

# **Van beleid naar duurzame inzetbaarheid**

*Een kwalitatief onderzoek naar de implementatie/ doorwerking van HR-bundels gericht op de duurzame inzetbaarheid van leraren in het voortgezet onderwijs.*

F.G.L. (Fabiën) Boers BSc  
6692567

Universiteit Utrecht  
Utrechtse school voor Bestuurs- en Organiseringswetenschappen  
Master Strategisch Human Resource Management

Begeleider: Prof. dr. E. (Eva) Knies  
Tweede beoordelaar: J. (Julia) Penning de Vries MSc  
Begeleider VO-raad: J. (Jonah) Opsteen MSc

Aantal woorden: 31.411

17 juli 2020



**Universiteit Utrecht**



## Voorwoord

Geachte lezer,

Na zes maanden van onderzoek, presenteer ik u met trots mijn masterscriptie. Als mij in februari was verteld dat ik mijn scriptie grotendeels vanuit de woonkamer van mijn studentenhuis zou schrijven, had ik het waarschijnlijk niet geloofd. Niets is minder waar, de coronacrisis zette de wereld tot stilstand en dat vroeg de nodige energie en creativiteit tijdens mijn scriptieproces.

Gelukkig stond ik er de afgelopen maanden niet alleen voor en daarom wil ik graag een aantal mensen bedanken. Allereerst mijn scriptiebegeleidster Eva Knies. Eva, jouw kritische blik en kunde binnen het onderwerp gaven mij na elk gesprek weer energie om net dat extra stapje te zetten. Je wist me te triggeren om iedere keer vanuit een andere bril naar mijn stuk te kijken, waardoor de puzzelstukjes steeds meer op zijn plek vielen. Dank je wel hiervoor.

Ten tweede wil ik Jonah Opsteen, mijn begeleidster vanuit de VO-raad, bedanken. Jonah, jouw enthousiasme voor SHRM in de sector hebben mij nieuwe inzichten geboden en hebben mijn stuk naar een hoger niveau getild. Je was altijd bereid om mee te denken en je wist me keer op keer te enthousiasmeren en motiveren, dank je wel.

Tot slot wil ik ook graag mijn sociale omgeving bedanken. Pap, Mam, Marnix, ondanks het feit dat jullie het soms lastig te begrijpen vonden waar ik nou precies mee bezig was hebben jullie interesse getoond en hebben jullie mij altijd gesteund. Benjamin, Merel, Mayra en Claudia, dank jullie wel voor het feit dat jullie mij hebben aangehoord als ik het even niet meer zag zitten. Bovenal dank voor het feit dat jullie me soms ook dwongen het los te laten en me dan de nodige afleiding boden.

Mijn onderzoek heeft mij niet alleen op professioneel maar ook op persoonlijk vlak inzichten geboden. Voorafgaand aan dit onderzoek wist ik al dat het onderwijs een sector is die mij enorm interesseert. Naar aanleiding van alle mooie gesprekken die ik heb mogen voeren, heb ik besloten daadwerkelijk stappen te gaan zetten richting een toekomst in de vo-sector. Vanaf september start ik aan de educatieve module om mijn lesbevoegdheid in economie te halen. Ik heb enorm veel zin in deze nieuwe uitdaging.

Het voelt gek om nu dan echt de laatste woorden op papier te zetten. Ik kijk terug op een enorm leerzaam masterjaar en op een leerzame, en vooral hele leuke, studententijd in het algemeen. De afgelopen vijf jaar zijn voorbijgevlogen en ik ben dankbaar voor alle kansen die ik heb gekregen.

Dit gezegd hebbende, wens ik u veel leesplezier!

Fabiën Boers

Utrecht, 17 juli

## **Samenvatting**

*Relevantie:* Recent onderzoek heeft inzicht gegeven in de staat van SHRM in het voortgezet onderwijs (vo). Dit onderzoek geeft inzicht in het bestuurlijk perspectief en de onderzoekers geven aan dat er behoefte is aan aanvullend onderzoek vanuit andere geledingen. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat hoe lager je in de organisatie komt, hoe negatiever het oordeel over het desbetreffende HR-beleid zal zijn. In dit onderzoek is er specifiek gekeken naar HR-bundels gericht op de duurzame inzetbaarheid van leraren in het vo. In huidig onderzoek is antwoord gegeven op de vraag of er kloven aanwezig zijn in de verschillende scholen en welke bevorderende/ belemmerende factoren hierbij worden ervaren.

*Methodiek:* Dit antwoord is geformuleerd met behulp van literatuuronderzoek enerzijds en 20 kwalitatieve interviews in drie verschillende scholen anderzijds. Er is gebruik gemaakt van een getrapte steekproef waarbij de schoolleider, teamleider en leraren de verschillende lagen van de organisatie vertegenwoordigden: beoogd, implementatie en perceptie.

*Theorie:* Vanuit de literatuur wordt een onderscheid gemaakt in de kloof tussen beoogd en implementatie (BI) en de kloof tussen implementatie en perceptie (IP). De verschillende componenten van de perceptie (wat, hoe en waarom) hebben de basis gevormd om de kloven te kunnen identificeren. Binnen de BI-kloof worden structurele-, externe- en interne enablers onderscheiden. Binnen de IP-kloof duidt de literatuur goodwill, overeenkomst en soort attributie als bevorderende/ belemmerende factoren.

*Resultaten:* Er wordt aangetoond dat er in de verschillende scholen zowel BI- als IP-kloven aanwezig zijn. De grootste kloven zijn aanwezig in het waarom van de perceptie. Binnen de BI-kloof worden factoren binnen de thema's context, gedrag schoolleiding en proces ervaren. Binnen de IP-kloof worden factoren binnen de thema's randvoorwaarden, commitment en behoefte van het individu ervaren.

*Conclusie:* Uit onderzoek in deze scholen blijkt dat de IP-kloof groter is dan de BI-kloof en dat deze voornamelijk wordt geduid in het waarom van de perceptie. Binnen de verschillende thema's in bevorderende/ belemmerende factoren die dit onderzoek vindt kan een opsplitsing worden gemaakt. Enerzijds zijn er factoren die betrekking hebben op het individu en de verticale implementatie/doorwerking die hiermee samenhangt. Anderzijds zijn er factoren die betrekking hebben op het team en de horizontale implementatie/doorwerking die hiermee samenhangt. Er kan worden geconcludeerd dat deze factoren zowel op individueel als op collectief niveau twee kanten van dezelfde medaille zijn.

---

**Kernwoorden:** Duurzame inzetbaarheid, HR-bundels, BI-kloof, IP-kloof, bevorderende/belemmerende factoren, vo

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Aanleiding</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 Doelstelling</b> .....	<b>8</b>
1.2.1 Theoretische deelvragen .....	8
1.2.2 Empirische deelvragen .....	8
<b>1.3 Relevantie</b> .....	<b>9</b>
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie .....	9
1.3.2 Maatschappelijke relevantie .....	11
1.3.3 Organisatorische relevantie .....	12
<b>1.4 Leeswijzer</b> .....	<b>12</b>
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 “Welke mogelijke kloven kunnen er volgens de literatuur ontstaan bij de implementatie/ doorwerking van HR-bundels?”</b> .....	<b>13</b>
2.1.1 Componenten van de perceptie .....	16
2.1.2 Beoogd-Implementatiekloof (BI) .....	19
2.1.3 Implementatie-Perceptiekloof (IP) .....	20
<b>2.2 “Welke bevorderende en/of belemmerende factoren spelen volgens de literatuur een rol in de implementatie (BI)?”</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3 “Welke bevorderende en/of belemmerende factoren spelen volgens de literatuur een rol in de IP-kloof?”</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4 “Hoe kunnen HR-bundels gericht op duurzame inzetbaarheid worden geconceptualiseerd vanuit de literatuur?”</b> .....	<b>27</b>
2.4.1 Duurzame inzetbaarheid .....	27
2.4.2 HR-bundels gericht op AMO .....	28
<b>2.5 Verwachtingen op basis van de literatuur</b> .....	<b>30</b>
<b>3. Methodiek</b> .....	<b>32</b>
<b>3.1 Verantwoording onderzoeksstrategie</b> .....	<b>32</b>
<b>3.2 Dataverzameling</b> .....	<b>33</b>
<b>3.3 Kwaliteit onderzoek</b> .....	<b>41</b>
<b>4. Resultaten</b> .....	<b>44</b>
<b>4.1 In hoeverre is er een BI- en/of IP-kloof aanwezig in de verschillende scholen?</b> .....	<b>44</b>
4.1.1. School A .....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4.1.2. School B .....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4.1.3. School C .....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<b>4.2 Welke bevorderende /belemmerende factoren worden ervaren bij de implementatie (BI)?</b> .....	<b>47</b>
<b>4.3 Welke bevorderende/ belemmerende factoren worden ervaren bij de doorwerking (IP)?</b> .....	<b>48</b>
<b>4.4 Overeenkomst verwachtingen op basis van de literatuur</b> .....	<b>49</b>
<b>5. Discussie en conclusie</b> .....	<b>52</b>
<b>5.1 Beantwoording onderzoeksvragen</b> .....	<b>52</b>
<b>5.2 Interpretatie</b> .....	<b>55</b>
<b>5.3 Conclusie</b> .....	<b>59</b>

