materiële beloning. Dit omdat het stimuleren van personele mobiliteit onder schoolleiders niet altijd vanzelfsprekend is. *What's in it for them?* Het moet voor hen een uitdaging zijn om hun leerkrachten bereidwillig te krijgen. Het is de bedoeling dat deze schoolleiders personele mobiliteit gaan stimuleren binnen het team door het bespreekbaar te maken en leerkrachten te stimuleren om aan personele mobiliteit te doen. Na een schooljaar wordt gekeken welke schoolleider van welke school het beste zijn/haar leerkrachten heeft gestimuleerd. Aan deze wordt dan de materiële beloning uitgereikt. Deze beloning moet zowel voor de schoolleider, de school en de medewerkers aantrekkelijk zijn. Zij hebben immers uiteindelijk allen bijgedragen aan het mogelijk maken van de stimulans.



De beloning kan verschillende vormen aannemen die uiteindelijk te bepalen is door INNOVO. Denk hierbij aan bijvoorbeeld een set nieuwe computers of nieuwe tafels en stoelen.

8.2 Advies aan de afdeling HRM

Duidelijkheid creëren

Om duidelijkheid te creëren moet de afdeling HRM allereerst de benodigde informatie verstrekken aan de afdeling communicatie. Deze informatie is noodzakelijk om de verandering te laten slagen en de daarbij komende weerstand in te dammen. Hierbij gaat het om de informatie omtrent het mobiliteitsproces. Medewerkers willen weten hoe het in zijn werk gaat en wat de eventuele gevolgen zijn. Ook is het voor hen belangrijk om de negatieve en positieve kanten te horen. Momenteel wordt er vooral over de positieve gevolgen gesproken. Maar medewerkers willen graag de waarheid weten. Open en eerlijk communicatie, transparant zijn. Dat moeten de kernwoorden van deze verandering zijn. Daarnaast moet de afdeling HRM criteria opstellen voor wanneer medewerkers klaar en geschikt zijn om te mobiliseren.

Omdat de afdeling HRM nauw in contact staat met de medewerkers moeten zij te allen tijde tijd vrij maken voor mensen met vragen. Ook moeten ze deze vragen kunnen beantwoorden. Het is van belang dat ze medewerkers niet met vragen laten zitten.

Mobiliteitsaanvraag

Tijdens het onderzoek hebben meerdere respondenten aangegeven weleens vrijwillig mobiliteit te hebben aangevraagd. Vaak werd hier niks mee gedaan. Er zijn nog steeds enkele medewerkers die graag willen mobiliseren, maar hierdoor niet de kans ervoor krijgen. De afdeling HRM moet ervoor zorgen dat alle aanvragen goed behandeld en verwerkt worden. Medewerkers die vrijwillig mobiliteit aanvragen moeten snel geholpen worden. Met hen moet duidelijk gecommuniceerd worden over de voortgang van het proces.

8.3 Advies aan schoolleiders

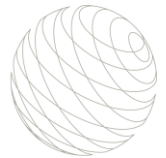
Naar aanleiding van de stimulansvraag vanuit de medewerkers is het van belang dat schoolleiders laten blijken aan hun team dat mobiliseren binnen de organisatie belangrijk is. Niet alleen voor INNOVO, maar ook voor henzelf. Het stukje persoonlijke ontwikkeling moet door schoolleiders goed belicht worden. Daarnaast is het van belang dat schoolleiders het onderwerp bespreekbaar maken. Medewerkers zijn toe aan het bespreken van personele mobiliteit met collega's.

Uit het onderzoek is gebleken dat leerkrachten sneller bereid zijn om te mobiliseren als ze daarmee hun speciale kwaliteiten aanspreken. Voor schoolleiders betekent dit dat ze tijdens gesprekken leerkrachten moeten informeren over de speciale kwaliteiten die zij als leerkracht beschikken.

Daarnaast is het belangrijk dat schoolleiders ogen en oren openhouden naar leerkrachten die tekenen afgeven die erop wijzen dat ze klaar zijn om te mobiliseren. Schoolleiders moeten deze leerkrachten aanspreken en helpen met mobiliseren.

Zij moeten ervoor zorgen dat ze een open houding hebben voor leerkrachten die willen mobiliseren, ook al willen ze deze leerkrachten niet kwijt.

Ook de houding van de schoolleiders ten opzichte van het geadviseerde plan is belangrijk. Zij bepalen namelijk het gevoel van urgentie van aanwezigheid van de leerkrachten. Daarom is het van belang dat de schoolleiders zelf ook deelnemen aan een van de twee veranderworkshops.



8.4 Advies aan de afdeling communicatie

Om draagvlak te creëren voor personele mobiliteit binnen de gehele organisatie moet er allereerst een duidelijke communicatieboodschap en centrale belofte omtrent het veranderproces geformuleerd worden. Door het vaststellen van een centrale belofte wordt het doel voor iedereen duidelijk. Bij het vaststellen van een centrale belofte is het belangrijk om van te voren na te gaan of de belofte waar te maken is.

Communicatieboodschap

Samen werken aan persoonlijke ontwikkeling

Centrale belofte

Mobiliteit zorgt voor een andere kijk op onderwijs en persoonlijke ontwikkeling en groei binnen het onderwijs.

Intern platform ten behoeve van de informatievoorziening en communicatie

Momenteel maakt INNOVO gebruik van het intranet genaamd Plaza. Zoals al eerder vermeld vindt er op Plaza alleen maar eenrichtingscommunicatie plaats. Het is namelijk een intranet om te raadplegen. In de tijd van nu is de dialoog aangaan met de doelgroep enorm belangrijk. Ook op het gebied van intranetten wordt hier al veel mee gedaan. Door de opkomst van social media hebben intranetten namelijk een hele verandering doorgemaakt. Om de dialoog op gang te brengen tussen het servicebureau en de leerkrachten, of tussen de leerkrachten van verschillende scholen onder elkaar moet er een laagdrempelig middel zijn dat medewerkers triggert om eraan deel te nemen. Daarnaast is het van belang dat medewerkers snel de informatie vinden die ze nodig hebben.

Sociale intranetten zijn zo ingericht dat men snel veel van elkaar te weten kan komen en dat men makkelijk de dialoog met elkaar aan kan gaan. (Hussen, Interne social media zijn hot, 2014)

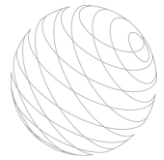
Voor INNOVO zou een sociaal intranet als Yammer een goede keuze zijn. Dit omdat hier op een laagdrempelige manier met elkaar gecommuniceerd kan worden. Daarnaast zijn de berichten niet te lang en lijkt het intranet een beetje op Twitter. Dit vergemakkelijkt het gebruik voor medewerkers omdat een groot deel van de medewerkers al ervaring zal hebben met het gebruik van Twitter. Ook heeft Yammer het grote pluspunt dat er netwerkgroepen gemaakt kunnen worden. Zo kunnen er bijvoorbeeld groepen per school gemaakt worden, of een groep alleen voor schoolleiders of alleen voor leerkrachten.



Figuur 14 - Gebruik Yammer

Voorwaarden voor het gebruiken van Yammer is dat Yammer Plaza geheel gaat vervangen als intranet.

Doelstellingen 1; “Aan het einde van het eerste semester van komend schooljaar 2015-2016 (1 januari 2016) weet 85% van de doelgroep leerkrachten wat vrijwillige interne personele mobiliteit binnen INNOVO inhoudt, wat de regels zijn omtrent vrijwillige personele mobiliteit en op welke manier dat ze zich kunnen ontwikkelen.”



Doelstelling 2; “Aan het eind van schooljaar 2015-2016 staat 50% van de doelgroep leerkrachten positief-neutraal ten opzichte van hun eigen vrijwillige personele mobiliteit binnen INNOVO.”

Implementatie

Hoe werkt het nu in de praktijk?

Om de implementatie van een nieuw intern platform binnen de organisatie goed te laten verlopen is het verstandig om er voor te kiezen om eerst een pilot te doen voordat de keuze daadwerkelijk gemaakt wordt om het interne platform te gaan gebruiken. Deze pilot dient plaats te vinden onder het management (Slofstra, 2013).

Indicatie van de kosten

Als INNOVO na de pilotfase er uiteindelijk voor kiest om Yammer te gaan gebruiken als nieuwe intranet moeten ze rekening houden met het kostenplaatje wat hieraan vasthangt. Het advies is om, gezien het aantal medewerkers (1100), gebruik te maken van het abonnement Office 365 Enterprise E1. Een jaar abonnement is namelijk €6,10 per gebruiker per maand en is daarmee het goedkoopste abonnement voor een onbeperkt aantal gebruikers dat Yammer aanbiedt. Toch kan door bezit van dit abonnement gebruik gemaakt worden van alle functies die belangrijk zijn voor INNOVO. Denk hierbij aan online vergaderen en het delen van documenten en agenda's (Compare more Office 365 for business plans, 2015).

Dit betekent dat het totaalkostenplaatje ongeveer uitkomt op circa €80.000 (€6,10 * 12 * 1100).

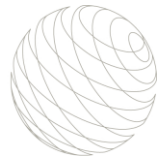
Gezien de geplande kosten voor Plaza in de begroting van 2015/2016 (€40.500) kan INNOVO er ook voor kiezen om het huidige platform door te ontwikkelen. Hiervoor moet gekeken worden welke van de twee opties economisch voordeliger is voor de organisatie en in welke optie de doelgroep zich het beste kan vinden. Om belangrijke factoren, zoals de voorbeelden die hierboven benoemd zijn, in het doorontwikkelen van het platform niet te passeren, is het advies om hiervoor een vervolgonderzoek te laten plaatsvinden. Zo kan samen met de doelgroep vastgesteld worden wat zij belangrijk vinden en zoeken in een intern platform.

Veranderstrategie voor de bereidwilligheid en beeldvorming van het mobiliseren

Een van de conclusies vanuit het onderzoek is dat medewerkers weerstand bieden vanuit emoties, betrokkenheid en de gevolgen voor het werk. Ze bieden weerstand vanuit de 'willen' variabele van de theorie van gepland gedrag van Ajzen. Om de verandering binnen de organisatie te laten slagen is INNOVO afhankelijk van het gedrag en de houding van haar werknemers. Zij moeten veranderbereid worden. Om er voor te zorgen dat medewerkers willen veranderen moet er een veranderstrategie ontwikkeld worden. Deze veranderstrategie neemt drie verschillende vormen aan, namelijk veranderstrategie Participeren (behoort tot betrokkenheid), veranderstrategie Coachen (behoort tot emoties) en veranderstrategie Onderhandelen (behoort tot gevolgen voor het werk).

Veranderstrategie Onderhandelen

De veranderstrategie Onderhandelen gaat over het tegen elkaar afwegen van voor- en nadelen. Hierin worden de directe gevolgen voor het werk besproken. Denk hierbij aan de gevolgen voor de inhoud van het werk of de gevolgen voor de loopbaan van de medewerker. Men kan kiezen uit twee soorten, individuele onderhandeling of onderhandeling op groepsniveau (Cozijnsen, 2011, pp. 150,151). Voorafgaand aan bovenstaande veranderstrategie moeten de medewerkers goed en zorgvuldig geïnformeerd worden. Belangrijk is om te controleren of de boodschap daadwerkelijk aankomt en wordt begrepen. Duidelijke en volledige informatie is nodig, om de voor- en nadelen af te kunnen wegen. Omdat de respondenten hebben aangegeven dat ze hun stem willen laten horen binnen de organisatie is het van belang om deze een podium te geven. Gezien de omvang van de doelgroep is het niet haalbaar om dit op individueel niveau te doen.



Het doel van het inzetten van deze veranderstrategie is om de kennis en houding van de medewerker ten opzichte van vrijwillige personele mobiliteit te beïnvloeden. *“Aan het einde van het eerste semester van komend schooljaar 2015-2016 (1 januari 2016) weet 85% van de doelgroep leerkrachten wat vrijwillige interne personele mobiliteit binnen INNOVO inhoudt, wat de regels zijn omtrent vrijwillige personele mobiliteit en op welke manier dat ze zich kunnen ontwikkelen.” en “Aan het eind van schooljaar 2015-2016 staat 50% van de doelgroep leerkrachten positief-neutraal ten opzichte van hun eigen vrijwillige personele mobiliteit binnen INNOVO.”*

Het advies is daarom ook om de onderhandelingen op groepsniveau te laten plaatsvinden. Deze onderhandelingen worden gevoerd in de vorm van een workshop. De workshop wordt geïnitieerd door het College van Bestuur en uitgevoerd door de afdelingen HRM en Communicatie. Tijdens deze workshop worden zowel de negatieve als positieve gevolgen besproken met de doelgroep. De centrale vraag hierbij is: welke verschuivingen brengt de verandering met zich mee in taken, verantwoordelijkheden, samenwerking en in plek binnen de organisatie. Om dit te kunnen bereiken kunnen er verschillende werkvormen ingezet worden (denk hierbij aan het gebruik van post-its, de superheld manier, de kleuren van de bono etc.).

Aanwezigen: College van Bestuur, afdeling Communicatie, afdeling HRM, schoolleiders en leerkrachten

Veranderstrategie Coachen

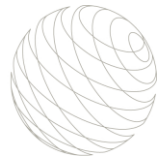
De veranderstrategie Coachen gaat over het bespreken van de negatieve gevoelens die aanwezig zijn bij de doelgroep. Deze negatieve gevoelens leggen verband met de verandering. Het is belangrijk om deze negatieve gevoelens een plek te kunnen geven. Vaak kan het zo zijn dat er sprake is van oud zeer bij medewerkers en de verandering die momenteel ingezet is die deze negatieve gevoelens weer naar boven haalt. Deze veranderstrategie zorgt ervoor dat medewerkers geholpen worden om kritisch naar zichzelf kunnen kijken. Hierbij worden de bedreigingen van de verandering tegenover de kansen en uitdagingen ten behoeve van zelfontwikkeling gezet (Cozijnsen, 2011, pp. 152,153).

Het doel van het inzetten van deze veranderstrategie is om de houding van de medewerker ten opzichte van vrijwillige personele mobiliteit te beïnvloeden. *“Aan het eind van schooljaar 2015-2016 staat 50% van de doelgroep leerkrachten positief-neutraal ten opzichte van hun eigen vrijwillige personele mobiliteit binnen INNOVO.”*

Het advies is om het middel teamcoaching in te zetten. Dit omdat teamcoaching helpt bij het bloot leggen van de gevoelens rond personele mobiliteit. Omdat het onderwerp gevoelig ligt binnen de organisatie en bij de medewerkers, wordt er met behulp van metaforen de problematiek verduidelijkt en besproken. Zo zou INNOVO er voor kunnen kiezen om de verandering te zien als een reis die samen gemaakt wordt.

In de teamcoaching wordt er gebruik gemaakt van een rollenspel. Zo kunnen medewerkers die moeite hebben met de verandering het bijvoorbeeld ook vanuit de rol van de voorzitter van het College van Bestuur zien. Het gesprek wordt van te voren zorgvuldig uitgewerkt om de medewerkers zich goed te laten inleven in een andere rol binnen de organisatie. De rollen die gespeeld kunnen worden door medewerkers zijn bijvoorbeeld: voorzitter van het College van Bestuur, directeur van het Servicebureau, schoolleider en/of medewerker HRM. Dit rollenspel zorgt voor bewustwording van je eigen gevoelens en de noodzaak van de verandering vanuit verschillende rollen en zo zorgt dit voor een verschuiving in de mindset.

Aanwezigen: College van Bestuur, afdeling Communicatie, afdeling HRM, schoolleiders en leerkrachten



Veranderstrategie Participeren

Voor INNOVO is het belangrijk om betrokkenheid te genereren bij de leerkracht, het is namelijk van belang dat medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie als geheel, om te willen en kunnen mobiliseren. Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers niet het gevoel hebben voor een organisatie te werken maar voor één school (Hussen, Enquête mobiliteit, 2015). Medewerkers voelen zich niet betrokken bij de organisatie, daardoor hebben zij weinig zicht op andere scholen en collega's en zijn bang om te mobiliseren.

De veranderstrategie Participeren gaat over het ontwikkelen van individuele betrokkenheid bij de organisatie. Dit is belangrijk om voldoende veranderenergie vrij te maken (Cozijnsen, 2011, pp. 156,157).

Het doel van het inzetten van deze veranderstrategie is om de kennis en houding van de medewerker ten opzichte van vrijwillige personele mobiliteit te beïnvloeden. *“Aan het einde van het eerste semester van komend schooljaar 2015-2016 (1 januari 2016) weet 85% van de doelgroep leerkrachten wat vrijwillige interne personele mobiliteit binnen INNOVO inhoudt, wat de regels zijn omtrent vrijwillige personele mobiliteit en op welke manier dat ze zich kunnen ontwikkelen.” en “Aan het eind van schooljaar 2015-2016 staat 50% van de doelgroep leerkrachten positief-neutraal ten opzichte van hun eigen vrijwillige personele mobiliteit binnen INNOVO.”*

Het advies bij deze veranderstrategie is om een zogenaamde Open Space bijeenkomst te organiseren. Een Open Space bijeenkomst is een minder gestructureerde bijeenkomst die medewerkers een podium biedt om zonder vaste agenda met elkaar een gesprek te voeren. Voor INNOVO zouden dit onderwerpen kunnen zijn die tijdens de twee bovenstaande veranderstrategieën nog niet aan bod zijn gekomen. Dit kunnen bijvoorbeeld onderwerpen als: Leerkrachten met nog maar 2 jaar te werken tot aan het pensioen, verminderende sfeer en dynamiek binnen het team door de verandering of slecht imago bij collega's door participatie.

Een Open Space bijeenkomst is een werkvorm op zich en is zeer geschikt voor grote groepen. Het grote voordeel van Open Space bijeenkomsten is daarnaast dat er één belangrijke regel is. Deze geldt: *“Als een deelnemer zich in een situatie bevindt waarin hij niets leert, niet geïnspireerd wordt, en evenmin het gesprek een betere richting kan geven, is hij verplicht zijn 2 voeten te gebruiken om naar een productiever gesprek te gaan. Letterlijk in beweging komen dus.”* (Participatiekompas). De enige verantwoordelijkheid van de organisatie voor een Open Space bijeenkomst is het regelen van een plek, datum, tijd en uitnodiging.

Aanwezigen: leerkrachten

Veranderoverleg

Om vrijwillige personele mobiliteit goed te implementeren in de organisatie is het belangrijk dat naast de leerkrachten ook de schoolleiders achter de verandering staan en dit uitdragen naar buiten. Zij hebben immers een voorbeeldfunctie voor de leerkrachten.

Om aan de leerkrachten te laten merken dat ze de verandering accepteren en toestaan is het van belang dat ze aanwezig zijn bij de verandersessies Onderhandelen en Coachen. Het voorbeeld en de stimulans dat de schoolleiders geven aan de leerkrachten is van groot belang. Leerkrachten willen zich gesteund voelen in het mobiliteitsproces.

De onderzoeksresultaten wijzen uit dat schoolleiders vaak wel het idee hebben dat ze hun medewerkers stimuleren om aan personele mobiliteit te doen, maar dit wordt door de leerkrachten niet zo ervaren. Daarom moet tijdens een cursus dag de onderzoeksresultaten besproken worden, zodat ze geconfronteerd worden met de mening van hun leerkrachten.

Verder is het belangrijk om deze schoolleiders handvaten aan te reiken om hun medewerkers wel naar behoeften te kunnen stimuleren. Openheid en transparantie zijn ook belangrijke waarden in de relatie tussen schoolleider en leerkracht.



Aanwezigen: schoolleiders, het College van Bestuur en de afdeling Communicatie

Implementatie

Gezien het aantal Fte's waaruit de afdeling communicatie bestaat is het advies om een bureau in te huren die gespecialiseerd is in het begeleiden van veranderprocessen en veranderworkshops op de manier zoals hierboven beschreven.

Het advies is om de workshops te verspreiden over drie kwartalen, ieder kwartaal vertegenwoordigt een onderwerp. Per kwartaal worden er zeven bijeenkomsten georganiseerd die ieder maximaal 50 deelnemers toelaten. Dit betekent dat er $7 \times 3 \times 50 = 1050$ plekken beschikbaar zijn tijdens het gehele traject. Deelname van op zijn minst één workshop is verplicht. Leerkrachten kunnen naar interesse uitkiezen bij welke workshop ze aanwezig willen zijn. Om de kosten te drukken worden de workshops op scholen gehouden. Deze scholen stellen echter enkel een ruimte beschikbaar, de rest dient geregeld te worden door het servicebureau. Denk hierbij aan koffie/thee en fris.

De workshops worden telkens op woensdagmiddag aangeboden. Medewerkers kunnen zich via het intern platform opgeven voor de gewenste datum en workshop, vol = vol.

Het College van Bestuur doet telkens de inleiding van de workshops, om te laten zien dat zij dit belangrijk vinden. Dit mag iedere keer één iemand zijn, dit zodat er in de agenda nog ruimte is voor andere afspraken op woensdagmiddag. Daarnaast is het van belang dat het College van Bestuur de medewerkers uitnodigt om deel te nemen aan op zijn minst één workshop. Zodat de leerkrachten de uitnodiging, workshop en het onderwerp serieus nemen.

Bij iedere workshop dient de communicatieadviseur aanwezig te zijn om te notuleren wat er gebeurt tijdens de sessies om zo van iedere workshop een evaluatie te kunnen maken en de resultaten te kunnen verwerken. De verwerkte resultaten van iedere workshop zullen op het intern platform beschikbaar gesteld worden. Ook zal de communicatieadviseur aan het einde een evaluatierondje doen. Zo kan zij te weten komen of dit de gewenste manier is van informatievergaring en bespreking van het onderwerp en wat de medewerkers nog missen. De te verwerken resultaten zullen uiteindelijk gecommuniceerd worden via een persoonlijk mailtje naar de deelnemers en een bericht op het intern platform.

Indicatie van de kosten

INNOVO heeft al eens eerder gebruik gemaakt van een spreker/facilitator en had met deze persoon goede ervaringen (Bessems, 2015). Gezien de laatste factuur van deze spreker (Trier, 2014), kan er uitgegaan worden van een kostenplaatje van €2.000 per workshop. Dit zou betekenen dat het totale kosten plaatje circa €42.000 (€2.000 * 21) zou zijn.

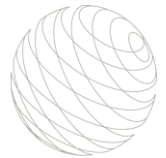
Daarnaast kan INNOVO ervoor kiezen om een interne facilitator de workshops te laten houden. Door gebruik te maken van een interne facilitator kunnen de kosten gedrukt worden.

Organiseren van een banenmarkt

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat een van de obstakels die de aanwezige weerstand veroorzaken het onwetende is. "Ik weet wat ik heb, maar niet wat ik krijg" is hierbij een belangrijke quote. Medewerkers zijn toe aan inzicht in andere scholen en zijn ook bereid om hierin te investeren om de bestaande angst af te zwakken. Meerdere leerkrachten geven aan interesse te hebben in een banenmarkt (11, 2015).

Daarom wordt er geadviseerd om een kennismakingsmarkt te organiseren. Tijdens deze markt vertegenwoordigt iedere school zichzelf.

Dit omdat een kennismakingsmarkt bijdraagt aan het behalen van het doel: *"Aan het einde van het eerste semester van schooljaar 2016-2017 (1 januari 2017) heeft 10% van de doelgroep leerkrachten*



een oriënterend gesprek bij een andere school met betrekking tot vrijwillige personele mobiliteit binnen INNOVO.” en de drempel om te mobiliseren verlaagd doordat er angsten worden weggenomen.

Tijdens deze kennismakingsmarkt stelt iedere keer één school zich open voor collega's. Leerkrachten kunnen op deze manier kennismaken met de manier van onderwijs geven van de school en elkaar beter leren kennen door gesprekken aan te gaan.

Implementatie

INNOVO heeft collegiale platformen. Op deze platformen komen steeds ongeveer zes scholen bij elkaar. Het advies is om deze kennismakingsmarkt te organiseren onder deze collegiale platformen, zodat na de kennismakingsmarkt een evaluatie of napraatje plaats kan vinden binnen deze collegiale platformen.

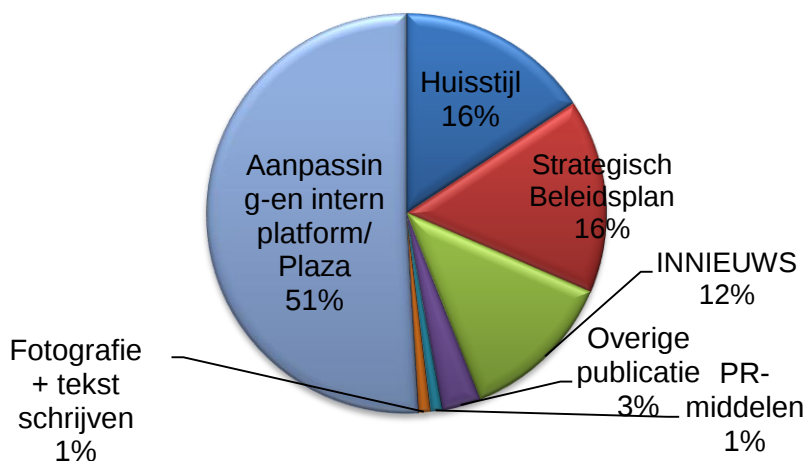
Het advies is om deze kennismakingsmarkten allen op een woensdagmiddag te laten plaatsvinden, ongeveer één keer op de twee maanden. Dit betekent dat ongeveer iedere twee maanden één van de zes scholen van één collegiaal platform aan de beurt is om zich te presenteren aan andere scholen en collega's uit het collegiaal platform.

Budgetallocatie

Omdat de begroting van schooljaar 2015-2016 nog niet helemaal vast staat wordt er in de

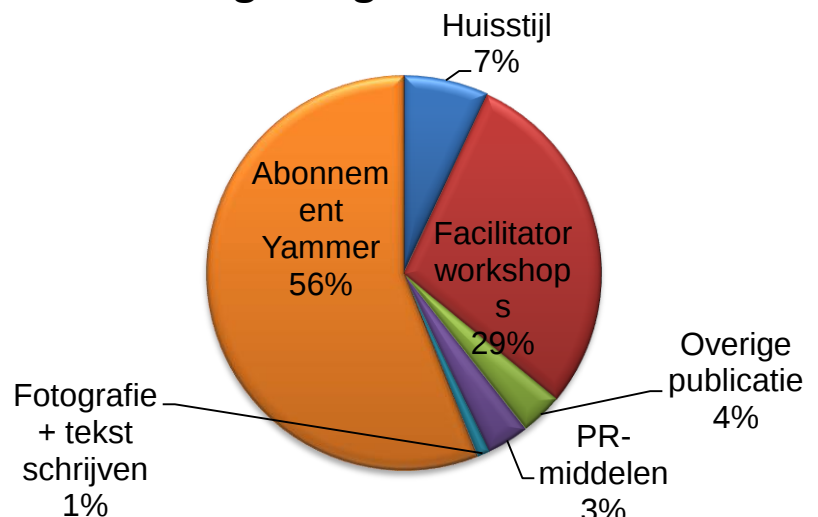
budgetallocatie uitgegaan van de begroting van schooljaar 2014-2015 (Financiën, 2015). Daarnaast is er nog geen zekerheid over de publicaties van INNIEUWS in het schooljaar 2015-2016 en de daarop volgende jaren. Daarom is in de budgetallocatie uitgegaan van de verdwijning van INNIEUWS met ingang van schooljaar 2015-2016. In de begrotingsindicatie is uitgegaan van het invoeren van alle adviezen zoals deze bedoeld zijn.

Begroting 2014/2015

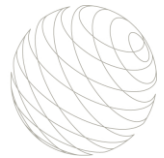


Figuur 16 - Begroting 2014/2015

Begrotingsindicatie 2015-2016

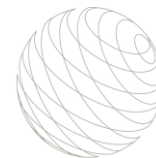


Figuur 15 - Begrotingsindicatie 2015-2016

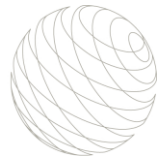


9. Bibliografie

- 1, R. (2015, Maart 23). Personele mobiliteit binnen INNOVO. (A. v. Hussen, Interviewer)
 - 10, R. (2015, April 15). Personele mobiliteit binnen INNOVO. (A. v. Hussen, Interviewer)
 - 11, R. (2015, april 14). Personele mobiliteit binnen INNOVO. (A. v. Hussen, Interviewer)
 - 2, R. (2015, Maart 23). Personele mobiliteit binnen INNOVO. (A. v. Hussen, Interviewer)
 - 3, R. (2015, Maart 24). Personele mobiliteit binnen INNOVO. (A. v. Hussen, Interviewer)
 - 6, R. (2015, Maart 30). Personele mobiliteit binnen INNOVO. (A. v. Hussen, Interviewer)
 - 9, R. (2015, April 14). Personele mobiliteit binnen INNOVO. (A. v. Hussen, Interviewer)
- ANP. (2014, Mei 23). *Politiek*. Opgeroepen op Maart 4, 2015, van Nu.nl:
<http://www.nu.nl/politiek/3783833/kabinet-helpt-scholen-in-krimpgebieden.html>
- Baggerman, M. (sd). *Periode1*. Opgeroepen op Maart 6, 2015, van Wordpress:
<https://matthiasbaggerman.wordpress.com/periode-i-2/>
- Ben. (2011, Juni 5). *Rijnlands voor beginners*. Opgeroepen op Maart 10, 2015, van Nieuw organiseren: <http://www.nieuworganiseren.nu/featured/rijnlands-voor-beginners/>
- Bessems, H. (2015, Februari 12). Mobiliteit. (A. v. Hussen, Interviewer)
- Bewegen', P. '. (2015). *Rapportage*. Heerlen: INNOVO.
- Boventallig ontslag*. (2015). Opgeroepen op Maart 30, 2015, van Ontslagspecialist:
<http://www.ontslagspecialist.nl/boventallig-ontslag.html>
- Bruijn, M. d. (2015). *Vrijwillige mobiliteit faciliteren* .
- Compare more Office 365 for business plans*. (2015). Opgeroepen op juni 4, 2015, van Products Office: <https://products.office.com/nl-NL/business/compare-more-office-365-for-business-plans>
- Cooten, Brekelmans, Leenen, v., & Berndsen. (2011). *Analyse instroom en doorstroom primair onderwijs*. Amsterdam: Regioplan.
- Cozijnsen, A. (2011). Van weerstand naar veranderbereidheid. In A. Cozijnsen, E. Metselaar, & P. Delft van, *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Holland Business Publications.
- Dam, M. e. (2005). *Een praktijkgerichte benadering van management en organisatie*. Groningen-Houten: Wolters-Noordhoff.
- Financiën, A. (2015). *Begroting 2014/2015 - 2018/2019*. Heerlen: INNOVO - CvB.
- Gevolgen van krimp*. (2015). Opgeroepen op Maart 4, 2015, van Leerlingendaling:
<http://www.leerlingendaling.nl/handboek-primair-onderwijs/bewustwording/gevolgen-van-krimp>
- Goot, E. v. (2015, januari 2). *NUweekend*. Opgeroepen op maart 4, 2015, van Nu.nl:
<http://www.nu.nl/weekend/3963387/economische-ontwikkelingen-in-2015.html>
- Hussen, A. v. (2014). *Interne social media zijn hot*. Eindhoven: Fontys Hogeschool.
- Hussen, A. v. (2015, Maart 16). Enquête mobiliteit. *Mobiliteitsonderzoek*. Heerlen, Limburg, Nederland: n.v.t.



- Infoteur. (2008, 12 2). *Typologie van Hand - Mintzberg en Greiner*. Opgeroepen op Maart 14, 2015, van Educatie en school: <http://educatie-en-school.infonu.nl/diversen/28379-typologie-van-handy-mintzberg-greiner.html>
- INNOVO. (2005). *Communicatienotitie*. Heerlen: INNOVO.
- INNOVO. (2011). *Strategisch Beleidsplan 2011-2015*. Heerlen: INNOVO.
- INNOVO. (2015). *Strategisch Beleids Plan 2015-2020*. Heerlen: INNOVO.
- Intrinsieke en extrinsieke motivatie*. (2011). Opgeroepen op April 20, 2015, van Gertjanshop: <http://www.gertjanshop.com/praktijkcaseveranderen/2.1.3.-intrinsieke-en-extrinsieke-motivatie.html>
- Jansen, C. (2015, maart 11). Interview doelgroep. (A. v. Hussen, Interviewer)
- KBWorks. (2015). Opgeroepen op Januari 13, 2015, van wat is SharePoint: <http://www.watisharepoint.nl/>
- Mintzberg model*. (sd). Opgeroepen op Maart 10, 2015, van Infomarketing: <http://www.informarketing.nl/management/mintzberg-model/>
- Moll, M. v. (2014, April 9). *Digitalisering van het onderwijs wat staat educatieve uitgevers te wachten*. Opgeroepen op Maart 6, 2015, van Frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2014/04/09/digitalisering-van-onderwijs-wat-staat-educatieve-uitgevers-te-wachten/>
- P&O, S. (2006). *Mobiliteit en Beleid*. Utrecht: KSU.
- Participatiekompas. (sd). *Open Space bijeenkomst*. Opgeroepen op Mei 28, 2015, van Participatiekompas: <http://www.participatiekompas.nl/methoden-en-tools/open-space-bijeenkomst>
- Patelski, E. (2015, Maart 10). Kengetallen. (A. v. Hussen, Interviewer)
- Regioplan. (2013). *Vier in balans monitor*. Opgeroepen op Maart 16, 2015, van Kennisnet: http://www.kennisnet.nl/fileadmin/contentelementen/kennisnet/Over.kennisnet/Vier_in_balans/Vier_in_balans_monitor_2013.pdf
- Reijnders, E. (2010). *Basisboek Interne Communicatie*. In E. Reijnders, *Basisboek Interne Communicatie*. Assen: Van Gorcum BV.
- Rijksoverheid. (sd). *Oorzaken en gevolgen bevolkingskrimp*. Opgeroepen op Mei 26, 2015, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/bevolkingskrimp/oorzaken-en-gevolgen-bevolkingskrimp>
- Segers, R. (2012, februari 12). *McClelland*. Opgeroepen op April 30, 2015, van Blogspot van Rob Segers: <http://robsegers.blogspot.nl/2012/02/mcclelland.html>
- Slofstra, E. (2013, September 18). *Hoe introduceer je Yammer succesvolle activatie in 10 stappen*. Opgeroepen op Juni 3, 2015, van Frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2013/09/18/hoe-introduceer-je-yammer-succesvolle-activatie-in-10-stappen/>
- Spup. (2013). *Communicatie klimaat*. Opgeroepen op Maart 14, 2015, van Spup: <http://spup.nl/nl/vitale-slagvaardige-organisatie-zorg-voor-een-gezond-communicatie-klimaat/>



- Steekproef. (2015). Opgeroepen op maart 23, 2015, van Journalinks:
<http://www.journalinks.be/steekproef/>
- Studiehandleiding. (2014, Januari). *Individuele opdracht*. Opgeroepen op Maart 1, 2015, van Fontys portal: <https://connect.fontys.nl/instituten/fhc/swr/IndivOpdr/SitePages/Introductiepagina.aspx>
- Thoolen, J. (2015, Januari 7). (A. v. Hussen, Interviewer)
- Trier, S. v. (2014). *Factuur Evenement 19 Juni*. Heerlen.
- Verhoeven, N. (2011). Wat is onderzoek? In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* Middelburg: Boom Lemma Uitgever.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Boom Lemma .
- Vries, R. J. (2011, juni 11). *Succesvol veranderen het weerstandswiel*. Opgeroepen op maart 23, 2015, van Raamstijn: <http://www.raamstijn.nl/eenblogjeom/index.php/categorie-1/1054-succesvol-veranderen-het-weerstandswiel>
- Wat Betekent. (2014). Opgeroepen op Januari 12, 2015, van Wat Betekent: <http://www.wat-betekent.nl/wat-is-yammer/>
- Wat is krimp. (2015). Opgeroepen op Maart 4, 2015, van Leerlingendaling: <http://www.leerlingendaling.nl/handboek-primair-onderwijs/bewustwording/wat-krimp>
- Wet werk en zekerheid. (2015). Opgeroepen op Maart 9, 2015, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wet-werk-en-zekerheid/aanpassingen-wet-werk-en-zekerheid>
- Zuidhof, A. (2013, Maart 5). *Frankwatching*. Opgeroepen op Januari 13, 2015, van Frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2013/03/05/yammer-5-praktische-toepassingen-die-je-vast-nog-niet-kende/>

Lijst met afbeeldingen en tabellen

<i>Figuur 1 - Populatie en streekproef</i>	12
<i>Figuur 2 – Symptomen weerstand</i>	19
<i>Figuur 3 - Het ijsbergmodel</i>	21
<i>Figuur 4 - Theorie van Gepland Gedrag</i>	22
<i>Figuur 5 - Onderdelen 'willen' veranderen</i>	23
<i>Figuur 6 - Onderdelen 'willen' en 'moeten' veranderen</i>	24
<i>Figuur 7 - Onderdelen 'willen', 'moeten' en 'kunnen' veranderen</i>	25
<i>Figuur 8 - Verdeling man-vrouw op leeftijd</i>	31
<i>Figuur 9 - IJkpersoon</i>	32
<i>Figuur 10 – Aantal dienstjaren respondenten</i>	33
<i>Figuur 11 – Aantal jaren werkzaam respondenten</i>	33
<i>Figuur 12 - Q14 Surveyonderzoek</i>	35
<i>Figuur 13 - 'Willen' veranderen</i>	38
<i>Figuur 14 - Gebruik Yammer</i>	43
<i>Figuur 16 - Begrotingsindicatie 2015-2016</i>	48
<i>Figuur 15 - Begroting 2014/2015</i>	48
<i>Tabel 1 - Furst en Cable</i>	20
<i>Tabel 2- Personeelsaantallen</i>	31



10. BIJLAGEN

Bijlage I: Interne en externe analyse

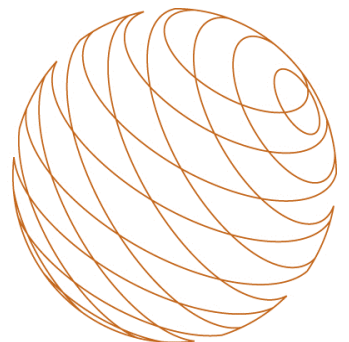
1. Interne analyse
2. Externe analyse

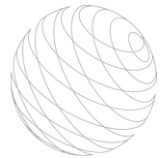
Bijlage II: Interview- en enquêtevragen/uitnodiging

1. Interview
2. Enquête

Bijlage III: Resultaten kwantitatief onderzoek

Bijlage IV: Resultaten kwalitatief onderzoek





BIJLAGE I: INTERNE EN EXTERNE ANALYSE

1. Interne analyse

1.1 Organisatie-elementen even kijken naar cijfers vooraan, aantal scholen

INNOVO is een stichting voor Katholiek Onderwijs dat na een fusie van de Katholieke Scholenvereniging Limburg en Ambiorix is ontstaan op 1 januari 2005. Het KSV beschikte over ruim 40 scholen in midden en zuid Limburg en Ambiorix beschikte daarnaast over ruim 20 scholen in diezelfde regio.