<b>5.4</b>	<b><i>Implicaties</i></b> .....	<b>60</b>
5.4.1	Implicaties wetenschap.....	60
5.4.2	Implicaties voor de praktijk.....	62
5.4.3	Implicaties voor de VO-raad .....	64
<b>5.5</b>	<b><i>Limitaties en suggesties voor vervolgonderzoek</i></b> .....	<b>65</b>
<b>6.</b>	<b>Literatuurlijst</b> .....	<b>68</b>
<b>Appendix</b>	.....	<b>73</b>
	<b><i>Bijlage 1. Topiclijsten</i></b> .....	<b>73</b>
	<b><i>Bijlage 2. Toestemmingsformulier</i></b> .....	<b>76</b>
	<b><i>Bijlage 3. Codeboom</i></b> .....	<b>78</b>
	<b><i>Bijlage 4. Data-analyse</i></b> .....	<b>79</b>
	<b><i>Bijlage 5. Casusbeschrijvingen</i></b> .....	<b>82</b>
5.1	School A.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
5.2	School B .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
5.3	School C .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>

## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

*“Nederland is een welvarend land en er gaat veel goed in het Nederlandse onderwijs. Successen uit het verleden bieden echter geen garantie voor de toekomst.”* (AVS et al., 2020, p.1). Ontwikkelingen als globalisering, digitalisering, technologisering en flexibilisering veranderen onze wereld, onze samenleving en onze arbeidsmarkt. Ook van scholen en opleidingen worden daarom toekomstbestendige veranderingen gevraagd (VO-raad et al., 2020). Het begin van deze actie voor toekomstbestendig onderwijs is in gang gezet met het sectorakkoord 2014-2017 *“Klaar voor de toekomst! Samen werken aan onderwijskwaliteit”*. In het licht van deze ontwikkelingen hebben het ministerie van OCW en de VO-raad besloten het sectorakkoord te actualiseren, gepubliceerd op 31 mei 2018. Onderdeel van het geactualiseerde sectorakkoord voortgezet onderwijs (hierna vo) is een afspraak betreft versterking van het strategisch personeelsbeleid in de sector. Het streefbeeld betreft strategisch personeelsbeleid wordt als volgt geformuleerd: *“Schoolbesturen stemmen hun personeelsbeleid af op onderwijskundige doelen en daaraan gekoppeld de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders”* (2018, p.5).

In het kader van de monitoring van deze afspraak is een nulmeting uitgevoerd door Leisink en Penning de Vries (2019), dit onderzoek biedt inzicht in de staat van SHRM in het vo. Regioplan heeft de uitkomsten van dit onderzoek nader geduid in het eindrapport *‘Van ambitie naar praktijk’* (Lubberman, Cörvers & Duysak, 2019). Lubberman en collega’s (2019) geven aan dat de motivatie om strategisch personeelsbeleid te voeren aanwezig is bij schoolbesturen. De meeste besturen in het vo stemmen het personeelsbeleid in ruim voldoende mate af op hun strategische doelstellingen. Een belangrijke uitdaging voor de komende jaren blijkt het meenemen van het personeel in de ontwikkeling en implementatie van het strategisch personeelsbeleid (Lubberman et al., 2019).

In het huidige onderzoek wordt er gekeken naar de implementatie en doorwerking van HR-bundels gericht op de duurzame inzetbaarheid van leraren in het vo binnen de verschillende geledingen in scholen (schoolleiders, teamleiders en leraren). Er wordt een vergelijking gemaakt over deze geledingen om te duiden in welke mate er doorwerking aanwezig is. Indien er geen doorwerking plaatsvindt kunnen er zogenaamde kloven tussen de verschillende geledingen ontstaan (Makhecha et al., 2018; Knies & Leisink, 2014; Mok et al., 2008). Nadat er is geanalyseerd of er sprake is van implementatie/doorwerking of kloven, zijn de bevorderende en/of belemmerende factoren die worden ervaren in deze doorwerking op een rijtje gezet. Naarmate er meer kennis is over de factoren die doorwerking van beleid bevorderen

/belemmeren, zal duidelijker worden wat wel en niet werkt. Deze factoren geven een indicatie van de aandachtspunten binnen bovengenoemde uitdaging: het meenemen van het personeel in de ontwikkeling en implementatie van strategisch personeelsbeleid.

De focus zal liggen op de doorwerking van HR-maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid, met een nadrukkelijke focus op het ontwikkelperspectief. Voordat de keuze voor deze focus wordt toegelicht, wordt eerst onderbouwd waarom er verschillende geledingen binnen de scholen in dit onderzoek opgenomen zijn.

Er is gekozen voor deze gelaagdheid omdat de representatie van besturen in het vo als respondenten als een beperking wordt genoemd in het eerdergenoemde monitoringsonderzoek (Leisink & Penning de Vries, 2019). Zo wordt er aangegeven dat er op bovenschools niveau beperkt zicht is op de kwaliteit van implementatie van HR-maatregelen. Op dit punt zou aanvullende informatie van schoolleiders, teamleiders en de ‘ontvangers’ van dit beleid, de leraren, gewenst zijn. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat het oordeel over de desbetreffende HR-maatregel minder positief is met elke stap in de keten (Knies & Leisink, 2014). Deze keten wordt door Wright en Nishii (2013) onderscheiden in intended (beoogd)-, actual (geïmplementeerd)- en perceived (gepercipieerd) HRM, die vervolgens een effect hebben op de reactie van werknemers en de uiteindelijke prestatie. De bevinding van Knies en Leisink (2014) betreffende deze stappen in de keten sluit aan bij het kenmerk van onderwijsbeleid zoals dat wordt geëvalueerd door Mok en collega’s (2008): de kloof die vaak aanwezig is tussen beleidsretoriek en werkelijk beleid. Makhecha en collega’s (2018) onderscheiden op basis van hun onderzoek in een Indiaase hypermarktketen de BI- en IP-kloof als mogelijke kloven. De BI-kloof vertegenwoordigt de kloof tussen beoogde- en geïmplementeerde HR-maatregelen. De IP-kloof vertegenwoordigt de kloof tussen geïmplementeerde en gepercipieerde HR-maatregelen. Deze kloven sluiten aan bij de stappen die door Wright en Nishii (2013) worden onderscheiden in de SHRM keten. Indien er een kloof aanwezig is, is er geen implementatie/doorwerking aanwezig en andersom. De eventuele aanwezigheid van deze kloof roept een belangrijke vraag op: in hoeverre is er een kloof aanwezig rondom HR-bundels gericht op duurzame inzetbaarheid, hoe wordt deze kloof veroorzaakt en waarom is deze kloof aanwezig?

Er is een beperkt aantal empirische studies (bijv. Khilji & Wang, 2006; Piening et al., 2014; Lee & Carpenter, 2018), dat zich richt op de onderliggende processen die de kloven tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerde HR-maatregelen verklaren. Lee & Carpenter (2018) tonen aan dat leiderschapsstijl een mechanisme is dat het ontstaan van een kloof kan verklaren. Echter zijn studies die inzicht geven in hoe en waarom deze kloven

ontstaan schaars (Khilji & Wang, 2006). Dit onderzoek zal bijdragen aan dit onderbelichte onderwerp door inzicht te geven in bevorderende en/of belemmerende factoren betreft de doorwerking van HR-bundels gericht op duurzame inzetbaarheid. Aangezien deze HR-bundels zich richten op de duurzame inzetbaarheid van de werknemer, is de vraag of de perceptie overeenkomt met hetgeen dat wordt beoogd met de desbetreffende HR-bundel met name relevant. Naarmate er meer kennis is over in hoeverre, hoe en waarom de discrepanties tussen de verschillende niveaus tot stand komen, kan hier adequaat op ingespeeld worden.