Stichting INNOVO is actief in het primair onderwijs in Zuid- en Midden-Limburg en bestrijkt 16 gemeenten, van Roermond tot en met Vaals. De stichting beschikt over 54 scholen waarvan 49 scholen voor basisonderwijs, 2 scholen voor speciaal basisonderwijs en 3 scholen voor speciaal (voortgezet) onderwijs. Naar deze 54 scholen gaan ongeveer 10.000 leerlingen in de leeftijd van 3 tot 20 jaar. Ongeveer de helft van deze scholen worden gekenmerkt als kleine scholen (scholen met een leerlingaantal dat kleiner is dan 140). Daarmee behoort INNOVO tot de grotere schoolbesturen voor primair onderwijs in Nederland. Daarnaast telt de organisatie ongeveer 1100 medewerkers (Patelski, Kengetallen, 2015).

- INNOVO is verspreid over zestien gemeenten in Midden- en Zuid-Limburg;
- De grootste school telt meer dan 550 leerlingen, de kleinste school telt minder dan 40 leerlingen;
- Er werken 36 schoolleiders, verspreid over 54 scholen;
- De Raad van Toezicht bestaat uit zeven leden;
- Het College van Bestuur bestaat uit twee leden;
- Bij het servicebureau werken 35 Fte's;
- 50% van alle medewerkers bij INNOVO is 50 jaar of ouder;

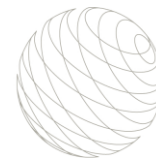
In figuur 17 en 18 is het verzorgingsgebied van INNOVO in kaart gebracht.



Figuur 17 - Verzorgingsgebied INNOVO



Figuur 18 - Verzorgingsgebied INNOVO



Organisatiedoelen

INNOVO heeft één overkoepelend organisatiedoel dat zij op alle mogelijke manieren uitdragen. Namelijk het faciliteren van goed en kwalitatief onderwijs. De doelen die daarbij voor de periode 2015-2020 zijn vastgesteld, ter ondersteuning van het overkoepelend organisatiedoel, zijn als volgt:

- Alle leerkrachten beheersen in 2017 de basisvaardigheden om ICT in de klas doelmatig in te zetten;
- Elke school beschikt in 2017 over in elk geval een leerkracht met extra competenties op het gebied van 21^{ste} eeuw vaardigheden;
- Startende leerkrachten zijn in maximaal drie jaar basis bekwaam: ze beheersen dan de instap in de praktijk;
- Alle leerkrachten beheersen in 2020 de differentiatievaardigheden en zijn daarmee vakbekwaam;
- Interne audits, professionalisering versterken door interne en externe expertise te verbinden en de geëvalueerde werkprocessen te gebruiken ('kritische vriend') en in 2016-2017 externe check en scholing. (INNOVO, Strategisch Beleidsplan 2015-2020, 2015)

Missie

"Onze missie is inspireren om te leren vanuit de overtuiging, dat iedereen het liefst zelf met zijn eigen ontwikkeling aan de slag wil gaan. Het gaat dan om leren van 'moeten' naar 'willen' en om open te staan voor nieuwe dingen en het koesteren van nieuwsgierigheid. Het gaat om zelf blijven nadenken en om veel (werk)plezier. Persoonlijk leren lukt het best in een omgeving met veel ondersteuning en weinig controle." (INNOVO, Strategisch Beleidsplan 2015-2020, 2015)

Visie

"Onze visie is het bieden van goed onderwijs, goed onderwijs voor leerling, leerkracht en omgeving. Wij streven naar onderwijs op maat voor iedereen. Daarbij maken de kwaliteiten van leerkracht en directie het verschil. Iedere leerling en medewerker kan binnen INNOVO zichzelf zijn en zich verbonden voelen met anderen." (INNOVO, Strategisch Beleidsplan 2015-2020, 2015)

Kernwaarden INNOVO

De visie en missie van INNOVO wordt gedragen door de volgende kernwaarden:

- | | |
|---------------------|--|
| • Solidariteit | Iedereen telt mee en iedereen doet ertoe ook buiten INNOVO; |
| • Eigenaarschap | Verantwoordelijkheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie; |
| • Professionaliteit | Keuze voor vakmanschap, vertrouwen en verbinding; |
| • Zingeving | Onderwijs is betekenisvol en kiest lokaal een eigen accent. |

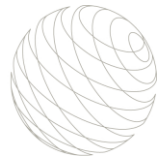
Organisatiestrategie

Bij de gestelde doelen heeft INNOVO de volgende strategie geformuleerd:

SBP 2015-2020: het kind centraal

Onderwijs gaat altijd over de vraag: *wat kan de school doen voor het kind en niet andersom*. De kwaliteit van de relatie: *leerkracht – leerling* is een belangrijke voorspeller van schoolsucces. Onderwijs gaat over kennis, vaardigheden en vorming, maar ook over het ontwikkelen van een kritische distantie en groei naar onafhankelijkheid. Onderwijs draagt bij aan de ontwikkeling van jongeren tot *competente rebellen, creatieve dwarsdenkers en constructieve nee-zeggers*.

De samenleving en de arbeidsmarkt veranderen. Kinderen van vandaag in groep 1 leiden wij op voor een baan in 2032. Mensen willen ook zelf meer invulling geven aan hun leven en tegelijk wordt van hen verwacht dat zij flexibel zijn en blijven leren. Het is zaak de toekomst positief tegemoet te treden. Goed onderwijs legt een basis voor een succesvolle loopbaan, toekomstig functioneren, persoonlijke vorming en burgerschap en moet dus meegaan met zijn tijd en steeds inspelen op de wereld die verandert.



Beheersen basisvaardigheden essentiële voorwaarde

Goed onderwijs inspireert en daagt uit, maar geeft leerlingen ook mee wat ze later nodig hebben. Onze economie ontwikkelt zich van een kenniseconomie naar een ‘*een lerende economie*’ en dat betekent naast kennisproductie ook optimale *kennistoepassing*. Van mensen wordt verwacht, dat zij zich blijvend kunnen aanpassen aan nieuwe omstandigheden en zich snel nieuwe competenties eigen maken. Het beheersen van basisvaardigheden, rekenen en taal, is een eerste voorwaarde. Om toegang te krijgen tot informatie en om actief te kunnen deelnemen aan de samenleving is *digitale geletterdheid* een essentiële vaardigheid en 21^{ste}-eeuwse *vaardigheden* spelen daarin een belangrijke rol.

Persoonlijke vorming en burgerschap

Leerlingen moeten de kans krijgen zich breed te ontwikkelen, niet alleen cognitief, maar ook sociaal-emotioneel. Een kind ontwikkelt zich immers niet alleen cognitief, maar ook motorisch en sociaal. Culturele ontwikkeling is van belang om het besef van een culturele identiteit te bevorderen en om een algemene ontwikkeling te verwerven voor de rest van het leven. Het is van wezenlijk belang dat leerlingen kennis opdoen over onze democratische rechtsstaat en van de *fundamentele waarden* die daaraan ten grondslag liggen: vrijheid, verantwoordelijkheid, verdraagzaamheid en de gelijkwaardigheid van alle mensen. Dit ondersteunt leerlingen in het ontwikkelen van een moreel kompas en in het leren omgaan met verschillen.

Mobiliteit kan bijdragen om de beoogde doelen te behalen. Dit omdat mobiliteit ervoor kan zorgen dat leerkrachten zich ontwikkelen. Mobiliteit wordt namelijk naast krimp ook georganiseerd om de kwaliteit en ontwikkelingen van leerkrachten te stimuleren. Hoe meer leerkrachten zich ontwikkelen en leren, hoe beter het onderwijs is dat geboden wordt.

Organisatiestructuur

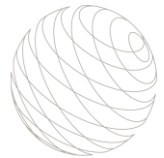
Binnen INNOVO wordt niet langer gewerkt vanuit een organigram. INNOVO gelooft namelijk in het stimuleren van teams om samen te leren en ondersteunt netwerken van specialisten. Sinds een aantal jaren werkt INNOVO volgens het Rijnlands model. Het Rijnlands model staat voor de overlegcultuur zoals we die in ons land maar al te goed kennen, voor solidariteit, voor waardering voor vakmanschap en voor andere waarden dan alleen geld, zoals kwaliteit en geluk (Ben, 2011).

Binnen het servicebureau van INNOVO zijn er twee soorten overleggen zichtbaar, namelijk het gepland en het ongepland overleg. Medewerkers van het servicebureau staan altijd open om elkaar te helpen. Zo lopen ze vaak bij elkaar binnen om even snel een vraag te stellen of verduidelijking te vragen, dit zijn de ongeplande overleggen. Daarnaast zijn er ook geplande overleggen. INNOVO heeft zowel binnen het servicebureau als binnen de gehele organisatie geplande overleggen. Denk hierbij aan jubilarissenbijeenkomsten, schoolleidersbijeenkomsten, HRM bijeenkomsten e.d.

De communicatielijnen tussen het servicebureau en de leerkrachten kent een lange weg. Alles wat mondeling besproken moet worden gaat van het servicebureau naar het middenmanagement (de schoolleiders) en vervolgens pas naar de leerkrachten. Overige communicatie wordt middels communicatiemiddelen naar de leerkrachten gecommuniceerd. Dit zijn vooral eenzijdige communicatiemiddelen, denk hierbij aan een nieuwsbrief, mail of berichten op het intranet Plaza.

INNOVO vindt het van groot belang om de leerling centraal te stellen en doet dit door het zo goed mogelijk ondersteunen van de leerkrachten in de uitvoering van hun vak. Daarom wordt er regelmatig aan schoolleiders en teams gevraagd wat de verbeterpunten zijn, zodat er gegarandeerd maatwerk geboden kan worden.

In het belang van goed onderwijs werkt INNOVO nauw samen met samenwerkingspartners en collega-besturen. In het strategisch beleidsplan van 2015-2020 wordt dan ook gesteld dat INNOVO geen concurrenten of ‘concullega’s’ kent. Bij de ontwikkelingen binnen de organisatie en het behalen



van de doelen betreft INNOVO ouders, leerlingen, de medezeggenschap en de RvT en beschouwen hen als ervaringsdeskundigen (INNOVO, Strategisch Beleidsplan 2015-2020, 2015).

Organisatiecultuur

INNOVO komt volgens de typologieën van Mintzberg het meest overeen met het type professionele organisatie (Reijnders, 2010, p. 26).

De professionele organisatie

Volgens Mintzberg is een professionele organisatie bureaucratisch, net zoals de machineorganisatie. Het verschil tussen deze twee is echter dat er bij een professionele organisatie hoopopgeleide professionals werkzaam zijn. De professionals verrichten moeilijke werkzaamheden, die een routinematig karakter hebben. De technische staf biedt ondersteuning aan de professionals, zodat deze zich kunnen richten op de primaire werkzaamheden. Door de hoeveelheid regels en procedures, kan een efficiënte werkwijze worden gerealiseerd (Mintzberg model).

In tabel 3 is uitgelegd wat een professionele organisatie en daarbij behorende kenmerken zijn volgens Mintzberg (Reijnders, 2010, p. 31).

Professionele organisatie	Denk aan grote accountants- en consultancybedrijven, ziekenhuizen en universiteiten
Structuur	Decentrale onderdelen, maar toch bureaucratisch. Vele uitvoerende professionals, veelal hoger opgeleid. Systeem van aparte functie- en vakgebieden, waarin afzonderlijke professionals zelfstandig werken. Minimale voorbereidende staf (daar groeien professionals van) en ook weinig middenkader. Grote ondersteunende staf met een 'machineachtig' karakter ten behoeve van de professionals.
Omgeving	Complex en toch stabiel Eenvoudig technisch systeem Komt vaak voor in de dienstensector (hoewel niet uitsluitend)
Strategie	Wordt meestal bepaald op grond van professioneel oordeel en collectieve keuze (soms na bestuurlijke goedkeuring)
Voordelen, problemen en gevaren	De professionele organisatie heeft de voordelen van democratie en autonomie Huiver voor innovatie; professionals claimen een soort professionele autonomie waardoor ze ongrijpbaar lijken voor regels en procedures.

Tabel 3 – Professionele organisatie

De organisatiecultuur van INNOVO komt overeen met een professionele organisatie omdat binnen INNOVO alles draait om de scholen. Vanuit daar functioneert het bedrijf. Ze worden daarbij ondersteund door de ondersteunende staf, dat zoals te zien is in figuur 19, het servicebureau is. Daarnaast wordt er bij INNOVO gewerkt vanuit de operationele kern. Ze hebben veel te zeggen en kunnen ideeën aandragen, het proces van besluitvorming blijft echter uiteindelijk bij het strategisch

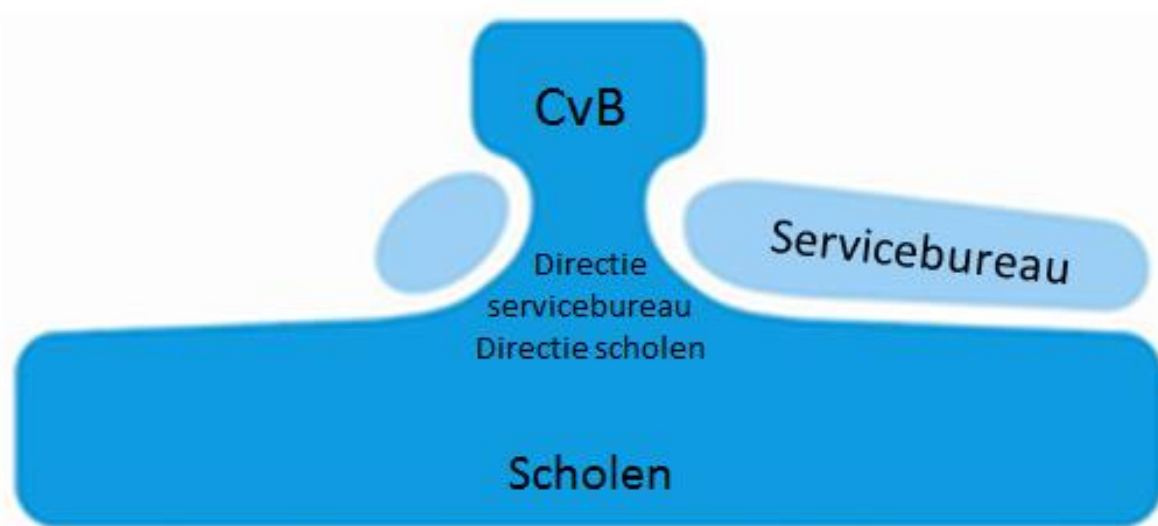


topmanagement. De operationele (uitvoerende) kern is de belangrijkste kern. Zonder deze kern zou INNOVO niet kunnen blijven opereren.

Ook is er binnen de organisatie angst voor innovatie, dat is uiteindelijk de reden achter dit onderzoek. Voor mobiliteit betekent dit, dat deze ingrijpende verandering niet met open armen ontvangen wordt. Door de aanwezige angst wordt het moeilijker om mobiliteit op een goede manier te kunnen laten plaatsvinden binnen de organisatie. Het personeel zal zelf de urgentie in moeten zien voordat ze in staat kunnen zijn om te gaan veranderen.

In figuur 19 is afgebeeld hoe de bedrijfscultuur van INNOVO eruitziet in het professionele organisatietype (Baggerman).

Strategisch topmanagement:	CvB (College van Bestuur)
Middenmanagement:	Directie Servicebureau en Schoolleiders
Operationele kern:	Scholen
Ondersteunende staf:	Servicebureau



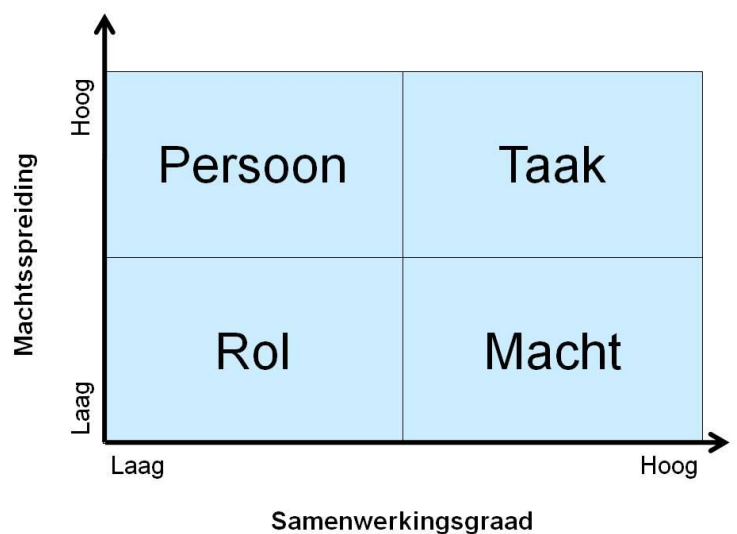
Figuur 19 - Professionele organisatie

Organisatie leiderschapsstijl

De leiderschapsstijl van een organisatie kan aan de hand van de typologie van Handy vastgesteld worden. De typologie van Handy is een methode om een organisatiecultuur te typeren. Deze methode is gebaseerd op twee variabelen:

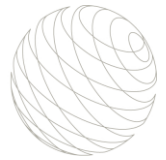
- Samenwerkingsgraad
- Machtsspreiding

Samenwerkingsgraad draait om de mate waarin wordt samengewerkt binnen de organisatie.



Figuur 20 - Typologie van Handy

Machtsspreiding draait om de mate waarin beslissingsbevoegdheid verdeeld is binnen de organisatie.



Aan de hand van deze twee variabelen kan er een type leiderschapsstijl worden vastgesteld. De typologie van Handy kent vier leiderschapsstijlen die weergegeven zijn in figuur 20 (Dam, 2005).

De leiderschapsstijl die heerst bij INNOVO komt het meeste overeen met een rollencultuur. Dit komt doordat er een lage interne samenwerkingsgraad is en een lage machtsspreiding binnen de organisatie. De rollencultuur stelt dat de activiteiten grotendeels worden bepaald door procedures en dat de leidinggevende altijd de eindverantwoordelijke is. Handy stelt dat de macht niet zo zeer bij een persoon, maar bij een rol die hij bekleedt ligt (Infoteur, 2008).

Dit betekent voor INNOVO dat er op alle scholen makkelijk volgens dezelfde manier gewerkt kan worden. Iedere school kan weliswaar haar eigen draai geven aan de invulling van bijvoorbeeld de lessen. Maar alle medewerkers dienen te werken volgens de regels en procedures die zijn bepaald door het College van Bestuur. Dit schept enerzijds duidelijkheid bij de medewerkers waardoor ze weten wat er van hen verwacht wordt en anderzijds kan er efficiënt en effectief gewerkt worden. Ook betekent dit dat er makkelijk wisselingen plaats kunnen vinden tussen mensen in dezelfde functies.

Conclusie

Het Rijnlandswerken zou moeten bijdragen aan het vergemakkelijken van mobiliteit. Leerkrachten zijn allen hetzelfde en werken allen op dezelfde efficiënte en effectieve manier. Ze geven hun persoonlijke stempel door de lesinvulling zelf te bepalen. Dit wordt alleen niet altijd zo gezien door de leerkrachten zelf. Iedere school is anders en werkt volgens andere plannen die samen met het team gemaakt zijn (10, 2015).