De keuze voor een focus op HR-bundels gericht op de duurzame inzetbaarheid van leraren is gemaakt aangezien dit in het monitoringsonderzoek een van de zorgpunten bleek binnen strategisch personeelsbeleid in het vo (Leisink & Penning de Vries, 2019). Duurzame inzetbaarheid heeft betrekking op het inzetbaar zijn voor de huidige functie en voor de toekomst, gedurende de gehele loopbaan (Van Harten, 2016; Thijssen et al., 2008). Duurzame inzetbaarheid kan op verschillende manieren worden geoperationaliseerd, in dit onderzoek is ervoor gekozen om HR-bundels gericht op duurzame inzetbaarheid te operationaliseren aan de hand van het AMO-model (Appelbaum, Baily, Berg & Kalleberg, 2000): beleid moet erop gericht zijn op het bieden van mogelijkheden voor werknemers om te blijven werken (ability), het verhogen van de motivatie om te blijven werken (motivation) en het bieden van kansen om te blijven werken (opportunity). Er is gekozen voor een operationalisering aan de hand van AMO omdat dit zowel rekening houdt met de individuele factoren (ability en motivation) als contextuele factoren (opportunity) (Thijssen et al., 2008; Le Blanc et al., 2017).

In het monitoringsonderzoek (2019) wordt duurzame inzetbaarheid afgemeten aan de mate waarin personeel toegerust is voor het werk (ability) en de mate waarin zij gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen (motivation), passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs. De combinatie van voldoende toegerust en voldoende gemotiveerd zijn voor professionele ontwikkeling, wordt door slechts de helft van de besturen positief beoordeeld. De mogelijkheden en kansen in huidig en toekomstig werk (opportunity) is in het monitoringsonderzoek losgekoppeld, het huidige onderzoek neemt alle drie de AMO-componenten mee in de definitie van duurzame inzetbaarheid. Uit een literatuurreview van Pak en collega's (2019) blijkt dat er aanzienlijk minder onderzoeken zijn uitgevoerd naar de 'kans om te blijven werken' (opportunity). Er zal dan ook een nadrukkelijke focus liggen op het opportunity-component binnen de definitie van duurzame inzetbaarheid.



## 1.2 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de manier waarop beoogde HR-bundels worden geïmplementeerd/ doorwerken volgens de verschillende geledingen van scholen in het vo. Deze implementatie/doorwerking wordt geconcretiseerd aan de hand van HR-bundels gericht op duurzame inzetbaarheid. Door inzicht te verkrijgen in ervaringen van schoolleiders, teamleiders en leraren op dit gebied is het doel om de factoren die bijdragen aan implementatie/doorwerking en factoren die dit in de weg staan te duiden. In dit onderzoek staat daarbij de volgende hoofdvraag centraal:

*“In hoeverre zijn er kloven aanwezig in scholen in het vo bij de implementatie/doorwerking van HR-bundels gericht op duurzame inzetbaarheid van leraren en welke bevorderende en/of belemmerende factoren worden hierbij ervaren?”*

Deze hoofdvraag wordt beantwoord door middel van interviews die zijn afgenomen bij schoolleiders, teamleiders en leraren binnen drie vo-scholen in Nederland. Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

### 1.2.1 Theoretische deelvragen

1. *“Welke mogelijke kloven kunnen er volgens de literatuur ontstaan bij de implementatie/doorwerking van HR-bundels?”*
2. *“Welke bevorderende en/of belemmerende factoren spelen volgens de literatuur een rol in de implementatie (BI)?”*
3. *“Welke bevorderende en/of belemmerende factoren spelen volgens de literatuur een rol in de doorwerking (IP)?”*
4. *“Hoe kunnen HR-bundels gericht op duurzame inzetbaarheid worden geconceptualiseerd vanuit de literatuur?”*

### 1.2.2 Empirische deelvragen

1. *“In hoeverre is er een BI- en/of IP-kloof aanwezig in de verschillende scholen?”*
2. *“Welke bevorderende/ belemmerende factoren worden ervaren bij de implementatie (BI)?”*
3. *“Welke bevorderende/ belemmerende factoren worden ervaren bij de doorwerking (IP)?”*

## 1.3 Relevantie

### 1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is op meerdere vlakken wetenschappelijk relevant. Aangezien huidig onderzoek zich vooral heeft gefocust op het beoogde HR-beleid in organisaties, moedigen onder andere Makhecha en collega's (2018) aan het geïmplementeerde beleid mee te nemen in toekomstig onderzoek. Er is vanuit de literatuur bekend dat er vaak een kloof aanwezig is tussen hetgeen wat wordt beoogd en hetgeen wat daadwerkelijk wordt ervaren (Khilji & Wang, 2006; Mok et al., 2008; Piening et al., 2014; Knies & Leisink, 2014; Wang et al., 2020).

Eerder onderzoek heeft inzicht gegeven in de staat van onder andere de duurzame inzetbaarheid in het vo vanuit het perspectief van schoolbesturen (Leisink & Penning de Vries, 2019). Zij moedigen tevens aan om dit onderzoek voort te zetten in de lagere lagen van de organisatie om inzicht te krijgen in hoe het gevoerde beleid wordt ervaren, op deze manier kan er inzicht geboden worden in de aanwezigheid van eventuele kloven. De suggestie die Leisink en Penning de Vries (2019) doen sluit aan op de suggestie om geïmplementeerd beleid mee te nemen in toekomstig onderzoek (Makhecha et al., 2018). Het huidige onderzoek zal op deze suggestie inspelen.

Literatuur over HR-percepties erkent expliciet het potentiële verschil tussen HR-maatregelen die door lijnmanager worden waargenomen en de HR-maatregelen die ervaren worden op de werkvloer. Hierin wordt het belang van de subjectieve ervaring van HR door werknemers benadrukt, aangezien deze gezien kunnen worden als voorspeller van de uiteindelijke resultaten op de werkplek (Wright & Nishii, 2013). Echter wordt deze perceptie in veel onderzoeken gemeten op basis van een subjectieve reactie van een enkele senior-manager wat een beperkt inzicht geeft (Wang et al., 2020). In dit onderzoek zullen meerdere respondenten meegenomen worden om een uitspraak te kunnen doen over de perceptie van desbetreffende HR-maatregelen, dit biedt een breder begrip.

Er is een beperkt aantal empirische studies (Khilji & Wang, 2006; Piening et al., 2014; Lee & Carpenter, 2018), dat zich richt op de onderliggende processen die de verschillen in perceptie tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerde HR-maatregelen verklaren. Piening en collega's (2014) specificeren voorwaarden voor implementatie/doorwerking tussen beoogde, geïmplementeerde en gepercipieerde HR-maatregelen waarschijnlijk zal optreden. Op deze manier geven zij inzicht in de onderliggende mechanismes die de discrepanties tussen de dimensies kunnen veroorzaken. Lee en Carpenter (2018) vinden dat leiderschapstijl een mechanisme is dat het verschil in percepties en de bijbehorende kloof kan verklaren. Dit zijn voorbeelden van de weinige studies die deze onderliggende mechanismes onderzoeken. De

bevinding van Lee en Carpenter (2018) bewijst dat er factoren zijn deze discrepanties kunnen verklaren en het is dan ook van belang dat hier meer onderzoek naar wordt gedaan.

Makhecha en collega's (2018) operationaliseren verschillende richtingen voor factoren die de kloven die kunnen ontstaan verklaard. Zij geven aan dat het belangrijkste gebied voor vervolgonderzoek het identificeren van de potentiële variabelen die de kloven in hun studie zijn gevonden kunnen duiden. Dit onderzoek zal inspelen op dit hiaat door de kloven en factoren die Makhecha en collega's (2018) aandragen mee te nemen en inzicht te geven in de bevorderende/ belemmerende factoren die worden ervaren, aansluitend op de potentiële variabelen die de eventuele kloven kunnen verklaren. Het onderzoek van Makhecha en collega's (2018) vond plaats in de private sector. Huidig onderzoek vindt plaats in de publieke sector. Boyne (1999) onderscheidt vier verschillen in HRM tussen publieke en private organisaties. Zo wordt verondersteld dat HR-beleid in de publieke sector beperkt wordt in flexibiliteit door paternalisme, standaardisatie en collectiviteit. Deze bevinding impliceert dat HR-beleid in de publieke sector in mindere mate flexibiliteit biedt om aan te kunnen sluiten op de behoeften van de werkvloer. Op basis daarvan worden grotere kloven verwacht, dit toont de relevantie van de huidige context aan. De naar verwachting grotere kloven bieden meer aanknopingspunten om te begrijpen hoe en waarom deze kloven vandaan komen, dit kan een bijdrage leveren aan de wetenschap.