1.2 Communicatie-elementen

Communicatievisie

“Door goede interne communicatie en goed geformuleerde externe communicatie willen wij de gestelde organisatiedoelen behalen. Een tweezijdigheid van communicatie wordt nagestreefd, dit betekent dat het voeren van de dialoog belangrijk is.” (INNOVO, Communicatienotitie, 2005)

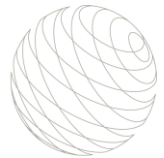
Communicatiestructuur

Binnen INNOVO is er vooral sprake van horizontale communicatie. Dit wil zeggen dat er binnen een gelijk hiërarchisch niveau in de organisatie gecommuniceerd wordt. Zowel van boven naar beneden als van beneden naar boven. De communicatie van veranderingen of andere ingrijpende zaken wordt echter gecommuniceerd van de strategische top naar het middenmanagement en wordt vanuit daar pas verspreid naar de operationele kern. Nadeel hiervan is dat iedere schoolleider uit het middenmanagement hierdoor de mogelijkheid krijgt om zijn of haar eigen mening en eigen draai te geven aan het verkregen verhaal van de strategische top.

Een voorbeeld hiervan is de boventalligheid die nu zo negatief gezien wordt binnen de organisatie. Boventalligheid is door INNOVO in het leven geroepen om medewerkers met speciale kwaliteiten in te zetten op scholen waar die kwaliteiten nodig zijn. Doordat schoolleiders hun ‘beste’ leerkracht niet weg willen uit hun team is er een negatief idee ontstaan bij boventalligheid. Schoolleiders plaatsten juist de minst goed functionerende leerkracht uit het team in de boventalligheid. (3, 2015)

Ook valt het erg op dat er weinig communicatie plaatsvindt tussen de leerkrachten (Bessems, 2015) en het strategisch topmanagement. Het middenmanagement is daarin altijd tussenpersoon.

Binnen het servicebureau is er vooral veel sprake van informele communicatie. Het gesprek bij de koffieautomaat of de printer is erg belangrijk. Daarnaast wordt er regelmatig bij elkaar binnengelopen om bepaalde zaken te bespreken. Hier en daar worden afspraken gemaakt om zaken waar meer tijd voor nodig is te bespreken.



De communicatie tussen de communicatieafdeling en het middenmanagement is ook informeel te noemen. Hoewel de afdeling ondersteuning biedt en oplossingen vindt is er tijdens een telefoongesprek of vergadering altijd tijd voor een babbeltje. Formele zaken worden vooral geregeld met het College van Bestuur.

De communicatiemiddelen die momenteel ingezet worden binnen INNOVO zijn vergaderingen, e-mailcontact, nieuwsbrieven, INNIEUWS, jaarverslagen, website, intranet en het collegiaal platform. Aan de hand van de inzet van communicatiemiddelen kan er gesteld worden dat er veel gebruik gemaakt wordt van eenrichtingscommunicatie, terwijl er vanuit de communicatievisie gesproken wordt van het belang van de dialoog binnen de organisatie.

Organisatie van communicatie

Communicatie is onderdeel van het domein bestuursondersteuning, onder leiding van de directeur servicebureau. Voor communicatie zijn 0,8fte uren beschikbaar gesteld, die ingevuld worden door één communicatieadviseur. Deze communicatieadviseur verzorgt het hele communicatieplaatje voor de afdeling, het schrijven van persberichten, het up-to-date houden van intranet, de verantwoording dragen over de publicatie van INNIEUWS, het aanwezig zijn bij vergaderingen en het te woord staan van de pers tot het organiseren van een uitje voor alle 10.000 leerlingen ter ere van het 10-jarig bestaan van INNOVO.

De communicatieadviseur is verantwoordelijk voor de gehele formele schriftelijke en digitale communicatie voor het servicebureau van INNOVO. Op scholen wordt echter door de schoolleider de formele communicatie uitgevoerd. Denk hierbij aan teamvergaderingen, nascholen, verantwoording voor de eigen website etc.

Communicatieklimaat

Communicatie-klimaat is een metafoor voor de kwaliteit van de onderlinge relaties binnen een organisatie. (Spup, 2013)

Vertrouwen

Sinds enkele jaren is er weer vertrouwen in het College van Bestuur (Bessems, 2015) en de Raad van Toezicht. Dit wantrouwen kwam toentertijd uit het te veel wisselen van bestuur. Hierdoor was er steeds minder binding tussen de medewerkers in de organisatie. Hoewel INNOVO spreekt van een gelijkheid binnen de organisatie is er wel degelijk een scheidingslijn voelbaar. Vooral tussen het College van Bestuur, het servicebureau en de scholen. Hier wordt gedoeld op de machtsverdeling binnen de organisatie.

Openheid

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers openheid en transparantie missen vanuit de organisatie. Hoewel het topmanagement zegt openheid van zaken te geven, gebeurt dit vrijwel niet. INNOVO bepaalt nog altijd welke informatie de doelgroep mag bereiken en welke niet. Een voorbeeld hiervan is dat de positieve aspecten van personele mobiliteit gecommuniceerd worden, maar de negatieve aspecten niet.

Daarnaast kampt INNOVO met een te lang afwachten van het verspreiden van informatie. Dit komt doordat er te laat actie wordt ondernomen op belangrijke omgevingsontwikkelingen. INNOVO komt in de problemen omdat zij zelf op gegeven moment niet meer weet hoe om te gaan met het probleem. De communicatie naar de medewerkers wordt daarin steeds verder voor zich uitgeschoven. Dit is wat ook met personele mobiliteit gebeurd is. Er is te laat actie ondernomen en te laat gecommuniceerd waardoor er angst, onzekerheid en onduidelijkheid is ontstaan bij de leerkrachten. Een voorbeeld hiervan is de personele mobiliteit binnen de organisatie. INNOVO wil momenteel al graag verschuivingen zien in gedrag, maar kampen nog met problemen over de kennis en houding.



Medewerkers voelen zich gehoord

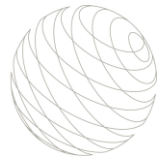
INNOVO werkt volgens het Rijnlandmodel, dit wil zeggen dat er sprake is van een overlegcultuur. Zelf omschrijven ze het graag als *“in plaats van top-down, bottom-up”*. Leerkrachten kunnen op die manier hun stem laten horen aan schoolleiders, die dit vervolgens weer door communiceren naar het topmanagement. Uit het onderzoek is echter gebleken dat medewerkers zich niet gehoord voelen. Ze geven aan dat ze een podium willen om hun stem te laten horen (9, 2015).

Mate van steun en serieus genomen worden

Medewerkers kunnen bij hun direct leidinggevende terecht met hun problemen (Jansen, 2015). Mocht dit niet voldoende zijn kunnen medewerkers van het servicebureau een helpende hand bieden en samen naar een oplossing voor dit probleem zoeken.

Communicatiestrategie

Een communicatiestrategie is niet vastgesteld door INNOVO. Na veel observatie valt er te stellen dat INNOVO vooral veel zendt en informeert binnen de organisatie. Dit valt ook terug te zien bij de inzet van de genoemde communicatiemiddelen. Het merendeel van deze is eenrichtingscommunicatie. Over bepaalde onderwerpen zoals passend onderwijs, en strategisch beleidsplan wordt de dialoog opgezocht met de leerkrachten. Ook zoeken specialisten binnen de organisatie elkaar steeds meer op.



2. Externe analyse

2.1 DESTEP

D - DEMOGRAFISCHE ONTWIKKELINGEN

Krimp

Nederland heeft momenteel te kampen met bevolkingsdaling oftewel krimp. Deze krimp wordt veroorzaakt door twee gelijktijdige demografische bewegingen.

- Afname natuurlijke aanwas: er worden minder mensen geboren dan er sterven;
- Negatief migratiesaldo: meer vertrekkende mensen dan nieuwkomers die zich vestigen in een regio.

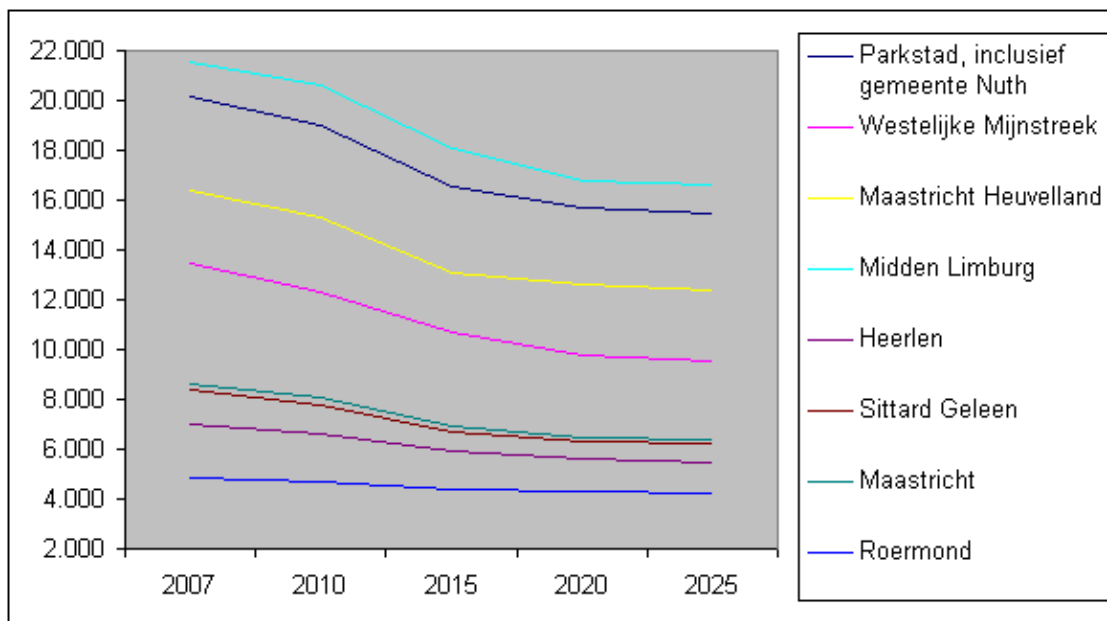
Voor het onderwijs is vooral de afname natuurlijke aanwas belangrijk. Zowel de dalende geboortecijfers als de stijgende sterftcijfers. Door de dalende geboortecijfers neemt het aantal leerlingen af, daardoor is er minder behoefte aan nieuw personeel. Dit verkleint dan weer het aanbod van de werkgelegenheid en de kans op een vaste aanstelling voor net-afgestudeerden. Wat uiteindelijk betekent dat het personeelsbestand verouderd. Het onderwijs is daardoor een van de sterkst vergrijsde sectoren in Nederland.

Zuid-Limburg is naast Noordoost-Groningen en Zeeuws-Vlaanderen erkend als krimpregio (Wat is krimp, 2015). In krimpregio's is nog een ander probleem signaleerd. In die gebieden is het personeel gemiddeld vaak ouder dan in de rest van het land. Dat maakt het lastig om de leeftijdsopbouw evenwichtig te houden.

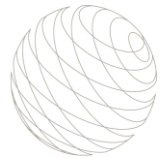
Een onvoorbereid schoolbestuur kan dus een dubbel probleem krijgen:

- Op de korte termijn hogere lasten wegens boventallig personeel.
- Wanneer later weer een tijd van schaarste intreedt, maakt de school mogelijk extra kosten voor de zoektocht naar personeel (Gevolgen van krimp, 2015).

In figuur 21 (INNOVO, Strategisch Beleidsplan 2011-2015, 2011) hieronder is te zien wat de krimpverwachtingen zijn voor het verzorgingsgebied van INNOVO tot en met het jaar 2025.



Figuur 21 – Krimpverwachtingen 2025



E – ECONOMISCHE ONTWIKKELINGEN

Verdere daling werkloosheid op de arbeidsmarkt

Het CPB voorziet voor 2015 een verdere daling in de werkloosheid.

"De arbeidsmarkt herstelt zich na een crisis meestal zo'n twee jaar na het aantrekken van de economie, daarom is een positieve economische ontwikkeling de belangrijkste reden voor een stijgende werkgelegenheid in 2015", zegt Laura van Geest, directeur van het CPB.

Er zijn twee soorten werkloosheid:

- Mensen die geen werk hebben en geen werk kunnen vinden;
- Mensen die zich terug getrokken hebben van de arbeidsmarkt, ontmoedigden genoemd.

Het is volgens Van Geest moeilijk te voorspellen hoe die laatste groep zich ontwikkelt.

"De arbeidsmarkt kan volgend jaar verder herstellen, het is alleen de vraag of de ontmoedigden zich ook zullen aanbieden voor werk. We zien wel dat zodra de werkloosheid daalt, minder mensen ontmoedigd raken."

Het gevaar voor de arbeidsmarkt in 2015 is in de ogen van de CPB-directeur de ontwikkeling van de economie in algemene zin (Goot, 2015).

S – SOCIAAL MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN

Interne social media

Interne social media zijn een opkomende communicatietrend. Steeds vaker maken bedrijven gebruik van interactieve platformen. Dit zijn intranetten die interactief zijn gemaakt. Deze interactieve platformen geven medewerkers de kans om met elkaar te communiceren over werk gerelateerde onderwerpen. Door dit soort intranetten in te zetten kan het interne e-mailverkeer ingedamd worden en kunnen medewerkers elkaar vinden om over onderwerpen die momenteel aan de orde zijn te praten. Dit soort platformen geven medewerkers een podium om hun mening te laten horen en elkaar te leren kennen. Tegenwoordig zit bijna iedereen op social media en heeft de behoefte om dergelijke zaken met elkaar te delen. Dit soort communicatiemiddel is laagdrempelig voor zowel de organisatie als de medewerker. De communicatielijnen worden hierdoor korter (Hussen, Interne social media zijn hot, 2014). Er zijn verschillende soorten intranetten met allen verschillende plus- en minpunten die hieronder kort besproken worden:

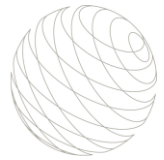
Yammer

Yammer wordt omschreven als Twitter voor op het werk. Waar Twitter de vraag; "Wat houdt je bezig?" stelt, vraagt Yammer; "Waar werk je aan?". In tegenstelling tot Twitter kun je bij Yammer alleen maar deelnemen aan een netwerk als je uitgenodigd bent of hetzelfde e-maildomein hebt (Wat Betekent, 2014).

Yammer biedt de mogelijkheid om openbare berichten te sturen binnen dit netwerk waar de medewerker bij is aangesloten. Daarnaast kunnen er ook privéberichten gestuurd worden naar de mensen binnen dat netwerk. Het platform bestaat sinds september 2008, maar pas sinds 2010/2011 zijn bedrijven intensief bezig met het zoeken van effectieve interne communicatiemiddelen. Yammer is een goede tool om de e-mailstroom binnen en buiten de organisatie in te dammen vindt Arjan Zuidhof. Je kunt dan ook makkelijk kennis delen met collega's van verschillende afdelingen of het eigen personeel efficiënter in te zetten door te laten weten als er tijd over is op een dag (Zuidhof, 2013).

SharePoint

SharePoint is een product van Office 365 dat het samenwerkingsverband van een team of een geheel bedrijf bevordert. Niet alleen het communiceren onderling is makkelijker gemaakt ook is het mogelijk in SharePoint content te beheren en samen te werken aan documenten en projecten. Het platform is



ontwikkeld om de problemen, die mensen met Office Verkenner ondervinden op te lossen. Denk hierbij aan het ongevraagd overschrijven van documenten. Bij SharePoint worden de verschillende documenten namelijk bij versiebeheer opgeslagen, waardoor alle soorten versies teruggehaald kunnen worden. SharePoint gaat dus om meer dan het vergemakkelijken van communicatie tussen medewerkers over projecten, ook de andere manier van versiebeheer is een groot pluspunt (KBWorks, 2015).

Socialcast

Socialcast is een platform dat verschillende functies bevat van Yammer en SharePoint. Doordat Socialcast werkt met profielen lijkt het ook veel op Facebook. Socialcast geeft je de mogelijkheid om personen en groepen te volgen die je interessant vindt of zich binnen je netwerk bevinden. Ook kun je je eigen groep starten.

Socialcast maakt het makkelijker om kennis te delen door een bericht te posten die vervolgens verschijnt op een soort 'tijdlijn' van de mensen die jou volgen. Je kunt foto's uploaden en reageren op berichten van andere personen.

T – TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN

Digitalisering op scholen

1. Gedrag van leerlingen verandert

Niet alleen het gedrag van leerlingen is veranderd, ook de leerlingen zijn veranderd. De nieuwe generatie is opgegroeid met digitale apparatuur als een smartphone, laptop en tablet en kunnen zich geen leven zonder deze voorstellen. Jongeren schakelen online razend snel in. De digitalisering heeft er voor gezorgd dat leerlingen niet alleen veranderd zijn, ook moeten zij andere vaardigheden leren dan tien jaar geleden, om succesvol te zijn in de creatieve kennis economie. Het leren gaat tegenwoordig 24/7 door, omdat leerlingen zich flexibel nieuwe kennis kunnen vergaren en vaardigheden kunnen aanleren in hun eigen tempo.

2. Kwaliteit en eisen aan leerkrachten veranderen

De kwaliteit van de leerkrachten in het basisonderwijs in Nederland staat onder grote druk. Terwijl de leerkrachten een belangrijke sleutel zijn tot verhoging van de kwaliteit van het onderwijs. Uit onderzoek (Regioplan, 2013) blijkt namelijk dat de vaardigheden van leerkrachten onvoldoende zijn. Eén op de zes leerkrachten wordt door de inspectie beoordeeld met tenminste één van de basisvaardigheden onvoldoende.

Daarnaast wordt opgemerkt dat leerkrachten het steeds moeilijker vinden om kwalitatief goed onderwijs te bieden. Dit komt doordat er veel bezuinigd wordt in het onderwijs door gevolgen van de krimp. Met als gevolg dat klassen steeds groter worden. Dit zorgt voor meer druk bij de leerkrachten, waardoor ze het lastig vinden om elke leerling het juiste onderwijs te bieden dat hij of zij nodig heeft. Ook zullen leerkrachten hun vaardigheden met betrekking tot de digitalisering moeten staven. Zij hebben echter een voorbeeldfunctie voor de leerlingen en moeten een bredere kennis hebben dan zij (Moll, 2014).

Mobiliteit

Mobiliteit is steeds meer in opkomst in het onderwijs. Veel onderwijsinstellingen krijgen te maken met de bevolkingskrimp (Cooten, Brekelmans, Leenen, & Berndsens, 2011). Hoewel steeds meer onderwijsinstellingen bezig zijn met gedwongen mobiliteit proberen instellingen ook meer te hellen naar de vrijwillige kant. Dit zodat het de organisatie minder energie, tijd en geld kost. Daarnaast is het ook belangrijk om zo vroeg mogelijk met vrijwillige mobiliteit te beginnen om de grootte van de groep boventalligen in te kunnen dammen en de weerstand proberen voor te zijn (Bruijn, 2015).



P – POLITIEKE ONTWIKKELINGEN

Krimp

Politici over de krimp

Volgens staatssecretaris Sander Dekker van Onderwijs is waarmaken van goed en bereikbaar onderwijs voor ieder kind vermoeilijkt doordat het aantal nieuwe leerlingen in sommige krimpregio's met één derde terugloopt. Dekker wil dit vereenvoudigen door de regels voor een zogeheten 'samenwerkingsschool' aan te passen, deze zijn momenteel heel ingewikkeld.

Speciale toeslag

"We helpen scholen daarom om binnen hun regio tot een gezamenlijke aanpak te komen. Samenwerken wordt makkelijker en aantrekkelijker. Alleen zo zorgen we ervoor dat er ook in de toekomst overal in Nederland kwalitatief hoogwaardig onderwijs is én dat ouders en kinderen een school kunnen kiezen die bij hen past", aldus Dekker.

Verder houden kleine scholen die fuseren nog zes jaar een speciale toeslag voor kleine scholen waardoor ze niet financieel gestraft worden voor hun samenwerking. Ook wordt het makkelijker om een school te verplaatsen of van identiteit te doen veranderen (ANP, 2014).

Aanpassingen Flexibele arbeid in 2015

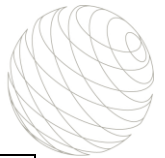
Voor flexwerkers is er meer zekerheid op komst, ze kunnen makkelijker doorstromen naar een vaste baan omdat er is bepaald dat flexwerkers in plaats van na drie jaar, al na twee jaar aanspraak kunnen maken op een vast contract. Deze regel gaat in vanaf 1 juli 2015. Tijdelijke contracten worden als opeenvolgend gezien als zij elkaar met een tussenpoos van zes maanden of minder opvolgen. Dit geldt ook vanaf 1 juli 2015. De tussenpoos is momenteel drie maanden.

Wijzigingen wet van werk en zekerheid

Vanaf 1 juli 2015 komt er één vaste ontslagroute. Hierdoor wordt het ontslagrecht eenvoudiger, sneller, eerlijker en minder kostbaar voor werkgevers. Bedrijfseconomisch ontslag en ontslag door langdurige arbeidsongeschiktheid gaan via het UWV. Ontslag om andere redenen gaat via de kantonrechter. Vanaf 1 juli 2015 hebben alle werknemers onder bepaalde voorwaarden recht op een transitievergoeding. Deze voorwaarden zijn:

- als zij tenminste twee jaar in dienst zijn geweest;
- de arbeidsovereenkomst op initiatief van de werkgever is beëindigd.

Deze transitievergoeding wordt afhankelijk van de duur van een dienstverband. De hoofdregel is: $\frac{1}{3}$ maandsalaris per dienstjaar en $\frac{1}{2}$ maandsalaris per dienstjaar dat men langer dan 10 jaar in dienst is geweest. De vergoeding wordt maximaal € 75.000, en maximaal een jaarsalaris voor mensen die meer verdienen dan € 75.000 per jaar (Wet werk en zekerheid, 2015).



mobiliteit?

Mening

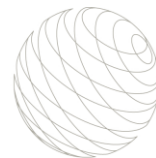
- * Wat vindt u van personele mobiliteit?
- * Wat vindt u van de mobiliteitsmogelijkheden binnen INNOVO? Zou er iets moeten veranderen?
- * Bent u zelf bereid om aan vrijwillige mobiliteit te doen? Waarom wel/niet? Wat is er nodig om u wel aan het bewegen te krijgen?
- * Uit de enquête is gebleken dat veel mensen personele mobiliteit positief vinden voor de organisatie, maar er niet aan mee zouden willen doen, waar ligt dit volgens u aan?
- * Is het een groter obstakel om van een dorpsschool naar een stadsschool te gaan dan van een stadsschool naar een dorpsschool? Waar ligt dat aan?
- * Op welke manier kan leeftijd te maken hebben met de houding tegenover personele mobiliteit?
- * Mobiliteit heeft binnen INNOVO een negatieve connotatie, waar denkt u dat dat aan ligt?

Ervaring

- * In hoeverre heeft u ervaring met verplichte en/of met vrijwillige mobiliteit?
- * Hoe heeft u uw laatste ervaringen met mobiliteit ervaren?
- * Heeft deze ervaring met mobiliteit uw mening over mobiliteit veranderd?

Slotvraag

- * Wat zou u nog graag willen toevoegen dat nog niet tijdens het interview aan bod is gekomen?



2. Enquête

2.1 Enquête uitnodiging

Beste collega's,

Sinds begin februari 2015 loop ik stage bij het servicebureau van INNOVO op de afdeling communicatie. Mijn naam is Anne van Hussen, ik ben 21 jaar en ik ben vierdejaars student op Fontys Hogeschool te Eindhoven waar ik Communicatie studeer.

Onder begeleiding van Hélène Bessems doe ik onderzoek naar personele mobiliteit binnen INNOVO.

INNOVO vindt personele mobiliteit belangrijk, zodat iedereen zich blijvend kan ontwikkelen.

Om meer te weten te komen over de verschillende meningen die er zijn over personele mobiliteit heb ik een enquête opgesteld. Deze enquête bevat algemene vragen als leeftijd, werkduur en tevredenheid en daarnaast een aantal vragen over personele mobiliteit.

Het invullen van de enquête is geheel vrijwillig en anoniem en duurt enkele minuten. Dit is het moment om uw mening te laten horen. De resultaten die uit het onderzoek komen worden meegenomen in mijn strategisch communicatieadvies aan INNOVO.

Via onderstaande link wordt u doorverwezen naar de enquête.
<https://nl.surveymonkey.com/s/LFN982B>

Ik hoop op uw medewerking.
Bij voorbaat dank,

Met vriendelijke groet,

Anne van Hussen

2.2 Enquêtevragen

Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

Wat is uw leeftijd?

Open vraag

Hoelang werkt u bij INNOVO?

Open vraag

Hoelang werkt u al op uw huidige werkplek?

Open vraag



Werkt u op een stads- of dorpsschool?

- Stadsschool
- Dorpsschool

Hoe tevreden bent u over het werken bij INNOVO?

- Tevreden
- Neutraal
- Ontevreden

Hoe gewaardeerd voelt u zich door INNOVO?

- Gewaardeerd
- Neutraal
- Ongewaardeerd

Hoe betrokken bent u bij INNOVO?

- Betrokken
- Neutraal
- Niet betrokken

Waar uit blijkt dat u betrokken bent bij INNOVO?

- Open vraag

Hoe staat u tegenover personele mobiliteit?

- Positief
- Negatief

Hoe goed bent u geïnformeerd over personele mobiliteit binnen INNOVO?

- Goed
- Neutraal
- Slecht, want

Wat zou u nog meer willen weten over personele mobiliteit binnen INNOVO?

- Open vraag

Wat vindt u van de mobiliteitsmogelijkheden binnen INNOVO?

- Goed
- Neutraal
- Slecht, want

In welke mate bent u zelf bereid om vrijwillig van baan of werkplek te veranderen?

- Veel
- Neutraal
- Weinig
- Niet



Zo niet, wat heeft u dan nodig om wel vrijwillig te veranderen?

Open vraag

Wat zijn volgens u de positieve en/of negatieve aspecten van personele mobiliteit voor INNOVO?

Open vraag

Wat zijn volgens u de positieve en/of negatieve aspecten van personele mobiliteit voor u persoonlijk?

Open vraag

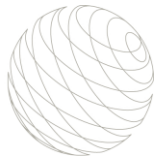


BIJLAGE III: Resultaten kwantitatief onderzoek

Onderzoeksresultaten kwantitatief onderzoek

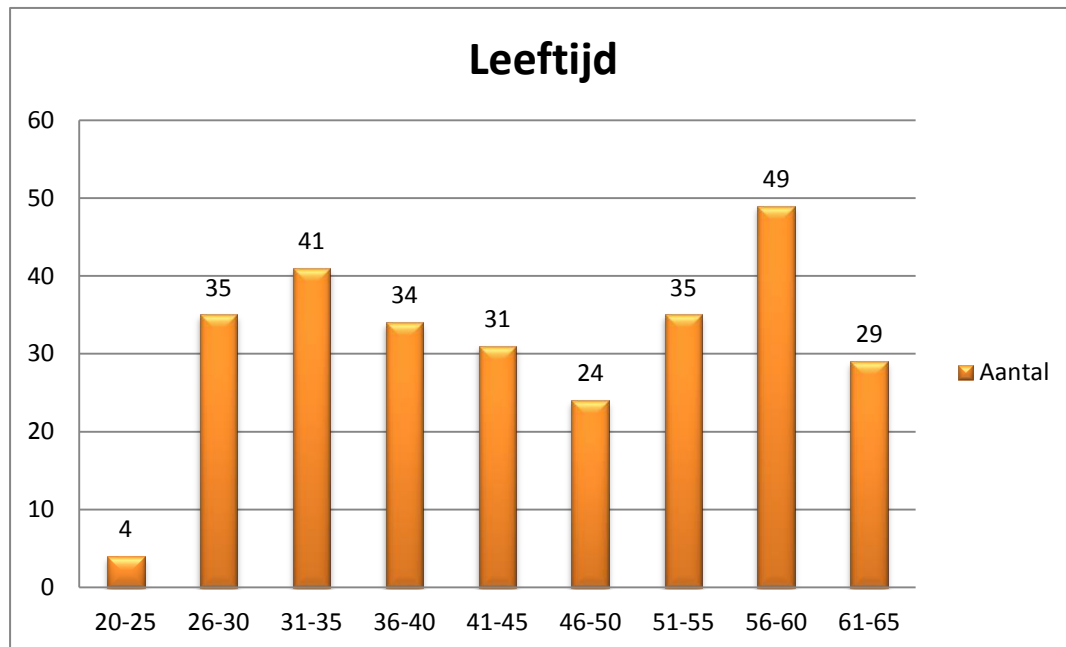


Antwoordkeuzen	Reacties
Man	22,54% 64
Vrouw	77,46% 220
Totaal	284



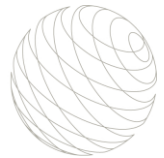
Q2 – Wat is uw leeftijd?

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 45,23 jaar en de leeftijden variëren van 22 tot en met 65 jaar. De grootste groep respondenten valt in de leeftijdscategorie 56-60 zoals hieronder te zien is in de grafiek.



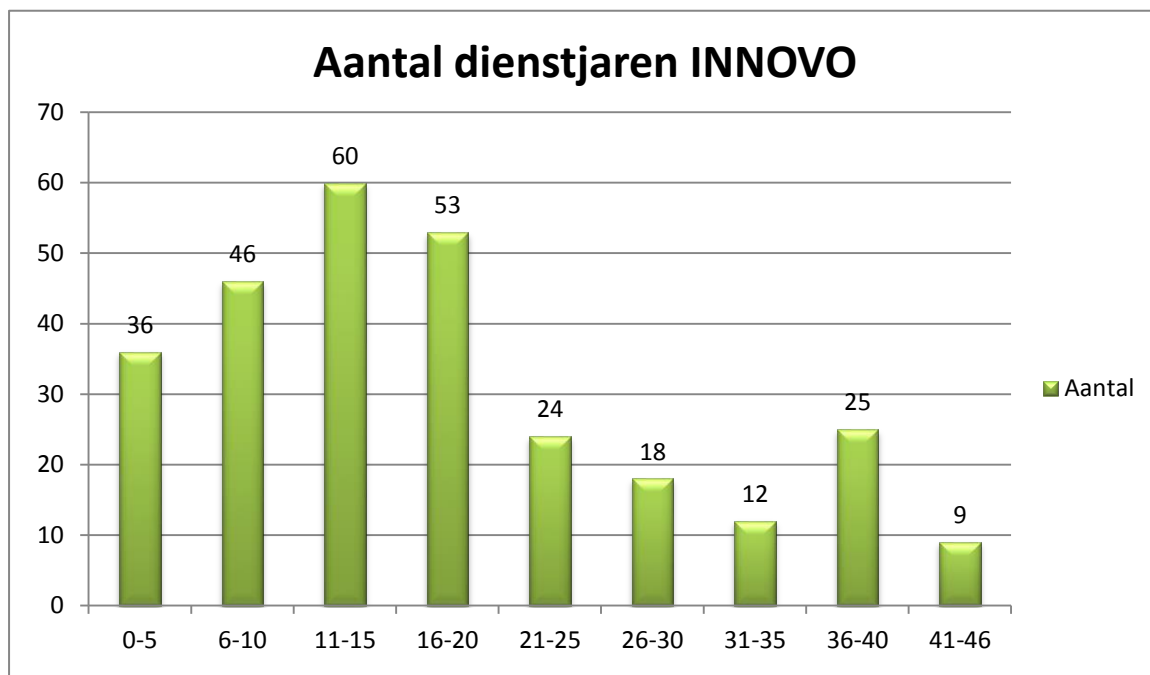
Leeftijdscategorie	Aantal personen	Percentage
20-25	4	1,42%
26-30	35	12,41%
31-35	41	14,54%
36-40	34	12,05%
41-45	31	11,00%
46-50	24	8,51%
51-55	35	12,41%
56-60	49	17,38%
61-65	29	10,28%
Totaal	282	100%

Tabel 4 - Leeftijdsverdeling respondenten



Q3 – Hoelang werkt u al voor INNOVO?

Het gemiddeld aantal dienstjaren van de respondenten is 17,9 jaar. Het laagste aantal dienstjaren van de respondenten is 1 jaar en het hoogste aantal dienstjaren is 46 jaar.



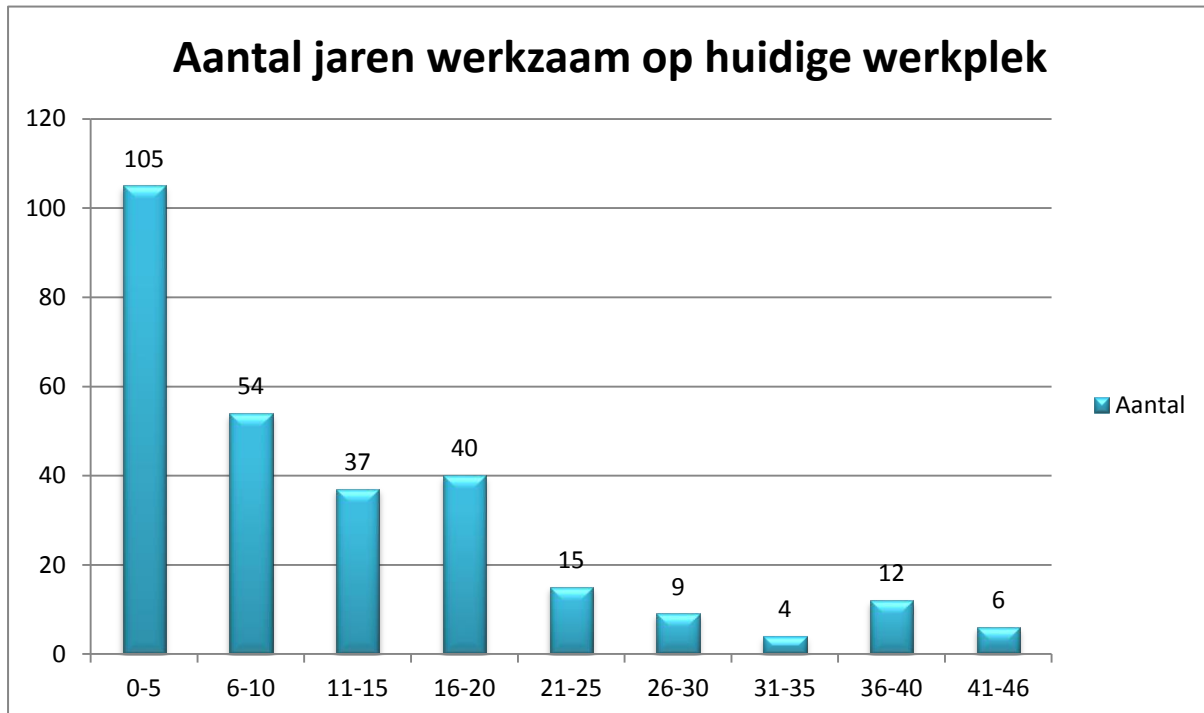
Aantal dienstjaren INNOVO	Aantal personen	Percentage
0-5	36	12,72%
6-10	46	16,25%
11-15	60	21,20%
16-20	53	18,73%
21-25	24	8,48%
26-30	18	6,36%
31-35	12	4,24%
36-40	25	8,83%
41-46	9	3,18%
Totaal	283	100%



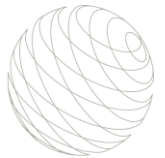
Q4 – Hoelang werkt u al op uw huidige werkplek?

Het gemiddeld aantal dienstjaren van de respondenten op de huidige school is 11,9 jaar. Het laagste aantal dienstjaren op de huidige werkplek is 0-1 jaar en het hoogst aantal dienstjaren op de huidige werkplek is 45 jaar.

Uitgaande van de gewenste situatie, wisselen om ongeveer 10 jaar op een school, kan uit de onderzoeksresultaten gesteld worden dat INNOVO kampt met een groot percentage aan uitschieters (personen langer dan 10 jaar werkzaam op één locatie). Bijna de helft van de respondenten, 43,62%, werkt al 11 jaar of langer op de huidige werkplek.

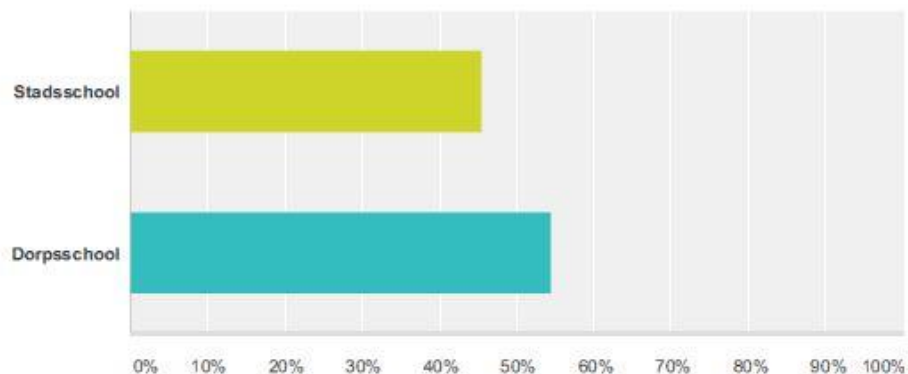


Aantal dienstjaren INNOVO	Aantal personen	Percentage
0-5	105	37,23%
6-10	54	19,15%
11-15	37	13,12%
16-20	40	14,18%
21-25	15	5,32%
26-30	9	3,19%
31-35	4	1,42%
36-40	12	4,26%
41-46	6	2,13%
Totaal	282	100%



Q5 Werkt u op een stads- of dorpsschool?

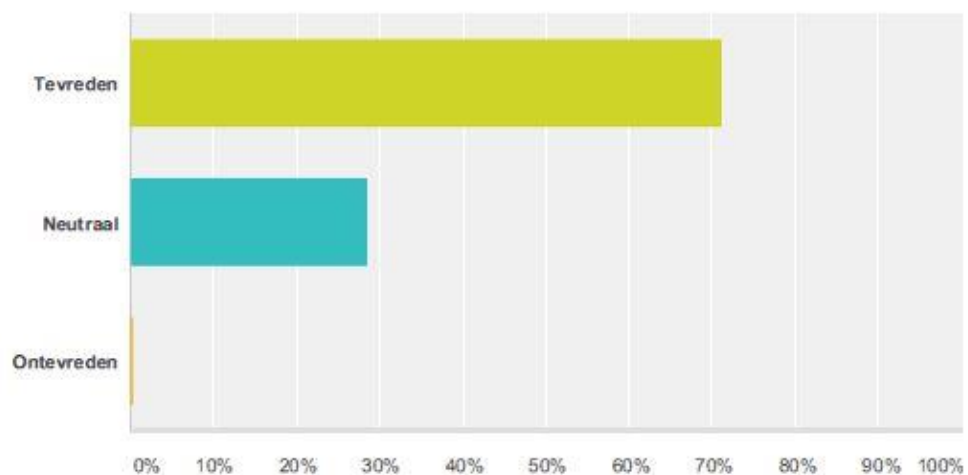
Beantwoord: 284 Overgeslagen: 0



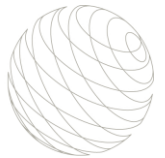
Antwoordkeuzen	Reacties
Stadsschool	45,42% 129
Dorpsschool	54,58% 155
Totaal	284

Q6 Hoe tevreden bent u over het werken bij INNOVO?