De vo-context kan gezien worden als een geschikte context om dit onderzoek uit te voeren aangezien de rol van de teamleider tevens relatief nieuw is. Deze positie wordt vaak vervuld door leraren die zijn doorgegroeid en hier niet voor opgeleid zijn (VO-raad & AOC-raad, 2015). Het is veelal zoeken hoe ze dit nieuwe pakket aan taken kunnen indelen en er wordt gesteld dat de combinatie van taken en verantwoordelijkheden over het algemeen een hectische baan oplevert (VO-academie, 2017). Aangezien de lijnmanager een belangrijke positie bekleedt met het oog op de vertaling van HR-maatregelen naar de werkvloer, kan er op basis van voorgaand argument verwacht worden dat hier nog wat haken en ogen aan kunnen zitten. In andere woorden het is aannemelijk dat er een kloof zal zijn tussen de verschillende geledingen.

De kwalitatieve methodiek die in het onderzoek wordt bewerkstelligd inkleuring en breder begrip van de relaties die gevonden zijn in voorgaand onderzoek (Leisink & Penning de Vries, 2019; Knies & Leisink, 2014; Mok et al., 2008; Makhecha et al., 2018), door middel van ervaringsverhalen. De kennis die vanuit deze ervaringsverhalen wordt opgedaan over hoe en waarom eventuele kloven ontstaan, zal bijdragen aan het hiaat betreft begrip over de onderliggende mechanismes die de kloven verklaren (Khilji & Wang, 2006; Piening et al., 2014; Lee & Carpenter, 2018).

### 1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Het inzicht dat dit onderzoek zal geven betreft de implementatie/ doorwerking van HR-bundels gericht op duurzame inzetbaarheid is tevens maatschappelijk relevant op verschillende niveaus.

Allereerst zal de kennis over de factoren die implementatie/doorwerking van HR-maatregelen bevorderen en/of belemmeren bijdragen aan het begrip wat wel of juist niet werkt. Het onderzoek biedt de deelnemende scholen een 360 graden perspectief op de HR-maatregelen die zij bewust dan wel onbewust faciliteren op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Op deze manier krijgt de schoolleiding zicht op of hetgeen dat zij hebben beoogd ook daadwerkelijk zo wordt ervaren binnen de desbetreffende school. Dit voorziet de school in kennis in enerzijds aandachtspunten en anderzijds dingen die juist al goed gaan. Indien de aandachtspunten binnen de implementatie/doorwerking worden geduid kan hier adequater op ingespeeld worden door de school.

Aangezien duurzame inzetbaarheid een zorgpunt bleek in het monitoringsonderzoek kan worden verwacht dat de inzichten in de manier hoe hiermee om gegaan kan worden voor veel scholen van toegevoegde waarde kan zijn (Leisink & Penning de Vries, 2019). De hoge standaarddeviatie wijst op grote verschillen tussen de besturen. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het in sommige scholen goed gaat op het gebied van duurzame inzetbaarheid, terwijl andere scholen achterblijven. De ervaringsverhalen van scholen die goed presteren op het gebied van duurzame inzetbaarheid kunnen worden gezien als praktijkvoorbeelden. De kennis die dit onderzoek biedt over deze specifieke bevorderende factoren voor implementatie/doorwerking kunnen als voorbeeld of inspiratie fungeren voor scholen die nog zoekende zijn hoe zij HR-maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid kunnen faciliteren.

Het faciliteren van HR-bundels gericht op de duurzame inzetbaarheid sluit aan bij twee ambities die zijn opgesteld in het discussiestuk *'Toekomst van ons onderwijs'* (AVS et al., 2020), namelijk: 'Leven lang ontwikkelen is vanzelfsprekend: naar een brede, sterke leercultuur' en 'Onderwijsprofessionals: naar aantrekkelijker werk in een samenwerkende sector'. In het discussiestuk wordt benoemd dat het belangrijk is om professionals te kunnen behouden en dat er constant geïnvesteerd moet worden en zicht moet zijn op de professionalisering en ontwikkeling. Het lerarentekort vormt in Nederland één van de grootste risico's van het onderwijssysteem. In het vo wordt een olopend tekort verwacht van 1.057 fte naar 1.434 fte in 2028 (CBS, DUO, OCW, 2019). Dit onderzoek draagt bij aan een verdere uitwerking van de belemmerende en bevorderende factoren die worden ervaren bij de implementatie van HR-bundels gericht op de duurzame inzetbaarheid van leraren in het vo.

Deze factoren geven sturing in de zoektocht naar een duurzame oplossing voor het eerdergenoemde lerarentekort en toekomstbestendig onderwijs.

### 1.3.3 Organisatorische relevantie

De resultaten betreft de doorwerking en onderliggende processen van strategisch personeelsbeleid bij scholen zullen tevens relevant zijn voor de VO-raad. De VO-raad is een vereniging van scholen in het vo. Zij behartigen de gemeenschappelijke belangen van haar leden en faciliteren schoolbestuurders en -leiders bij het vervullen van hun taak. In samenwerking met het ministerie van OCW heeft de VO-raad de eerdergenoemde ambitie betreft het afstemmen van personeelsbeleid in de sector gemaakt. De kwalitatieve inzichten van dit onderzoek bieden inzicht in hoe en waarom er doorwerking in de verschillende scholen plaatsvindt. Deze kennis kan worden ingezet om in te spelen op de uitdaging betreft strategisch personeelsbeleid in de sector: het meenemen van het personeel in de ontwikkeling en implementatie.

De kwalitatieve data zal daarnaast bijdragen aan een beter begrip van processen binnen de heterogene groep schoolbesturen. De VO-raad kan op basis van de inzichten uit het onderzoek kennis delen met de scholen die lid zijn van de VO-raad. De kennis over de factoren die bijdragen aan de doorwerking van de HR-bundels of deze doorwerking juist belemmeren, kunnen worden gedeeld in de sector zodat scholen hier effectief op in kunnen spelen en van elkaar kunnen leren. Dit kan gedaan worden door het delen van praktijkvoorbeelden.

Daarnaast heeft het de VO-raad inzicht in de aandachtspunten en de behoeftes qua ondersteuning vanuit de sector op het gebied van duurzame inzetbaarheid. De inzichten kunnen gebruikt worden om de ondersteuning die wordt geboden indien nodig aan te scherpen om dit beter aan te kunnen laten sluiten op de behoefte vanuit de scholen.

## 1.4 Leeswijzer

Deze inleiding wordt opgevolgd door het theoretisch kader in hoofdstuk 2. Het theoretische kader biedt een overzicht van hetgeen wat er vanuit de literatuur al bekend is over de voor dit onderzoek relevante concepten. In hoofdstuk 3 zijn de methoden en technieken, die tot een antwoord op de hoofdvraag zullen leiden, gepresenteerd. Hoofdstuk 4 geeft een overzicht van de resultaten waartoe dit onderzoek heeft geleid. De resultaten worden in hoofdstuk 5 gelinkt aan de literatuur in het theoretisch kader en kritisch geëvalueerd in de discussie er zal tevens een antwoord gegeven worden op de hoofdvraag in de conclusie. In hoofdstuk 6 wordt de gebruikte literatuur weergegeven. Tot slot worden de bijlagen gepresenteerd.

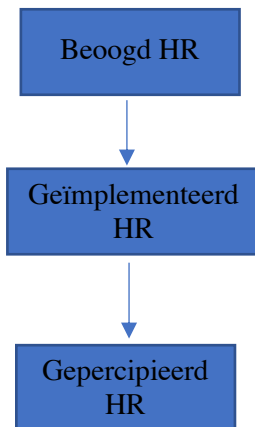
## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen de theoretische deelvragen worden beantwoord. Allereerst wordt uiteengezet welke mogelijke kloven er kunnen ontstaan bij de implementatie/ doorwerking van HR-bundels (2.1). Vervolgens wordt er uiteengezet welke factoren de implementatie volgens de literatuur bevorderen en welke factoren de implementatie juist belemmeren (2.2). Daarna wordt er antwoord gegeven op de vraag welke bevorderende en/of belemmerende factoren een rol spelen bij de doorwerking (2.3). De implementatie/doorwerking focust zich in dit onderzoek specifiek op HR-maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid. Deze HR-maatregelen zijn in het tweede gedeelte van het theoretisch kader geoperationaliseerd (2.4). Ter afsluiting zullen op basis van de theorie verwachtingen worden opgesteld (2.5).

### 2.1 “Welke mogelijke kloven kunnen er volgens de literatuur ontstaan bij de implementatie/ doorwerking van HR-bundels?”

Zoals eerdergenoemd maken Wright en Nishii (2013) een onderscheid tussen intended (beoogd)-, actual (geïmplementeerd) en perceived (gepercipieerd) HR-beleid, die vervolgens een effect hebben op de reactie van werknemers en de uiteindelijke prestatie. Met beoogd HR-beleid wordt het geheel aan maatregelen bedoeld dat is ontworpen door besluitvormers om de capaciteiten, de prestatiebereidheid en de prestatiemogelijkheden van medewerkers te beïnvloeden (Knies, 2014). De volgende stap in de keten omvat de geïmplementeerde HR-maatregelen, deze worden in veel gevallen geïmplementeerd door lijnmanagers. De vertaling van actual naar geïmplementeerd impliceert dat niet alle beoogde HR-maatregelen daadwerkelijk worden geïmplementeerd. Indien de HR-maatregelen worden geïmplementeerd is het vaak zo dat de manieren waarop verschillen van de oorspronkelijke bedoeling. Dit verschil sluit aan op het onderscheid dat Mintzberg (1978) maakt tussen de voorgestelde strategie van een organisatie en de gerealiseerde strategie. De gerealiseerde strategie (geïmplementeerde HR-maatregelen) wordt uiteindelijk gepercipieerd door de werknemers: de gepercipieerde HR-maatregelen. Het proces gaat dan over op het niveau van het individu, op dit niveau kan aanzienlijke variantie optreden (Wright & Nishii, 2013). Daaropvolgend leidt de perceptie tot een reactie van werknemers, wat vervolgens een effect heeft op de prestatie van de organisatie. Deze laatste twee stappen van het procesmodel van SHRM (Wright & Nishii, 2013), worden niet meegenomen in dit onderzoek. Deze keuze is gemaakt aangezien deze stappen buiten de scope van het huidige onderzoek vallen. Om antwoord te kunnen geven op

de hoofdvraag zullen de eerste drie stappen in de keten (beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd) worden geanalyseerd (zie figuur 1, gebaseerd op Wright & Nishii, 2013).



Figuur 1. Dimensies SHRM-procesmodel (gebaseerd op Wright & Nishii, 2013).

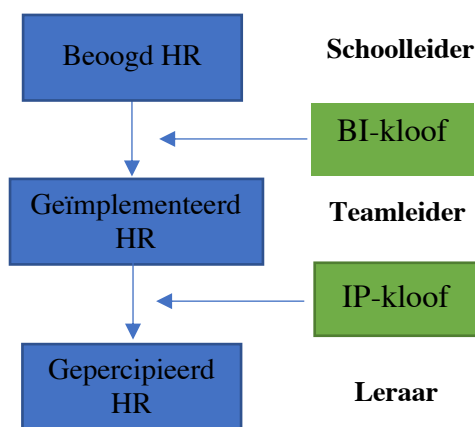
Het type informatie dat over HRM wordt verkregen is afhankelijk van de geleding in een organisatie, ofwel binnen scholen in de context van het huidige onderzoek. Binnen de geleding beoogd wordt het type HRM geïllustreerd door het beeld van het HRM-beleid en bijbehorende strategie, waarbij het perspectief van de schoolleider het beeld schetst. Tevens zal het geschreven beleid inzicht geven in het beoogde HRM-beleid. Binnen de geleding implementatie wordt het type HRM geïllustreerd door de HRM-implementatie. Het perspectief van de teamleider biedt inzicht in het in de praktijk geïmplementeerde beleid. Tot slot vertegenwoordigen leraren de geleding die het beleid geïmplementeerd door hun leidinggevende percipiëren, zie tabel 1:

Type HRM	Illustratie	Perspectief
<b>Beoogd</b>	HRM-beleid en strategie	Schoolleider & Beleid
<b>Implementatie</b>	HRM-implementatie	Teamleider
<b>Perceptie</b>	Medewerker percepties	Leraar

Tabel 1. Operationalisering dimensies naar geledingen scholen (gebaseerd op Knies, 2014).

Aansluitend op het verschil dat Mintzberg (1978) onderscheidt tussen de voorgestelde- en gerealiseerde strategie van een organisatie, beoogde, geïmplementeerde en gepercipieerde HR-maatregelen kunnen deze vaak van elkaar verschillen. Hoewel er een beoogd HR-systeem is dat wordt ontworpen door besluitvormers, wordt dit systeem zelden perfect geïmplementeerd (Wright & Nishii, 2013; Khilji & Wang, 2006). Dit sluit aan bij de eerdergenoemde kloof die vaak aanwezig is tussen beleidsretoriek en werkelijk beleid, kenmerkend voor het onderwijs,

geëvalueerd door Mok en collega's (2008). Binnen deze kloof sluit de beleidsretoriek aan op het beoogde HR-beleid en geven de geïmplementeerde HR-maatregelen een indicatie geven van het werkelijke beleid. Legge (1995) concludeert dat HRM-beleid vaker vanuit de retoriek dan vanuit realiteit wordt geanalyseerd terwijl er, overeenkomstig met Mok (2008), vaak een kloof aanwezig is tussen beide. Deze kloof kan op twee verschillende niveaus worden onderscheiden, gebaseerd op Makhecha en collega's (2018): (a) beoogd-implementatie (BI)-kloof, afgeleid door het vergelijken van beoogde HR-maatregelen met geïmplementeerde HR-maatregelen. De tweede kloof die wordt onderscheiden is de (b) implementatie-perceptie (IP)-kloof, afgeleid door geïmplementeerde HR-maatregelen te vergelijken met de gepercipieerde HR-maatregelen, zie onderstaande figuur.



Figuur 2. Overzicht mogelijke kloven (gebaseerd op Makhecha et al., 2018).

Om de factoren die deze twee kloven kunnen verklaren te identificeren is het van belang om de verschillende geledingen, schoolleider, teamleider en leraren, in een school mee te nemen en de percepties op de werkvloer te bevragen en analyseren. Hierbij is het belangrijk om te benoemen dat er in alle drie de geledingen zal worden gevraagd naar de perceptie van de beoogde-, geïmplementeerde- en gepercipieerde HR-maatregelen. Makhecha en collega's (2018) voeren een soortgelijke studie uit in een Indiaase hypermarktketen. In dit onderzoek wordt gekeken naar hoe en waarom HR-maatregelen veranderen. Onder andere dit onderzoek zal worden gebruikt om zowel de BI-kloof als de IP-kloof theoretisch te verklaren.

Allereerst wordt toegelicht welke dimensies van de perceptie zijn meegenomen om inzicht te krijgen in de perceptie in de verschillende geledingen. Vervolgens zijn de aandachtspunten per geleding uiteengezet. Daaropvolgend zijn de BI- en IP-kloof geoperationaliseerd. Tot slot is vanuit de literatuur een indicatie gegeven van de bevorderende en/of belemmerende factoren die een rol spelen in het ontstaan en de instandhouding van de BI- en IP-kloof.



### 2.1.1. Componenten van de perceptie

Wang en collega's (2020) evalueerden 105 artikelen van leidende human resource management tijdschriften betreft werknemer percepties van HR-maatregelen. Zij concludeerden dat er geen homogeen concept bestaat en onderscheiden drie componenten van werknemer percepties van HR-maatregelen: *de wat, hoe, en waarom*. Om een compleet beeld te krijgen van de perceptie zullen alle drie de componenten worden meegenomen in het huidige onderzoek. Er is binnen alle geledingen gevraagd naar de werknemer perceptie. Betreft de geleding perceptie is deze keuze gerelateerd aan de manier waarop Wang en collega's (2020) de perceptie opnemen in hun onderzoek. Echter beperkt deze literatuurreview zich tot de geleding perceptie, in het huidige onderzoek wordt deze theorie op zowel binnen de geleding perceptie als beoogd en implementatie meegenomen. Deze keuze is gemaakt aangezien het eveneens bij de schoolleider (beoogd) als teamleider (implementatie) gaat om het beeld, de werknemer perceptie, dat zij hebben van het HR-beleid binnen de desbetreffende school. Om inzicht te krijgen in de manier waarop de verschillende componenten van de perceptie zijn opgenomen, zijn deze achtereenvolgens uiteen gezet (gebaseerd op Wang et al., 2020).

De wat-component betreft de perceptie van de **inhoud van HR-maatregelen zoals subjectief ervaren door werknemers**. Elke HR-maatregel of set HR-maatregelen (HR-bundel) wordt geacht een eigen boodschap aan de werknemers af te leveren. De reactie die dit oproept is afhankelijk van de mate waarin de boodschap ondersteunend wordt ervaren door de werknemers. De mate waarin de boodschap ondersteunend wordt ervaren kan gezien worden als de *goodwill* die de boodschap bevat.