Beantwoord: 284 Overgeslagen: 0

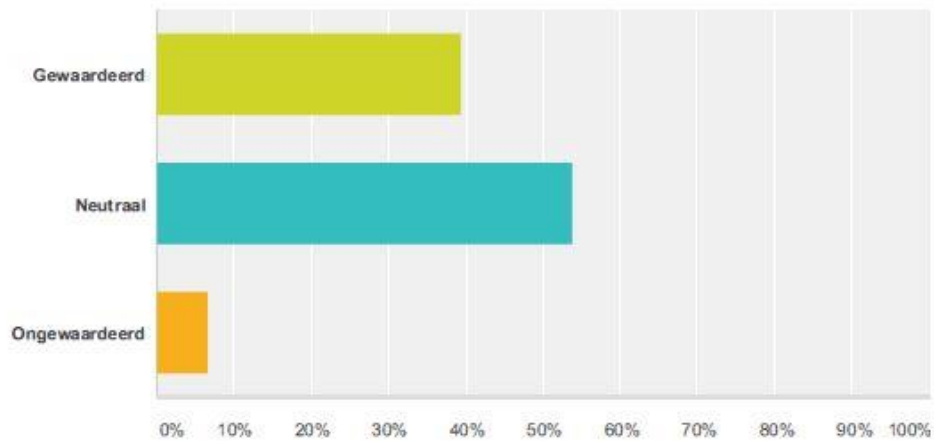


Antwoordkeuzen	Reacties
Tevreden	71,13% 202
Neutraal	28,52% 81
Ontevreden	0,35% 1
Totaal	284



Q7 Hoe gewaardeerd voelt u zich door INNOVO?

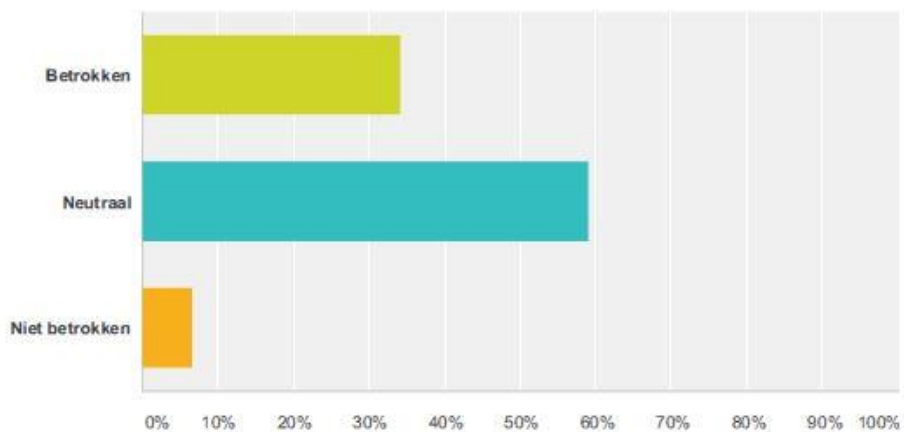
Beantwoord: 284 Overgeslagen: 0



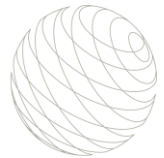
Antwoordkeuzen	Reacties
Gewaardeerd	39,44% 112
Neutraal	53,87% 153
Ongewaardeerd	6,69% 19
Totaal	284

Q8 Hoe betrokken bent u bij INNOVO?

Beantwoord: 284 Overgeslagen: 0



Antwoordkeuzen	Reacties
Betrokken	34,15% 97
Neutraal	59,15% 168
Niet betrokken	6,69% 19
Totaal	284



Q9 - Waar uit blijkt dat u betrokken bent bij INNOVO?

Uit alle antwoorden op deze vraag is gebleken dat het merendeel vooral betrokken is bij zijn of haar eigen school. Dit blijkt uit antwoorden als:

Respondent 10: *“Door het participeren op vergaderingen en studiedagen.”*

Respondent 147: *“Ik ben zeer betrokken bij mijn school. Voer veel extra taken uit en besteed meer uren aan mijn werk dan voorgeschreven. Dit doe ik omdat ik wil dat mijn school goed presteert.”*

Ze doen extra dingen op hun eigen school, die geen directe gevolgen hebben voor de organisatie om te excelleren, maar eerder voor de school om zich goed te positioneren in de markt. Er wordt dan ook in grote maten aangegeven dat de school nou eenmaal bij de organisatie hoort waardoor ze werknemer zijn bij INNOVO en op die manier betrokken zijn bij de organisatie.

Respondent 69: *“Het is mijn werkgever, niet meer en niet minder.”*

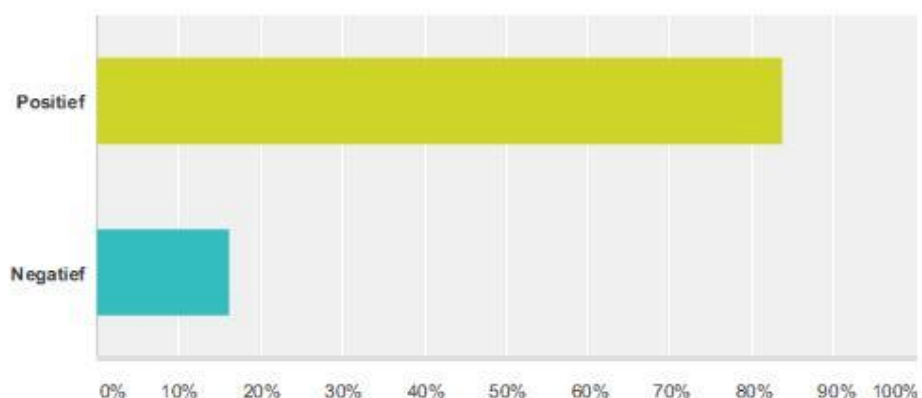
Respondent 148: *“Heel erg betrokken geweest, maar door gesol met mij door INNOVO de laatste twee jaar is dit echt over.”*

Medewerkers voelen zich niet betrokken bij INNOVO, omdat ze niet weten met wie ze contact zouden moeten hebben op het servicebureau, of omdat ze geen behoefte hebben aan relaties buiten de school. Daarnaast vinden ze dat het servicebureau te veraf staat voor hen, daarom voelen ze zich niet verbonden met INNOVO.

Voor personele mobiliteit betekent dit dat het invoeren hiervan hierdoor vermoeilijkt wordt. Mensen realiseren zich enerzijds niet dat INNOVO hun werkgever is en anderzijds voelen ze zich niet betrokken bij de organisatie. De school is in deze maten zo belangrijk dat ze er zich emotioneel aan verbonden voelen.

Q10 Hoe staat u tegenover personele mobiliteit?

Beantwoord: 284 Overgeslagen: 0

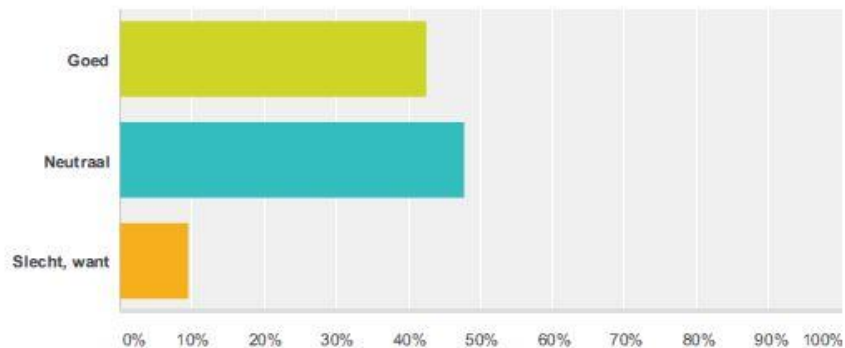


Antwoordkeuzen	Reacties	
Positief	83,80%	238
Negatief	16,20%	46
Totaal		284



Q11 Hoe goed bent u geïnformeerd over personele mobiliteit binnen INNOVO?

Beantwoord: 284 Overgeslagen: 0



Antwoordkeuzen	Reacties
Goed	42,61% 121
Neutraal	47,89% 136
Slecht, want	9,51% 27
Totaal	284

Enquêtevraag – Q11

Ik ben slecht geïnformeerd over personele mobiliteit binnen INNOVO omdat.....

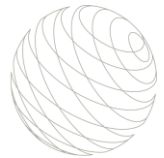
Wat vooral uit de onderzoeksresultaten naar boven komt is dat het opnemen van informatie een kwestie is van interesse in het onderwerp. Vaak zijn er mensen die niet aan personele mobiliteit willen doen, bang zijn dat ze er toch in terecht komen en zich daarom maar met de rug er naar toe keren.

Daarom wordt ook vaak gezegd wat respondent 6 aanhaalt. *“Ik heb op dit moment geen interesse in mobiliteit, dus heb ik me hierover ook niet geïnformeerd.”*

Daarnaast wordt er aangegeven dat er weinig gecommuniceerd wordt over het begrip en veel gecommuniceerd wordt over hoe je kunt aangeven wat je wensen zijn.

Respondent 11: *“Er is nooit info over gegeven, alleen over gedwongen mobiliteit. Er ligt dus een negatieve waas over.”*

Respondent 16: *“Hoe gaat het bijvoorbeeld als je vrijwillig wilt mobiliseren en er is nergens meer plek?”*



Q12 - Wat zou u nog meer willen weten over personele mobiliteit binnen INNOVO?

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat ze behoefte hebben aan transparantie en informatie vanuit het servicebureau over personele mobiliteit. Hiermee wordt bedoeld transparantie over vacatures en (toekomst)mogelijkheden binnen de scholen en dus binnen de organisatie. Daarnaast geven ze aan dat ze zekerheid willen over het proces. Wat betekent het als je mobiliteit aanvraagt en je je daarna toch weer bedenkt? Veel vragen die gesteld worden zijn als ik dan aan vrijwillige personele mobiliteit doe, ben ik dan op mijn nieuwe school zeker voor een paar jaar?

Respondent 192: *"Hoe het precies werkt. Wat als de klik er niet is? Kun je niet eens meelopen op een andere school of ander soort onderwijs? Kun je niet een jaar ergens anders werken en als het niet bevalt terugkomen?"*

Ook horen ze graag succesverhalen van personele mobiliteit binnen de organisaties. De doelgroep heeft zelf in de gaten dat personele mobiliteit een negatieve connotatie heeft binnen de organisatie, maar kan dit niet weerleggen, omdat er geen succesverhalen zijn.

Respondent 80: *"Ik heb een beetje het idee dat er een negatief tintje aan hangt."*

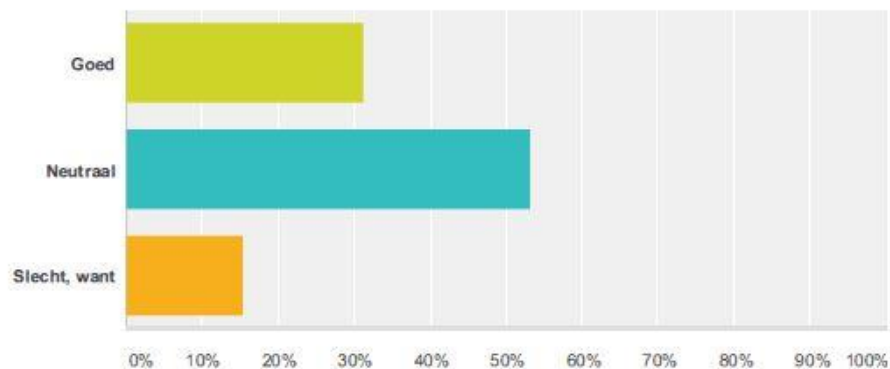
En respondent 38: *"Voorbeelden van good practice."*

Daarnaast zijn er ook een middelgrote groep respondenten die aangeeft geen behoefte te hebben aan extra informatie of überhaupt informatie, omdat ze toch niet geïnteresseerd zijn in vrijwillige personele mobiliteit. Ook hieruit blijkt weer dat er weerstand is bij een deel van de doelgroep.

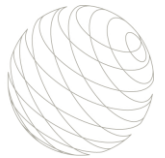
Respondent 189: *"Ik hoef er niet meer over te weten omdat ik geen mobiliteit wens op dit moment."*

Q13 Wat vindt u van de mobiliteitsmogelijkheden binnen INNOVO?

Beantwoord: 284 Overgeslagen: 0



Antwoordkeuzen	Reacties	
Goed	31,34%	89
Neutraal	53,17%	151
Slecht, want	15,49%	44
Totaal		284



Q13 - Ik vind de mobiliteitsmogelijkheden binnen INNOVO slecht omdat....

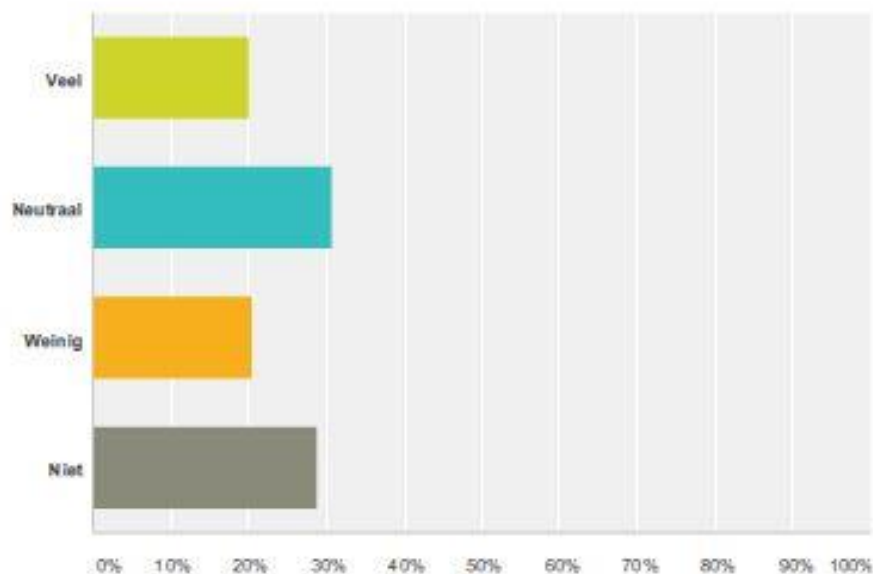
Er is eigenlijk nooit besproken wat er allemaal mogelijk is wat betreft interne personele mobiliteit. *“Kan ik nog terug als ik het eenmaal in gang gezet heb?”* zijn vragen die medewerkers zichzelf stellen. Ook wordt er vaak weinig gedaan met mobiliteitsaanvragen en worden wensen en behoeften niet meegenomen in het mobiliteitsproces. Ook dienen medewerkers naar hun mening veel te lang te wachten tot er actie wordt ondernomen op hun aanvraag. Dit blijkt uit antwoorden als:

Respondent 7: *“Vaak aangevraagd, maar nooit ingewilligd. De kans voor mobiliteit werd pas na vele jaren, door omstandigheden ingewilligd.”*

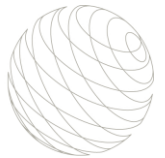
Daarnaast vragen sommige medewerkers zich af waarom vrijwillige personele mobiliteit nodig is en in hoeverre dit werkt als er nog genoeg medewerkers in de bovenformativiteit zitten. Zoals respondent 3 aangeeft: *“Er zijn nog steeds collega's boventallig. Krijg ik de garantie dat ik na een mobiliteitsaanvraag ook echt werk krijg waarvoor ik ben opgeleid?”*

Q14 In welke mate bent u zelf bereid om vrijwillig van baan of werkplek te veranderen?

Beantwoord: 284 Overgeslagen: 0



Antwoordkeuzen	Reacties
Veel	20,07% 57
Neutraal	30,63% 87
Weinig	20,42% 58
Niet	28,87% 82
Totaal	284



Q15 - Wat heb je nodig om aan vrijwillige mobiliteit te doen?

De onzekerheid houdt mensen vooral tegen. Het niet weten wat je tegenkomt en je te wachten staat op de nieuwe school wordt ervaren als angst. De vragen die ze zichzelf vooral stellen zijn; Wat staat me te wachten op de andere school? Wat heeft de andere school mij te bieden? Hoelang kan ik dan op die andere school blijven?

Respondent 177: *"Ik proef om me heen dat mensen het akelig vinden. Ze houden vast aan zekerheden. "Ik weet wat ik heb, maar niet wat ik krijg." "*

Naast dat de doelgroep aangeeft dat ze het belangrijk vinden dat ze zekerheid hebben over de verandering. Geven ze ook aan dat ze intrinsieke motivatie op het gebied van persoonlijke ontwikkeling belangrijk vinden. Sommigen geven aan dat ze bereid zouden zijn om aan vrijwillige personele mobiliteit te doen als er op een andere school een andere/hogere functie vrij zou komen. Ook als hun (speciale) kwaliteiten wel aangesproken worden op een andere school en niet hun huidige school zijn ze bereid om te mobiliseren.

Respondent 214: *"Het gevoel dat ik welkom ben en dat mijn kwaliteiten gevraagd zijn."*

Q16 - Wat zijn volgens u de positieve en/of negatieve aspecten van personele mobiliteit voor INNOVO?

Positieve aspecten

De positieve aspecten die door de doelgroep erkend worden zijn een frisse wind door de school en een nieuwe start van jezelf. Ook zorgt mobiliteit ervoor dat je niet vast roest op je huidige werkplek. Daarnaast wordt gezegd dat ondanks de onzekerheden die mobiliteit met zich meebrengen, de mogelijkheid van mobiliseren ook een bepaalde zekerheid geeft. Op het moment dat iemand zich namelijk niet lekker voelt op zijn huidige werkplek kan mobiliteit een oplossing zijn voor hem/haar.

Respondent 16: *"Wellicht andere team samenstellingen, waardoor kennis gebundeld kan worden/gemixt kan worden."*

Negatieve aspecten

De onzekerheid komt hier ook weer duidelijk terug. Bang om boventallig te worden is een veel genoemd argument, omdat op veel scholen volgens het principe Last in First out gewerkt wordt. De betrokkenheid van de leerkrachten kan in grote maten dalen als ze vaak verplaatst worden binnen de organisatie. Leerkrachten moeten de kans blijven krijgen om zich te kunnen verdiepen in de school.

Respondent 67: *"Ik heb het als straf ervaren toen ik boventallig werd. Het wordt namelijk verkeerd gecommuniceerd binnen INNOVO/scholen en naar ouders. Je krijgt het gevoel er niet meer bij te horen; ik heb het mij te persoonlijk aangetrokken; ik vind dat het woord boventallig een negatieve lading heeft dat je wordt gezien als een leerkracht die niet goed heeft gefunctioneerd. Terwijl nu het wordt bemiddelbare boventallige dit al enigszins oplost, maar toch blijft het onduidelijk. De school heeft namelijk een probleem en niet degene die boventallig gemaakt wordt! En toch voelt het verkeerd. Daarnaast is het zo, dat de oudere leerkracht ondanks zijn ervaring niet meer meetelt. Het motto schijnt te zijn verjonging, ondanks ook hun tekortkomingen. Het zou toch fijn zijn om je loopbaan op een prettige gewaardeerde manier af te sluiten! Nu wordt de oudere leerkracht vaak van het kastje naar de muur gestuurd. Zou prettig zijn dat met bovenstaande iets binnen INNOVO eens gaat gebeuren. En hop dat dat binnen mijn loopbaan nog gaat gebeuren."*



Q17 - Wat zijn volgens u de positieve en/of negatieve aspecten van personele mobiliteit voor u?

Positieve aspecten

De meerwaarde voor de persoonlijke ontwikkeling wordt door het merendeel van de respondenten erkend. Persoonlijke groei, persoonlijke ontwikkeling en nieuw inzicht en kennis zijn vaak genoemde positieve aspecten. Ook maak je je marktpositie sterker, doordat je meer ervaring op doet met verschillende soorten populaties.