De hoe-component richt zich op de perceptie van werknemers over **hoe HR-maatregelen worden ontworpen en geïmplementeerd**. Hierbij ligt de focus op het proces waarmee HR-maatregelen aan werknemers worden overgebracht. De hoe-component erkent de mogelijkheid dat dezelfde HR-inhoud tot uiteenlopende resultaten kan leiden, afhankelijk van hoe dergelijke maatregelen door werknemers worden ontworpen en ontvangen. Een centrale aanname van onderzoek naar de hoe-component van HR-maatregelen is dat zelfs een goed beoogde HR-maatregel mogelijk niet de best mogelijke resultaten oplevert als werknemers het niet op een coherente, consistente en uniforme manier begrijpen. Het dominante concept in deze literatuur is de HR-sterkte (gebaseerd op Bowen & Ostroff 2004 in Wang et al., 2020). In een sterke situatie delen werknemers een gemeenschappelijk begrip van het organisatiebeleid, HR-maatregelen, procedures, de doelen en het gedrag dat wordt verwacht en beloond. Daarentegen ervaren werknemers in een zwakke situatie een hoge mate van ambiguïteit over wat er wordt verwacht in hun organisatieleven, wat een variëteit oplevert in gedrag op de

werkplek. In andere woorden, de hoe-component kijkt naar de individuele perceptie van het proces waarop de desbetreffende HR-maatregel wordt ontworpen en geïmplementeerd. Echter is coherent, consistent en uniform begrip hierin een belangrijke component, aansluitend bij een sterke situatie (Bowen en Ostroff, 2004). Een sterke situatie zorgt ervoor dat het collectieve begrip van werknemers goed is afgestemd op de intenties van het management. Bowen en Ostroff (2004; 2016) benadrukken het belang van de inzichten van werknemers in de organisatorische context. Er is echter een gebrek aan consensus over het niveau waarop het HR-sterkteconstruct moet worden beoordeeld, ofwel individueel- ofwel collectief niveau (Wang et al., 2020). In dit onderzoek zal er gekeken worden naar de HR-sterkte op collectief niveau.

Tot slot geeft de waarom-component inzicht **in de motivatie en de manier waarom bepaalde HR-maatregelen vanuit het management worden geïmplementeerd** (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Het gepercipieerde ‘waarom’ van HR-maatregelen onderscheidt zich van het waargenomen ‘wat’ en ‘hoe’ van HR-maatregelen. Concreet kunnen werknemers met dezelfde gepercipieerde HR-inhoud (wat) en HR-sterkte (hoe) het met elkaar oneens zijn over waarom die HR-maatregelen zijn ingevoerd. Attributietheorieën bieden een basis om uit te kunnen leggen hoe en waarom mensen bepaalde causale verklaringen geven voor specifieke gebeurtenissen of de acties van andere mensen (gebaseerd op Heider, 1958 in Wang et al., 2020). Deze attributietheorieën zijn met name relevant om de waarom-component van de perceptie toe te kunnen lichten (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Er kan een onderscheid gemaakt worden in interne- en externe HR-attributies. Er is sprake van een interne attributie als oorzaken, HR-maatregelen, worden gezien als liggend binnen de betrokkene: de organisatie. Interne HR-attributies kunnen worden onderverdeeld in attributen die verband houden met de zakelijke behoeften en strategieën van de organisatie (*control*) of de oriëntatie op welzijn van werknemers (*commitment*). Er is sprake van een externe attributie als oorzaken, HR-maatregelen, worden gezien als liggend buiten de betrokkene: denk aan vakbonden of arbeidswetgeving. HR-maatregelen zijn onderworpen aan de hiervoor beschreven attribuutprocessen van werknemers waarmee zij hun interpretatie formuleren over de motivatie, de waarom, van de organisatie om dergelijke HR-maatregelen te implementeren (Wang et al., 2020). Bij externe attributies wordt het management gezien als een passieve ontvanger van externe omgevingskrachten (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Onderstaande tabel zet te verschillende attributies uiteen:

	Interne attributies	Externe attributies
Commitment-focus	Doel welzijn werknemers	Vakbonden, arbeidswetgeving
Control-focus	Zakelijk/strategisch doel	

Tabel 2. Overzicht attributies (gebaseerd op Nishii et al., 2008)

Om inzicht te krijgen in deze perceptie zal gevraagd worden naar de wat-, hoe- en waarom van de geïmplementeerde HR-maatregelen. De perceptie vindt plaats op individueel level en het is met name belangrijk dat deze percepties in zekere mate worden gedeeld om inzicht te krijgen in mate waarin HR-maatregelen op een coherente, consistente en uniforme manier worden begrepen (Bowen en Ostroff, 2004). Aangezien de leraren de grootste laag van de een school vertegenwoordigen zijn er meerdere leraren worden bevraagd om in zekere zin inzicht te krijgen in de mate van overeenkomst in perceptie (zie hoofdstuk 3). Onderstaande tabel geeft inzicht in de verschillende componenten van de perceptie, wat hiermee bedoeld wordt en welke indicator gebruikt kan worden om hier inzicht in te verkrijgen:

Perceptie	Omvat	Indicator
<b>Wat</b>	Inhoud van HR-maatregelen	Goodwill
<b>Hoe</b>	Proces van ontwerp/implementatie	Overeenkomst
<b>Waarom</b>	Motivatie en reden implementatie	Commitment

Tabel 3. Overzicht componenten perceptie (gebaseerd op Wang et al., 2020).

### *Aandachtspunten componenten perceptie BI*

Zoals eerdergenoemd spitst de literatuurreview van Wang en collega's (2020) zich toe op werknemer percepties. Deze theorie zal in het huidige onderzoek tevens worden meegenomen binnen de geleding beoogd en implementatie, omdat het hier immers gaat om de werknemer perceptie van enerzijds de schoolleider (beoogd) en de teamleider (implementatie) anderzijds. Aangezien deze theorie binnen huidig onderzoek breder wordt getrokken, is het van belang om een aantal aandachtspunten aan het licht te laten komen.

Als het gaat om de geleding beoogd, wordt er naast het perspectief van de schoolleider tevens gekeken naar het geschreven beleid. In het geschreven beleid, het schoolplan, zal gekeken worden naar de perceptie die ten grondslag ligt aan het beleid dat op papier is gezet. Hierin zal tevens gefilterd worden op de drie componenten van de perceptie. Kortom, de onderzoeker zal met behulp van document-analyse een interpretatie doen van de wat, hoe en waarom die ten grondslag liggen aan het geschreven beleid. De manier waarop deze analyse zal worden uitgevoerd wordt verder toegelicht in hoofdstuk 3.

In het waarom van de perceptie bieden attributietheorieën een basis om uit te kunnen leggen hoe en waarom mensen bepaalde causale verklaringen geven (gebaseerd op Heider, 1958 in Wang et al., 2020). Vanuit organisatie-perspectief, binnen de geledingen beoogd en implementatie, is het van belang om focus van HR-maatregelen toe te voegen aan het ‘waarom’ van de perceptie. De focus van HR-maatregelen betreft de overkoepelende principes van de organisatie voor het managen van haar personeel. Deze overkoepelende principes weerspiegelen een mate van strategische- en werknemer oriëntatie. Strategische oriëntatie verwijst naar de mate waarin HR-maatregelen proactief gericht zijn op het bereiken van de strategische organisatiedoelen, die worden gedreven door waarden, missies en verwachtingen van belanghebbenden. Werknemer oriëntatie beschrijft de mate waarin organisaties werknemers als waardevolle middelen beschouwen en zich richten op de behoeften, motivatie en ontwikkeling van werknemers in hun HR-maatregelen (Ridder, Baluch & Piening, 2012). De focus van HR-maatregelen, de waarom-component van de perceptie, wordt dus onderscheiden door inzicht te verkrijgen in de mate van strategische- en werknemer oriëntatie.

### 2.1.2 Beoogd-Implementatiekloof (BI)

De beoogd-implementatie (BI)-kloof wordt afgeleid door het vergelijken van beoogde- en geïmplementeerde HR-maatregelen. Om een indicatie te krijgen van de beoogde HR-maatregelen zal er gekeken worden naar de perceptie (wat, hoe, waarom) van de schoolleider en de wat-, hoe- en waarom van het geschreven beleid. Betreft geïmplementeerde HR-maatregelen zal gekeken worden naar de perceptie van de teamleider. Indien de wat-, hoe- en waarom van HR-maatregelen van enerzijds de schoolleider en anderzijds de teamleider niet overeenkomen kan er worden verondersteld dat er sprake is van een BI-kloof. Indien dit het geval is, is de volgende stap het identificeren/duiden van deze kloof. De kloof-dimensies uit het onderzoek van Makhecha en collega's (2018) zullen sturing geven in het duiden van de BI-kloof. Zij identificeren een indeling voor typen BI-kloven.