Respondent 56: *“Meer ervaring opdoen, ander schoolbeleid kan beeld veranderen op onderwijs of bepaalde zaken binnen het onderwijs, je blijft zelf scherp.”*

Respondent 84: *“Door op meerdere scholen gewerkt te hebben in verschillende functies heb ik me optimaal kunnen ontwikkelen in mijn mogelijkheden.”*

Negatieve aspecten

Ook hier komt de onzekerheid weer naar voren. Wat mensen vooral nodig hebben is duidelijkheid. Medewerkers begrijpen maar al te goed dat personele mobiliteit nodig is omdat er een bevolkingskrimp plaatsvindt in Nederland. Ze zijn zich ervan bewust dat de roulatie nodig is. Maar dit betekent nog niet dat ze het leuk vinden. Vaak worden ze verplaatst naar een andere werkplek waar hun Fte niet past. Dit betekent dat ze voor een deel een vaste werkplek hebben en een ander deel moeten vervangen. Maar kan ook betekenen dat ze op 3 verschillende scholen werkzaam zijn om hun Fte vol te krijgen. Daarnaast heerst nog altijd de angst en huiver voor de nieuwe werkplek. “Wat als deze niet zo leuk is als mijn huidige werkplek?” en “Kan ik terug als het me niet bevalt?”.

Respondent 40: *“Dat INNOVO je niet kan garanderen dat je in een groep te werk wordt gesteld, waar je voorkeur voor uitgaat. Hetzelfde geldt voor de plaats van de werkplek, je hebt op een gegeven moment maar te accepteren wat je wordt aangeboden.”*

BIJLAGEN IV: Resultaten kwalitatief onderzoek

Onderzoeksresultaten kwalitatief onderzoek

Q1 - Wat verstaat u onder personele mobiliteit?

Uit het onderzoek is gebleken dat de respondenten allemaal goed weten wat personele mobiliteit inhoudt. Hoewel er verschillende definities zijn en deze ook benoemd worden, wordt het overkoepelende begrip door iedere respondent aangehaald. *“Dat medewerkers, vrijwillig of verplicht, (kunnen) bewegen binnen de organisatie, tussen scholen en functies.”* Over het begrip is er binnen de organisatie dus geen onduidelijkheid.

Q2 - Wat weet u over personele mobiliteit binnen INNOVO?

Hoewel de respondenten goed weten wat personele mobiliteit inhoudt, weten ze weinig over het proces eromheen en wat de eventuele gevolgen kunnen zijn. Hetgeen ze weten is dat er negatieve verhalen rond gaan binnen de organisatie over personele mobiliteit. Deze zijn afkomstig van mensen die een negatieve ervaring hebben gehad met de verandering die ze hebben doorgemaakt. Ze weten echter wel dat ze zelf kunnen aangeven als ze zouden willen mobiliseren, dit kan via een formulier dat ze twee keer per jaar ontvangen of tijdens een jaarlijks functioneringsgesprek. Daarnaast ontvangen ze geregeld mailtjes die wel of niet gelezen worden.

Q3 - Op welke manier bent u aan deze informatie gekomen?

De informatie die er is bij de respondenten komt vooral uit mailtjes die worden gestuurd vanuit het servicebureau. Daarnaast is er laatst een brief gestuurd naar alle medewerkers, sommige zeggen hierdoor geïnformeerd te zijn, maar anderen niet. De manier waarop informatie over het onderwerp vergaard wordt ligt vooral aan hoe medewerkers tegenover het onderwerp staan. Hun houding tegenover personele mobiliteit is doorslaggevend bij de informatievergaring. Zo geven enkele respondenten dan ook aan niet geïnteresseerd te zijn om informatie rondom het onderwerp te verkrijgen en daarom ook de mailtjes, brieven en berichten vanuit het servicebureau opzettelijk niet te lezen. De enige informatie die ze dan krijgen is vanuit verhalen die ze van collega's horen en deze zijn grotendeels negatief.

Q4 - Praat u wel eens met uw schoolleider over personele mobiliteit? Wat wordt er dan zoal besproken?

Om erachter te komen of er over personele mobiliteit gepraat wordt binnen de scholen is de respondenten gevraagd of het onderwerp aan bod komt tijdens gesprekken met de schoolleider. De respondenten geven aan dat buiten de functioneringsgesprekken bijna niet over personele mobiliteit wordt gesproken met de schoolleider. Dit omdat sommige schoolleiders de 'voorkeuren' van hun medewerkers accepteren.

Daarnaast wordt er aangehaald door de respondenten dat personele mobiliteit een complex onderwerp is om over te praten. Zelfs als er al onderling over gepraat wordt is het altijd negatief. Medewerkers spreken hun angsten tegen elkaar uit, maar hebben moeite om dit met hun schoolleider te bespreken.

Medewerkers zwijgen liever over het onderwerp tegenover hun schoolleider, omdat ze denken dat ze dan niet in de boventalligheid terecht zullen komen.

Q5 - Hoe wordt u door uw schoolleider gestimuleerd om te mobiliseren?

Medewerkers geven aan zich niet gestimuleerd te voelen door hun schoolleider, maar hebben hier wel begrip voor. Zo geeft een medewerker terecht aan: *“Ik denk dat het moeilijk is om het onderwerp aan te halen. Mensen kunnen zich dan ongewild en afgewezen voelen.”* Misschien zijn schoolleiders ook wel bang om hun team af te schrikken als ze over personele mobiliteit beginnen. In interviews met schoolleiders is naar voren gekomen dat zij namelijk wel het gevoel hebben dat ze hun medewerkers stimuleren, maar dit dus niet ervaren wordt door de medewerkers uit de teams.

Q6 - Vindt u dat INNOVO voldoende communiceert over personele mobiliteit? Wat mist u nog in de informatievergaring?

Wat de respondenten voornamelijk aangeven is dat ze belangrijke informatie over het onderwerp missen. Er wordt volgens hen weinig over het onderwerp gesproken en gecommuniceerd. Doordat er te weinig informatie is kunnen de negatieve verhalen die rond gaan zich blijven ontwikkelen. Respondenten zeggen dat ze toe zijn aan eerlijkheid, openheid en transparantie. Daarnaast wordt er aangehaald dat er momenteel nog te veel over boventalligheid gecommuniceerd wordt. Als INNOVO de vrijwillige mobiliteit in de schijnwerpers wil zetten zullen ze van de verplichte mobiliteit een minder hot item moeten maken. De respondenten willen meer weten over de vrijwillige personele mobiliteit. Deze informatie moet onzekerheden, angsten en onduidelijkheden wegnemen.

Q7 - Hoe kan INNOVO volgens u, werknemers stimuleren om te mobiliseren?

Hoewel enkele respondenten zeggen dat INNOVO niet kan stimuleren, worden er ook al veel oplossingen aangedragen om het proces gemakkelijker te maken. In gesprek gaan met leerkrachten of een kijkje laten nemen op een andere school kan al een wereld van verschil veroorzaken. Als er goed gekeken wordt naar de angst en onduidelijkheid die er speelt bij de doelgroep en daarop ingespeeld wordt, kan INNOVO stimuleren. Laat medewerkers bij elkaar een kijkje in de keuken nemen.

Q8 - Wat vindt u van personele mobiliteit?

De respondenten beantwoorden deze vraag eigenlijk hetzelfde als tijdens de enquête. Ze vinden personele mobiliteit positief, zowel voor zichzelf als voor de organisatie. Een enkeling gaat zelfs nog een stapje verder en zegt: *“Ik vind personele mobiliteit noodzakelijk voor de waarborging van de kwaliteit van het onderwijs.”* Ook wordt persoonlijke ontwikkeling genoemd als een van de redenen waarom personele mobiliteit positief is.

Q9 - Wat vindt u van de mobiliteitsmogelijkheden binnen INNOVO? Zou er iets moeten veranderen?

De mobiliteitsmogelijkheden zijn volgens de respondenten goed. Echter is het zo dat momenteel de boventalligheid vóór de vrijwillige mobiliteit gaat. Medewerkers geven daarom aan dat dit omgedraaid zou moeten zijn. Vrijwillige personele mobiliteit zou voor boventalligheid (verplichte mobiliteit) moeten gaan.

Daarnaast wordt door de respondenten aangegeven dat mobiliteit gebruikelijk moet worden binnen INNOVO, dat zou alles een stuk makkelijker maken volgens hen. Momenteel is het niet gebruikelijk, medewerkers die al 45 jaar voor de organisatie werken hebben daarom meer moeite met deze grote veranderingen. Vroeger was dit namelijk nooit ter sprake. Ook wordt er gezegd dat INNOVO moet opletten dat de dynamiek niet uit een team gehaald wordt. Veranderen en mobiliseren is oké, maar de teamspirit en teamsfeer is erg belangrijk voor medewerkers.

Q10 - Bent u zelf bereid om van personele mobiliteit te doen? Waarom we/niet? Wat is er nodig om u wel aan het bewegen te krijgen?

Uit de enquête is gebleken dat medewerkers niet bereid zijn om te veranderen, terwijl ze dit wel positief vinden voor de organisatie. Uit de interviews blijkt dat medewerkers op zich wel bereid zijn om te veranderen, maar ze willen het nu nog niet. Ze willen momenteel niet geconfronteerd worden met een eventuele verandering, omdat ze bang zijn om hun baan te verliezen en omdat ze niet weten wat ze ervoor terug krijgen.

Daarnaast wordt er aangegeven dat door INNOVO niet goed wordt omgegaan met mobiliteitsaanvragen. Zo heeft een respondent al meerdere keren externe mobiliteit aangevraagd, maar hier is tot nog toe niks meer gedaan. Deze medewerker wil graag een andere functie gaan innemen die binnen INNOVO niet aangeboden wordt. De medewerker heeft hier voor gestudeerd en is sinds enige tijd afgestudeerd en wil graag de kennis die ze opgedaan heeft kunnen gebruiken.

Q11 - Uit de enquête is gebleken dat veel mensen personele mobiliteit positief vinden voor de organisatie, maar er niet aan mee zouden willen doen, waar ligt dat volgens u aan?

Volgens de respondenten ligt dat aan de boventalligheid. Mensen zijn bang geworden, omdat boventalligheid verkeerd is ingezet. Mobiliteit kan bij sommige mensen nog gezien worden alsof iemand niet goed functioneert, vrijwillig of niet. Daarnaast is er ook de angst dat als ze eenmaal mobiliteit hebben aangevraagd, ze niet meer terug kunnen. Of dat ze niet tevreden zijn met de nieuwe werkplek, omdat ze simpelweg niet in het team passen of zich niet thuis voelen binnen de nieuwe school.

Ook willen ze zeker weten dat ze hun vaste aanstelling behouden na het aanvragen van vrijwillig mobiliteit. Ze willen namelijk niet in de vervangersbank terecht komen. De angst en onzekerheid moeten worden weggenomen, zodat er plaatsgemaakt kan worden voor durf en verandering.

Q12 - Op welke manier kan leeftijd te maken hebben met de houding tegenover personele mobiliteit?

De oudere generatie ziet mobiliteit als een belediging. Zo wordt er gezegd dat na jaren van trouwe dienst die ze geleverd hebben ze beloond moeten worden door te mogen blijven zitten waar ze zitten, vooral als iemand nog maar 2 tot 5 jaar te gaan heeft tot zijn of haar pensioen. Oudere zijn vaker opzoek naar rust en een balans tussen werk en privé, vooral in het laatste stadium van hun carrière. Respondenten vinden dat er maar eerst met de jongere generatie begonnen moet worden, zodat zij het in het systeem hebben en dan vanuit daar verder kijken.

Q13 - In hoeverre heeft u ervaring met verplichte en/of vrijwillige mobiliteit?

Van de schoolleiders die deelgenomen hebben aan het onderzoek, heeft iedereen ervaring met personele mobiliteit. Daarnaast hebben enkele leerkrachten eigen ervaring met personele mobiliteit. Zo zijn er twee respondenten die eens een keer uit vrije wil personele mobiliteit hebben aangevraagd. Hier is echter niet snel genoeg op gereageerd waardoor één van de twee nog altijd op een externe overplaatsing aan het wachten is en de ander het verzoek alweer heeft ingetrokken. De overige respondenten die geen ervaring hebben met mobiliteit, hebben veel gehoord vanuit negatieve verhalen.

Q14 - Hoe heeft u uw laatste ervaringen met mobiliteit ervaren?

De meeste respondenten hebben hun mobiliteit als positief ervaren, begrippen als verfrissend en verhelderend staan centraal in de definitie geven aan de ervaring. De respondenten zonder ervaring vinden de negatieve verhalen overheersend en beangstigend, ook wordt er gezegd dat ze zelf de mobiliteit van anderen als moeilijk hebben ervaren, omdat ze het niet leuk vonden om afscheid te moeten nemen van collega's.

Q15 - Heeft deze ervaring met mobiliteit uw mening over mobiliteit verandert?

Respondenten geven uiteenlopende reacties, degene die een positieve ervaring hebben gehad met personele mobiliteit zeggen dat hun mening veranderd is en degene die alleen ervaring uit verhalen hebben zeggen dat hun mening versterkt is.

Q16 - Wilt u nog graag iets toevoegen dat nog niet tijdens het interview aan bod is gekomen?

Er waren een aantal, dat bij deze vraag hebben aangegeven dat ze interesse hebben in een soort banenmarkt.

Interviews	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7
Wat verstaat u onder personele mobiliteit?	"Het wisselen van bouw, werkplek, functie of school."	"Binnen de organisatie van de ene school naar de andere school overstappen."	"Van de ene bouwgroep naar de andere bouwgroep en mobiliseren binnen INNOVO."	"Dat mensen in de school op verschillende plekken kunnen werken en buiten de school op verschillende plekken gaan werken."	"Dat je aangeeft dat je ook wel eens naar een andere school of in een andere functie zou willen."	"Naar een andere school gaan, of naar een andere groep gaan."	"Personele mobiliteit is voor mij het bewegen van medewerkers tussen de verschillende scholen."
Wat weet u over personele mobiliteit binnen INNOVO?	"Niet veel"	"Mobiliteit heeft een negatief imago door negatieve verhalen over boventalligheid. Daarnaast is de organisatie druk bezig met het bevorderen ervan."	"Mobiliteit wordt momenteel verkeerd gebruikt. Er wordt geen rekening gehouden met wensen."	"Er is momenteel een negatief beeld over personele mobiliteit."	"Er komt ieder jaar een mailtje langs van de directie."	"We krijgen heel wat mailtjes over mobiliteit, maar ik laat het niet binnen komen, dus weet niet veel."	"Mobiliteit staat altijd in het licht van er verandert iets. Het is geen gemeengoed dat mobiliteit bij het onderwijs hoort."
Op welke manier bent u aan deze informatie gekomen?	"Brieven die toegestuurd worden"	"Veelal door verhalen die zich de ronde doen binnen de scholen."	"Ik heb veel contact met het servicebureau en volg de ontwikkelingen binnen de organisatie."	"Ik zit zelf in de werkgroep 'Ontwikkelen en Bewegen' en houdt mezelf op de hoogte via Plaza."	"Via mail en via de brief, Plaza, veel negatieve verhalen en ook via de directie."	"Via mailtjes en een brief."	"Ik neem deel aan de projectgroep 'Ontwikkelen en bewegen'."

Praat u wel eens met uw schoolleider over personele mobiliteit? Wat wordt er dan zoal besproken?	"Ja, er wordt gesproken over persoonlijke ontwikkeling, maar niet zo zeer over personele mobiliteit"	"Ja, tijdens functionerings-gesprekken. Er wordt gevraagd of er behoefte is aan mobiliteit en je kunt een wensenformulier invullen."	X	X	"Nee, ik praat niet met de schoolleider erover."	"Ja, ik praat tijdens functionerings-gesprekken erover. Maar heb aangegeven dat ik dat niet wil."	X
Hoe wordt u door uw schoolleider gestimuleerd om te mobiliseren?	"De schoolleider geeft aan dat het goed is om te wisselen. Je merkt dat ze ervoor open staat."	"Ik word niet per se gestimuleerd. Ik denk dat het moeilijk is om het onderwerp aan te halen. Mensen kunnen zich dan ongewild en afgewezen voelen."	X	X	"We worden niet echt gestimuleerd. Het wordt wel bespreekbaar gemaakt."	"Nee, ze respecteert mijn mening over mobiliteit."	X
Vindt u dat INNOVO voldoende communiceert over personele mobiliteit? Wat mist u nog in de informatievergaring?	"Er wordt weinig over gesproken. Er moet meer aandacht besteed worden aan dit onderwerp."	"Er vindt weinig communicatie plaats vanuit INNOVO. Maar er gaan veel verhalen rond binnen de scholen."	"Nee, personele mobiliteit is niet goed georganiseerd. Boventallig moet een andere definitie krijgen."	"Er is te lang gewacht met communiceren en met mobiliteit en er is te weinig focus op het positieve."	"Ik hoop dat als je eenmaal in het proces zit, je nog meer informatie krijgt om onzekerheden weg te nemen."	"Wat ze communiceren is voldoende en duidelijk."	"INNOVO communiceert nu vooral over boventalligheid, dit roept negativiteit op bij de leerkrachten."
Hoe kan INNOVO volgens u, werknemers stimuleren om te mobiliseren?	"Door mensen een kijkje te laten nemen op andere scholen. Zodat ze een beeld hebben van waar ze terecht komen."	"Ga in gesprek met de leerkracht. Ook kunnen wisselingen in een team zorgen voor bewustwording"	"Door er meer over te praten en er een positieve draai aan te geven."	"Ze moeten zich richten op mensen waar je wat mee kunt. Kijk naar de doelgroep midden 30 en handel vanuit wensen en behoeften."	"Ik weet niet of de organisatie dit proces wel kan stimuleren."	"Ze moeten ze vooral niet dwingen."	"Ze moeten beginnen bij de jongere generatie en moeten niks opleggen, mensen willen namelijk niet veranderd worden."