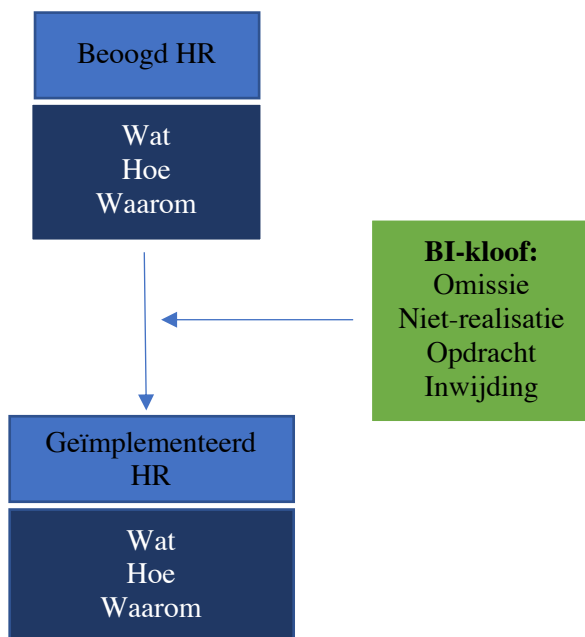
Het eerste type omvat de kloof veroorzaakt door *omissie*. Omissie is een ander woord voor iets dat ontbreekt, deze kloof wordt dan ook veroorzaakt doordat er een gedeelte van de beoogde HR-maatregel ontbreekt. De lijnmanager wordt gezien als de vertaler van beoogde HR-maatregelen (Bos-Nehles, 2013). Er kan dus verondersteld worden dat er een kloof kan ontstaan tussen beoogde- en geïmplementeerde HR-maatregelen indien lijnmanagers bepaalde gedeeltes van de HR-maatregel weglaten (Makhecha et al., 2018).

Het tweede type omvat de kloof van *niet-realiseren*. Deze kloof ontstaat indien de gehele HR-maatregel weg wordt gelaten, in dat geval wordt de beoogde HR-maatregel simpelweg niet

geïmplementeerd. Overeenkomstig met de vertaling van *actual* HR-maatregelen, wat impliceert dat niet alle beoogde HR-maatregelen daadwerkelijk worden geïmplementeerd (Wright & Nishii, 2013).

Het derde type omvat de kloof in *opdracht*. Indien er onduidelijkheden zijn in de opdracht betreffende HR-maatregelen, kan het zo zijn dat de HR-maatregel op een andere manier wordt uitgevoerd door de lijnmanager dan beoogd. In dat geval kan er een kloof in de opdracht ontstaan: doordat er bepaalde gedeeltes van de HR-maatregel worden gewijzigd door de lijnmanager ontstaat er een kloof tussen de beoogde- en geïmplementeerde HR-maatregelen.

Het laatste type omvat de kloof door *inwijding*. In dat geval worden er extra dimensies toegevoegd aan de beoogde HR-maatregel. Wanneer dit gebeurt zal de HR-maatregel niet meer op de manier waarop deze beoogd was tot uiting komen en ontstaat er een kloof tussen beide (Makhecha et al., 2018). Deze vier type kloven zullen worden meegenomen om de mogelijke kloven tussen beoogde- en geïmplementeerde HR-maatregelen, de BI-kloof, te kunnen duiden.

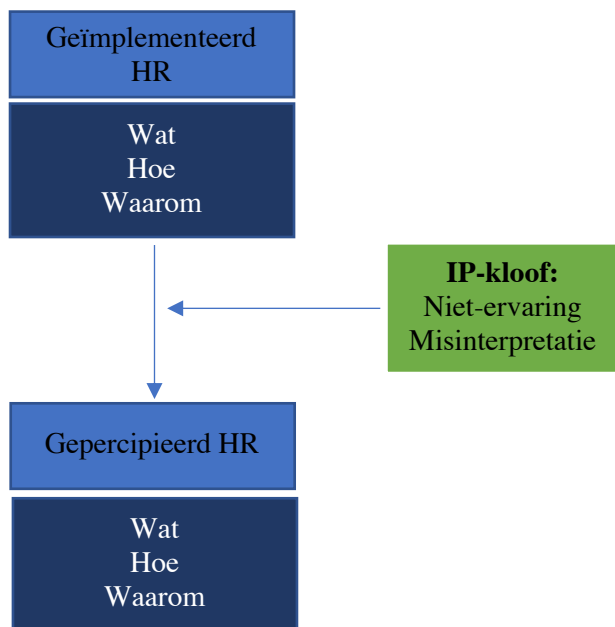


Figuur 3. Operationalisering BI-kloof

### 2.1.3 Implementatie-Perceptiekloof (IP)

De tweede kloof die Makhecha en collega's (2018) onderscheiden is de kloof tussen de geïmplementeerde HR-maatregelen en de gepercipieerde HR-maatregelen, de IP-kloof. Om inzicht te krijgen in de geïmplementeerde HR-maatregelen zal worden gekeken naar de perceptie (wat, hoe en waarom) van de teamleider ten aanzien van geïmplementeerde HR-maatregelen. De perceptie (wat, hoe, waarom) van de leraar zal inzicht geven in de perceptie van de geïmplementeerde HR-maatregelen (Wang et al., 2020).

Er zal allereerst gekeken worden naar de individuele perceptie (wat, hoe, waarom) ten aanzien van geïmplementeerde HR-maatregelen. Vervolgens zullen deze percepties naast elkaar gehouden worden om een uitspraak te kunnen doen over de sterkte van de desbetreffende HR-maatregel. Hierbij gaat het om de mate waarin er een sprake is van een gedeelde perceptie, wat doorwerking impliceert (Bowen & Ostroff, 2004). Daarnaast wordt er in de interviews ook gevraagd naar de perceptie van de respondenten ten aanzien van de mate van doorwerking binnen de desbetreffende school, zie hoofdstuk 3 voor verdere toelichting. Om op basis van voorgaande gegevens de IP-kloof te kunnen identificeren geven de typen kloven uit het onderzoek van Makhecha en collega's (2018) sturing. Zij identificeren niet-ervaring als mogelijk kloof-type. Daarnaast kan er sprake zijn van een misinterpretatie van de geïmplementeerde HR-maatregel (Bowen & Ostroff, 2004; Runhaar, 2017). In dat geval wordt een HR-maatregel wel ervaren, maar deze wordt niet op de juiste manier ervaren.



Figuur 4. Operationalisering IP-kloof

## 2.2 “Welke bevorderende en/of belemmerende factoren spelen volgens de literatuur een rol in de implementatie (BI)?”

De lijnmanager, teamleider, kan worden gezien als de vertaler van de beoogde HR-maatregelen (Bos-Nehles et al., 2013). In eerder onderzoek van Bond en Wise (2003) worden verschillende redenen genoemd waarom de verschuiving van HR-verantwoordelijkheden richting het lijnmanagement niet werkt. De afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar de devolutie van HR-taken naar lijnmanagers (Gilbert et al., 2012; 2013). Bos-Nehles en collega's (2006) vatten deze redenen voor ineffectieve implementatie door de lijnmanager samen in vijf factoren: (1)