Wat vindt u van personele mobiliteit?	"Het is niet slecht om zo nu en dan eens te veranderen."	"Personele mobiliteit kan verhelderend zijn en een oplossing bieden als je het niet meer naar je zin hebt."	"Personele mobiliteit is goed, maar wordt momenteel negatief gezien."	"Ik vind personele mobiliteit noodzakelijk voor de waarborging van de kwaliteit van het onderwijs."	"Goed, je leert veel nieuwe dingen en blijft je ontwikkelen."	"Het is goed voor de mensen die dat willen, maar laat de mensen die nog maar een paar jaar hebben, rustig zitten."	"Het houdt je fitter en je kunt je erdoor blijven ontwikkelen."
Wat vindt u van de mobiliteitsmogelijkheden binnen INNOVO? Zou er iets moeten veranderen?	"Goed. Maar er moet wel goed geluisterd worden naar wensen en behoeften"	"De organisatie moet opletten dat ze de dynamiek niet uit een team halen."	"Het wordt momenteel niet goed georganiseerd. De vrijwillige mobiliteit moet voor de verplichte mobiliteit gaan."	"Er moet nu vanuit positief beleid gemobiliseerd worden."	"Ik denk dat die wel goed zijn. Maar de onwetendheid maakt het wel moeilijker."	"Het is goed dat de mogelijkheid er is, maar INNOVO wil te veel in een korte tijd."	"Ja, mobiliseren moet gebruikelijk worden, dat is het tot nu toe nooit geweest."
Bent u zelf bereid om aan personele mobiliteit te doen? Waarom wel/niet? Wat is er nodig om u wel aan het bewegen te krijgen?	"Ik zou het wel moeilijk vinden om hier weg te gaan, maar ben wel bereid, met de kijk op mijn ontwikkeling, om te mobiliseren."	"Ja ik ben bereid, maar nu nog niet. Ik ben net op deze school. Als ik me hier niet meer kan ontwikkelen, zal ik vrijwillig mobiliseren."	"Ja, het is niet goed om te lang op een plek te blijven zitten. Maar mensen moeten wel zelf de keuze laten."	"Ja, ik ben zeker bereid om aan personele mobiliteit te doen. Maar de school gaat wel voorop."	"Ja, ik doe nu niet anders dan wisselen tussen scholen en opvangen."	"Ik ben niet meer bereid om dat te doen gezien mijn leeftijd. Maar vindt wel dat jongeren dat wel zouden moeten zijn."	"Ja, ik ben zelf al rond aan het kijken. Ik zit nu alweer 8 jaar op dezelfde school en na 10 jaar is het in mijn functie normaal om te mobiliseren."
Uit de enquête is gebleken dat veel mensen personele mobiliteit positief vinden voor de organisatie, maar er niet aan mee zouden willen doen, waar ligt dat volgens u aan?	"Het is vooral, ik zit hier goed, maar weet niet waar ik terecht kom."	"Boventalligheid zorgt voor angst bij leerkrachten. Ook gaan er verhalen over scholen die mobiliseren minder aantrekkelijk maken."	"Mensen zijn bang geworden omdat boventalligheid verkeerd gebruikt is binnen de organisatie."	"Het ondiepe is niet fijn voor leerkrachten en daarnaast ligt de focus op de verkeerde doelgroep."	"Mensen zijn bang dat ze geen vaste aanstelling meer krijgen en uiteindelijk moeten gaan vervangen."	"Je weet wat je hebt, maar je weet niet wat je krijgt. Dat hangt dan weer van verschillende factoren af."	"Leerkrachten houden graag vast aan wat ze hebben en blijven zitten waar ze zitten. Ze vinden pers. zaken belangrijker dan hun pers. ontwikkeling"

Op welke manier kan leeftijd te maken hebben met de houding tegenover personele mobiliteit?	“Hoe ouder je wordt, hoe vaker je denkt ‘Ik ziet hier goed’, ook je privéleven is dan anders.”	“Laat de oudere generatie zitten waar ze zitten en zorg dat het bij de jongeren generatie gewoon in het systeem zit.”	“Oudere medewerkers moeten anders ingezet worden, zij hebben soms speciale kwaliteiten. Hier moet wat mee gedaan worden.”	“Ouderen willen vaak niet meer verplaatst worden of zich ontwikkelen. Ze willen hun energie nog steken in hun huidige school.”	“De oudere garde heeft er duidelijk een andere mening over.”	“Als je nog maar een paar jaar te gaan hebt en al niet meer fulltime werkt, sta je er anders tegenover.”	“50-plussers is de grootste groep. Ze willen niet meer veranderen. Als dit wel gebeurt, worden het vaak boosdoeners.”
In hoeverre heeft u ervaring met verplichte en/of vrijwillige mobiliteit?	“Ik zit zelf nog niet zo lang op deze school.”	“Ik heb zelf aan personele mobiliteit gedaan.”	“Ik heb zelf al meerdere keren gemobiliseerd. Zowel in werkplek als in functie.”	“Ik zit pas sinds vorig jaar op deze plek. Ik ben sinds 5 jaar schoolleider en ben nu aan mijn derde school bezig. Dus ik heb al veel gemobiliseerd.”	“Er heeft hier een collega gewerkt die de mobiliteit uiteindelijk als positief heeft ervaren.”	“De laatste vijf jaar hebben hier veel wisselingen plaatsgevonden, waarvan twee collega’s absoluut niet wegwilden, dit is ook negatief bij mij binnen gekomen.”	“Ik heb op meerdere scholen gewerkt.”
Hoe heeft u uw laatste ervaringen met mobiliteit ervaren?	“Ik vond het heel fijn dat ik hierheen mocht komen en kon daardoor met een frisse start beginnen.”	“Heel positief. Ik ben uit mezelf bij de vorige school vertrokken en ben hier op een andere manier begonnen en heb veel geleerd.”	“Goed, de laatste ervaring ging ik naar een andere werkplek. Ik zag dit als een nieuwe uitdaging en voel me hier goed.”	- - -	“Het is fijn om positieve verhalen te horen, maar de negatieve verhalen overheersen.”	“Heb ik zelf niet, maar als collega’s weggaan is dat nooit leuk.”	“Goed, mobiliseren werkt verfrissend. Ik ben nu ook langzaam aan wel weer toe aan een andere plek.”
Heeft deze ervaring met mobiliteit uw mening over mobiliteit veranderd?	“De verhalen hebben wel invloed op je, omdat je de scholen waar negatieve verhalen over gaan in je achter hoofd blijven zitten.”	“Nee, ik had geen negatief beeld over personele mobiliteit, maar merk dit wel bij collega’s.”	“Nee, ik vind personele mobiliteit goed. INNOVO moet er gewoon meer aan doen om het aan de man te krijgen.”	- - -	“Het heeft mijn mening niet veranderd, maar voor de school heeft het wel veel betekend.”	“Ja, soms vraag ik me af waar INNOVO mee bezig is.”	“Nee, omdat ik een goede ervaring heb niet. Ik vind wel dat ze de focus m.b.t. mobiliseren niet op de oudere garde moeten leggen.”

Wat zou u nog graag willen toevoegen dat nog niet tijdens het interview aan bod is gekomen?	- - -	“Nee, alles in aan bod gekomen.”	“Het moet vanaf het begin duidelijk zijn dat je een leven lang moet leren en dat mobiliseren daarbij hoort.”	“Er moet gekeken worden naar duurzame inzetbaarheid.”	- - -	- - -	“Er zou eens gekeken moeten worden naar het organiseren van een banenmarkt.”
---	-------	----------------------------------	--	---	-------	-------	--

Interviews	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11	Respondent 12	Respondent 13	Respondent 14
Wat verstaat u onder personele mobiliteit?	"Verplaatsen tussen scholen binnen of buiten de organisatie."	"Op een andere school gaan werken."	"Op dit moment actueel de boventalligheid (onvrijwillig). Of vrijwillig op een andere INNOVO school aan de slag te gaan."	"Dat je zelf kunt solliciteren bij een vacature van INNOVO als je dat zelf wilt."	"De organisatie biedt je de mogelijkheid om naar een andere werkplek te kunnen gaan."	"Verplaatsen als je het niet naar je zin hebt op een school."	"Inzetbaar op meerdere scholen."
Wat weet u over personele mobiliteit binnen INNOVO?	"Leerkrachten zijn onzeker door verhalen die rond gaan. Vroeger waren er bijeenkomsten over mobiliteit, maar nu niet meer."	"Boventalligheid is momenteel erg belangrijk en FIFO is niet van toepassing binnen scholen."	"Het had een negatieve klank in het verleden, maar mensen bloeien op door verandering."	"Er heerst veel onduidelijkheid. Je kunt zelf aangeven als je wilt mobiliseren."	"De organisatie biedt de mogelijkheid, je kan een wensenformulier invullen begin januari."	"Niet veel, want het speelt hier niet echt. Maar er gaan wel veel negatieve verhalen rond."	"Het is noodzakelijk om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen."
Op welke manier bent u aan deze informatie gekomen?	"Ik ga naar de Nieuwjaars borrels en verschillende cursussen."	"Ik krijg mijn informatie alleen van verhalen die ik hoor van mijn collega's, ik lees geen nieuwsbrieven e.d."	"Ik ben vaker te vinden op het servicebureau en heb goed contact met mijn team."	"Ik maak veel gebruik van Plaza om te weten te komen wat ik wil weten."	"Ik kijk veel op mijn mail op telewerken en op Plaza."	"Ik blijf vooral via de mail op de hoogte."	"De belangrijkste informatie krijg ik vanuit INNOVO. De rest via mail en Plaza."
Praat u wel eens met uw schoolleider over personele mobiliteit? Wat wordt er dan zoal besproken?	"Ja, hij weet dat ik graag bij een school die onder een andere organisatie valt zou gaan werken."	"Er wordt alleen tijdens functionerings-gesprekken over gesproken."	X	"Ja elk jaar tijdens functionerings-gesprekken, maar dat is alles. Er wordt wel onderling gesproken, dit is	"Ja, tijdens functionerings-gesprekken, maar het is voor mij niet aan de orde, want ik ben hier pas 1,5 jaar."	"De schoolleider praat regelmatig over personele mobiliteit. Hij laat merken dat het belangrijk is."	X

				vaak negatief. 'Wie moet er nu weer weg'."			
Hoe wordt u door uw schoolleider gestimuleerd om te mobiliseren?	"Hij steunt mij hierin, omdat ik een functie wil die aansluit bij mijn opleiding."	"Ik word niet echt door mijn schoolleider gestimuleerd. Er wordt niet over gepraat binnen de school. Het onderwerp ligt namelijk heel gevoelig."	X	"Hij geeft aan dat het leuk is om op een andere school te werken. Meer kan hij niet echt doen."	"Momenteel niet"	"Er wordt over gepraat, natuurlijk niet iedere dag. Maar hij stimuleert niet echt. Dit omdat het niet echt speelt hier."	X
Vindt u dat INNOVO voldoende communiceert over personele mobiliteit? Wat mist u nog in de informatievergaring?	"Nee, er mist heel veel informatie, waardoor er onrust veroorzaakt wordt."	"INNOVO moet maar eens gaan communiceren waarom mobiliseren zo goed is. Laat aspecten van ontwikkelingen zien."	"Nee, er mist veel informatie en de communicatie is niet goed. Er moet één duidelijk intern communicatie middel komen om boodschappen over te brengen."	"Nee, INNOVO communiceert te weinig over personele mobiliteit. Er is behoefte aan duidelijkheid."	"Ze moeten leerkrachten duidelijk maken dat INNOVO er is om te helpen en transparanter, eerlijker en opener worden."	"Nee, er heerst te veel onduidelijkheid binnen de scholen, waardoor de negatieve verhalen ook de ronde kunnen gaan. Dus duidelijkheid mist."	"Ik kan niet zeggen dat ik informatie mis, ik krijg namelijk veel informatie van de eerste hand, omdat ik intensief contact heb met het kantoor."
Hoe kan INNOVO volgens u, werknemers stimuleren om te mobiliseren?	"Voordat ze kunnen stimuleren zullen ze eerst meer duidelijkheid moeten scheppen."	"INNOVO kan de werknemers niet stimuleren, want ze willen niet."	"Meer informatie verschaffen en beter communiceren. Daarnaast gaan kijken bij collega scholen. Meer betrokkenheid creëren."	"Door bijvoorbeeld ruilopties te creëren voor leerkrachten, waardoor ze een kijkje kunnen nemen op andere scholen."	"Ze moeten leerkrachten gepaste hulp aanbieden."	"Communicatie en ondersteuning bieden aan degene die dat nodig hebben tijdens het traject."	"Ze moeten op het gevoel inspelen en leerkrachten bij elkaar in de keuken laten kijken"

Wat vindt u van personele mobiliteit?	“Het is goed voor mensen die zich willen ontwikkelen, zoals ik.”	“Personele mobiliteit is goed voor mensen die willen mobiliseren, maar laat de mensen die niet willen zitten Het is een kwestie van ‘aan de beurt zijn’.”	“Mobiliteit is een verrijking en houdt je langer fit.”	“Personele mobiliteit is belangrijk, want op die manier kun je je blijven ontwikkelen en steeds nieuwe uitdagingen aangaan en met een schone lei beginnen op een nieuwe school.”	“Ik vind personele mobiliteit goed, omdat verder kijken belangrijker is.”	“Het is goed als je je niet lekker voelt op je huidige werkplek, maar het moet niet verplicht worden. Je moet zelf achter deze keuze staan.”	“Goed, van elke school leer je weer.”
Wat vindt u van de mobiliteitsmogelijkheden binnen INNOVO? Zou er iets moeten veranderen?	“Niet goed, ze moeten kijken naar een beter mobiliteitsbeleid.”	“Dat de mogelijkheid er is is goed, maar de leerkracht wordt veelte laat betrokken in het proces.”	“Boventalligen zouden makkelijker plaatsbaar moeten zijn.”	“Het is goed dat je kan aangeven als je weg wilt. Maar er heerst veel onzekerheid en angst en dat moet veranderen.”	“Mobiliteit moet normaler worden binnen het onderwijs, dat is het momenteel niet. De mogelijkheden die geboden worden zijn prima.”	“Het traject moet soepeler verlopen. En je zou moeten kunnen aangeven wat je wensen en behoeften zijn.”	“De mogelijkheden zijn goed. Er moet alleen meer rekening gehouden worden met emoties van de leerkrachten.”
Bent u zelf bereid om aan personele mobiliteit te doen? Waarom wel/niet? Wat is er nodig om u wel aan het bewegen te krijgen?	“Ja, ik zou graag aan externe mobiliteit doen en heb dit al een aantal keer aangevraagd. Maar er wordt niks mee gedaan.”	“Ik heb niks nodig, want ik ben niet bereid om te gaan mobiliseren. Ik hoef nog maar een paar jaar en wil die hier uit werken. INNOVO moet ook eerlijk zijn over de negatieve gevolgen en verhalen en niet alleen over de positieve.”	“Ik ben zelf wel bereid, maar vind wel dat er rekening gehouden dient te worden met de planperiodes en dat er niet te veel wisselingen zijn bij één school. Continuïteit is namelijk erg belangrijk voor de kwaliteit van het onderwijs. Iedere school heeft haar eigen	“Ja, ik ben bereid om te mobiliseren, omdat ik me wil blijven ontwikkelen in mijn loopbaan. Daarvoor heb ik personele mobiliteit nodig.”	“Ik ben zelf 1,5 jaar geleden gemobiliseerd naar deze school. Ik heb dit uit mezelf besloten, omdat ik toe was aan iets nieuws.”	“Ik heb een keer op het punt gestaan om mobiliteit aan te vragen toen ik me niet meer prettig voelde op mijn werkplek. De toenmalige schoolleider ging uiteindelijk weg dus mijn probleem was opgelost. Ik ben nu niet meer bereid omdat ik nog maar een	“Ja, mobiliseren is verhelderend. Ik ben al een aantal keer verplaatst en dit is me steeds goed bevallen.”

			cultuur.”			jaar te gaan heb.”	
Uit de enquête is gebleken dat veel mensen personele mobiliteit positief vinden voor de organisatie, maar er niet aan mee zouden willen doen, waar ligt dat volgens u aan?	“Er heerst veel angst en onwetendheid. Je weet niet wat je krijgt en of je eraan vast zit.”	“Ze hebben juist angst dat het gaat gebeuren en ze zijn gewoon niet bereid er toe.”	“Door de vooruitzichten durven mensen de gok niet meer te nemen en ze hebben geen vertrouwen in de organisatie.”	“Mensen hebben behoefte aan zekerheid, duidelijkheid en vastigheid, dit is erg belangrijk.”	“Leerkrachten zitten erg honkvast. Angst, leeftijd en het onbekende spelen mee in de overweging. Weggaan komt als bedreigend over.”	“Ze hebben het naar hun zin op hun werkplek en willen daarom niet weg.”	“De vertrouwde omgeving is belangrijk voor de leerkracht. Ze zijn bang om deze te verlaten.”
Op welke manier kan leeftijd te maken hebben met de houding tegenover personele mobiliteit?	“Ze moeten die mensen helemaal niet meer lastigvallen en zich concentreren op de mensen die wel willen.”	“Je wordt door de ervaring en aantal jaren op een school ook als vertrouwenspersoon gezien binnen het dorp. Hoe ouder je bent hoe meer dat speelt. Ook heb je op latere leeftijd veel minder zin om in de vervangerspoel terecht te komen.”	“De expertise zit in de 50-plus groep, maar tevens is dit de groep die niet wil veranderen. Ze gaan tegen die leeftijd al aftellen. Dit aftellen zou pas rond 62/63 jaar moeten gebeuren.”	“Ja, mensen die wat ouder zijn die willen liever niet meer mobiliseren. De laatste tien jaar van mijn carrière wil ik ook niet meer mobiliseren.”	“Mensen die jaren op dezelfde school zitten hebben er veel meer moeite mee. Ik denk dat dat weinig te maken heeft met leeftijd. Maar als jij er niet open voor staat ga je het nooit leuk vinden, jong of oud.”	“Ouderen willen de laatste jaren tot aan hun pensioen niet meer mobiliseren.”	“Mobiliteit hoeft niet leeftijdsgebonden te zijn, maar ik snap wel dat iemand die al jaren op dezelfde school werkt niet wil mobiliseren voor de laatste 3 jaar tot aan het pensioen.”
In hoeverre heeft u ervaring met verplichte en/of vrijwillige mobiliteit?	“Ik zou zelf graag mobiliseren, maar krijg er steeds de kans niet toe.”	“Er zijn hier mensen die ‘aan de beurt zijn’ en mensen die weg zijn gegaan. Dat heeft veel los gemaakt binnen het team.”	“Zelf moet ik mobiliseren. Ik moet ook mensen in de boventaligheid plaatsen. Dit wordt ervaren als ontslagen worden. Terwijl je gewoon naar een andere werkplek gaat werken.”	“Ik heb zelf aan personele mobiliteit gedaan en zit nog niet zo lang op deze school. Ik ben hier in een andere functie terecht gekomen.”	“Ik heb bewust zelf gekozen om te mobiliseren, omdat ik een aanvullende opleiding heb gedaan waarmee ik iets wilde doen. Ik wilde toekomst vastigheid.”	“Ik ben zelf al een keer gemobiliseerd.”	“Ik heb zelf al meerdere keren aan mobiliteit gedaan.”

Hoe heeft u uw laatste ervaringen met mobiliteit ervaren?	“Slecht, ik heb al meerdere malen externe mobiliteit aangevraagd, maar hier wordt niks meer gedaan.”	“Niet goed. Er wordt niet volgens Last In First Out gewerkt. Mensen voelen zich als oud vuil aan de kant gezet.”	“Ik ben iemand die graag mijn horizon wil verbreden en zie dit dus ook als mogelijkheden om me te ontwikkelen.”	“De omslag was niet helemaal goed gegaan. Maar mijn laatste ervaring met mobiliteit heeft mij veel opgeleverd.”	“Ik heb het goed ervaren en voel me hier op mijn plek, ik kan daarbij privé en werk goed combineren.”	“De mobiliteit heeft ervoor gezorgd dat ik mezelf heb kunnen ontwikkelen en dat ik mijn horizon heb verbreed.”	“Verhelderend”
Heeft deze ervaring met mobiliteit uw mening over mobiliteit veranderd?	“Nee, ik wil nog steeds mobiliseren, maar het wordt me wel erg moeilijk gemaakt.”	“Het heeft mijn mening versterkt.”	“Het heeft me tot nu toe alleen maar goed gedaan. Ik heb me kunnen ontwikkelen binnen het vak.”	“Het is super om te wisselen. Je wordt een rijkere leerkracht erdoor. Ik denk er nog steeds positief over.”	“Nee, ik vond mobiliteit al positief en nu ik het zelf ervaren heb vind ik dat nog meer. Ik vind het wel belangrijk dat je zelf achter de beslissing staat. Maar leerkrachten moeten flexibeler zijn.”	“Nee, ik stond en sta heel positief tegenover mobiliteit. Ik sta positief in het leven. Ik denk dat het vooral om karakter en houding gaat.”	“Nee, tuurlijk zie je er altijd even tegenop als je weg moet. Maar als je eenmaal gewend bent en op je plek zit realiseer je je dat het goed is.”
Wat zou u nog graag willen toevoegen dat nog niet tijdens het interview aan bod is gekomen?	“Kijk ook eens naar externe mobiliteit.”	“Ze moeten zich realiseren wat ze leerkrachten en families aangedaan hebben.”	“Ga eens kijken bij collega scholen.”	“Misschien moet er iets van een markt georganiseerd worden zodat er onderling gewoon eens gewisseld kan worden.”	“Leerkrachten waar het niet goed mee gaat moeten geholpen worden in plaats van verplaatst.”	- - -	X