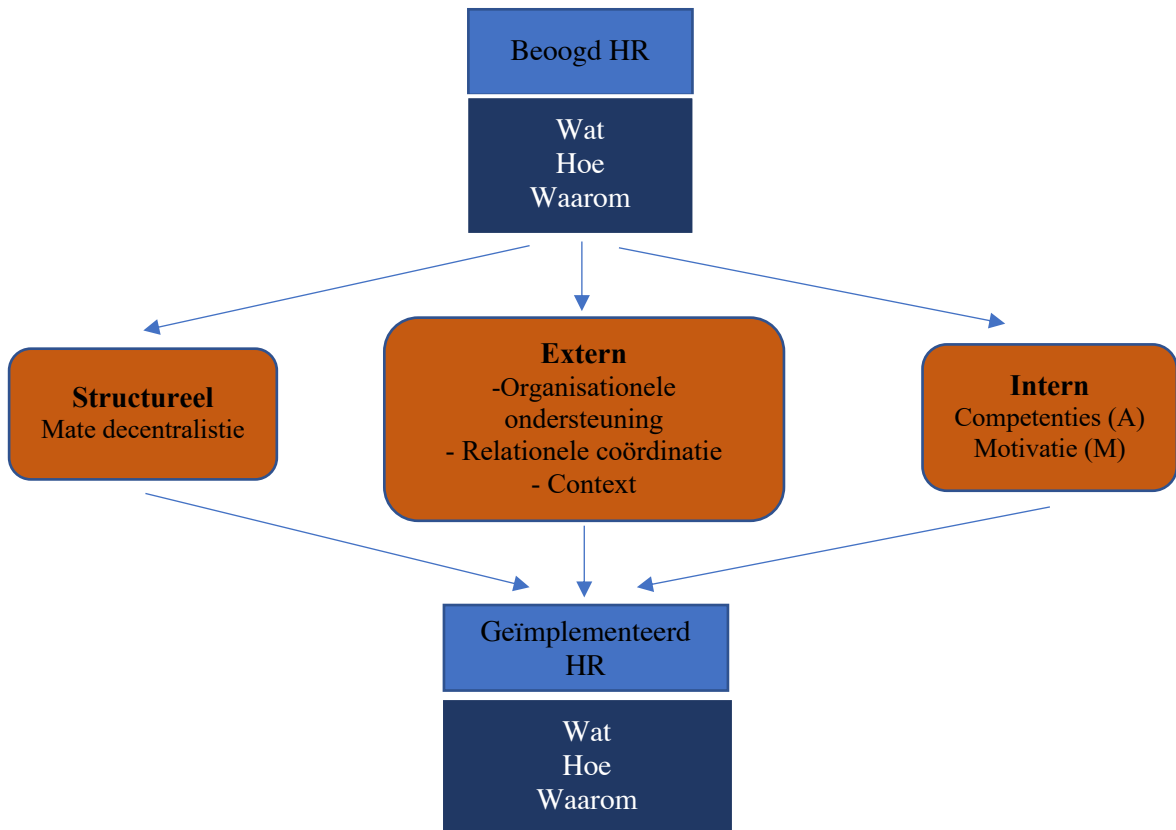
gebrek aan motivatie om HR-taken uit te voeren (M); (2) gebrek aan tijd voor HR-verantwoordelijkheden (O); (3) gebrek aan HR-gerelateerde competenties (A); (4) gebrek aan ondersteuning en advies van HR-managers (O) en (5) gebrek aan duidelijk beleid & procedures (O). Deze vijf redenen voor ineffectieve implementatie (Bos-Nehles et al., 2006) kunnen worden gekoppeld aan de structurele-, externe- en interne enablers die Makhecha en collega's (2018) in hun onderzoek koppelen aan het ontstaan van de BI-kloof.

**Structurele enablers** verwijzen naar de structurele variabelen waarmee HR-maatregelen aangepast kunnen worden. Hiertoe behoren de mate van decentralisatie en de formalisering van HR-maatregelen (Makhecha et al., 2018). Dit heeft betrekking op de verantwoordelijkheid en ruimte die een teamleider krijgt in een school. De structuur is bepalend voor de ruimte/mogelijkheden (O) die de lijnmanager ervaart, wat kan leiden tot (in)effectiviteit van implementatie.

**Externe enablers** omvatten de ervaren organisatorische ondersteuning, relationele coördinatie en context (Makhecha et al., 2018). De 'organisational support theory' heeft betrekking op de ondersteuning die teamleiders ervaren vanuit de organisatie waarbinnen zij actief zijn. Er is sprake van een hoge organisatorische ondersteuning indien de organisatie betrokken is bij het welzijn van medewerkers en wanneer de bijdrage van werknemers wordt gewaardeerd (Eisenberger et al., 1986). Relationele coördinatie heeft betrekking op het wederzijds versterkende proces van communicatie tussen actoren (Gitell & Suchmann, 2013), in dit geval de communicatie tussen schoolleider en teamleider. Tot slot heeft de context betrekking op de omgeving waarbinnen de desbetreffende school opereert.

Makhecha en collega's (2018) vatten de aanwezigheid van competenties (A) en motivatie (M) samen onder de term **interne enablers**. De mate waarin competenties en motivatie aanwezig zijn, is bepalend voor de (in)effectiviteit van implementatie. Indien de structuur (mate van decentralisatie, formalisering) aansluit op de competenties en motivatie van de lijnmanager zal dit effectieve implementatie bevorderen. Indien dit niet het geval is zal dit implementatie juist belemmeren. Dit sluit aan op het AMO-model dat in veel onderzoeken wordt geïdentificeerd als onderliggend mechanisme om de effectiviteit van de implementatie door de lijnmanager te verklaren (bv. Knies & Leisink, 2014; Bos-Nehles et al., 2013; Gilbert, Winne & Sels, 2013). De (in)effectiviteit van HR-implementatie door lijnmanagers kan worden verklaard door de AMO-componenten (Bos-Nehles et al., 2013; Gilbert, Winne & Sels, 2013; Leisink & Knies, 2014). Deze onderzoeken veronderstellen dat lijnmanagers goed presteren, ofwel implementeren, wanneer ze: (1) in staat zijn om dat te doen, ze kunnen hun baan zo uitvoeren omdat ze de nodige vaardigheden/ kennis bezitten: *ability*; (2) de motivatie hebben

om dit zo te doen, ze willen dit doen omdat ze adequaat worden beloond voor hun gedrag: *motivation*; (3) werken in een omgeving waar de mogelijkheden aanwezig zijn, dat is de ondersteuning en wegen die nodig zijn om het gewenste gedrag mogelijk te maken: *opportunity*. In huidig onderzoek wordt deze onderliggende theorie meegenomen in de vorm van structurele-, externe en interne *enablers*.



Figuur 5. Bevorderende/ belemmerende factoren BI-kloof

### 2.3 “Welke bevorderende en/of belemmerende factoren spelen volgens de literatuur een rol in de IP-kloof?”

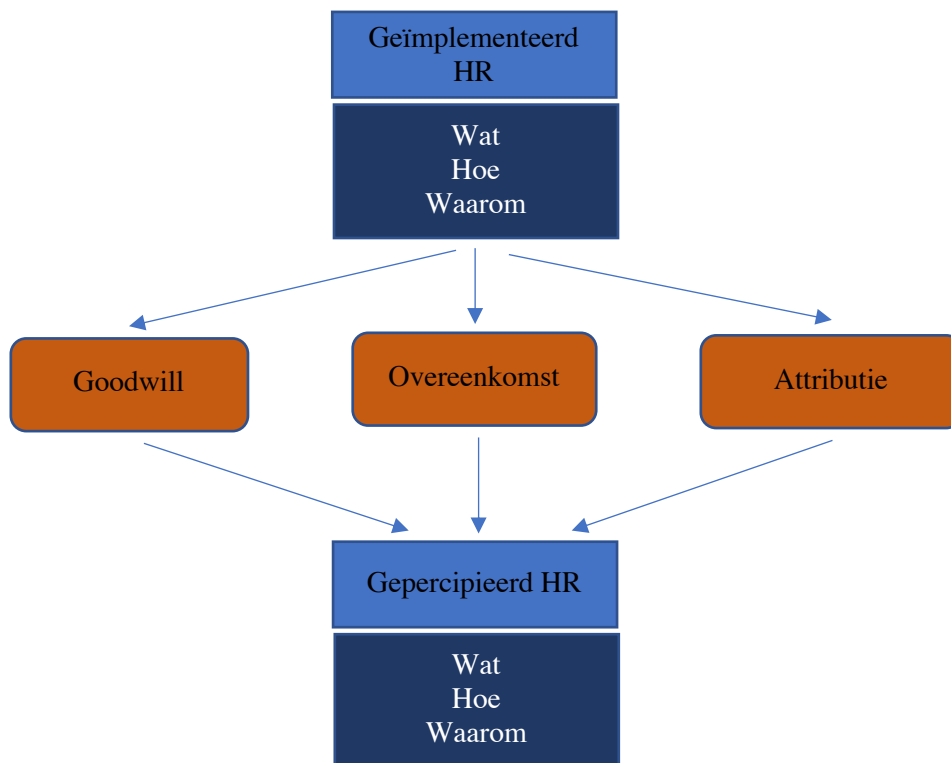
Een IP-kloof kan ontstaan indien een HR-maatregel niet wordt ervaren of op de verkeerde manier wordt geïnterpreteerd (Makhecha et al., 2018; Bowen & Ostroff, 2004). De bevorderende/ belemmerende factoren die vanuit de literatuur worden benoemd binnen de BI-kloof worden geclusterd aan de hand van de verschillende componenten van de perceptie: wat, hoe en waarom (gebaseerd op Wang et al., 2020). Er wordt gesteld dat de wat-perceptie tot positieve resultaten zal leiden indien hier een zekere mate van goodwill van de werkgever in wordt onderscheiden (Wang et al., 2020). Goodwill omvat de mate waarin de werknemer een bepaalde welwillendheid signaleert. Indien dergelijke HR-maatregelen de goodwill van een



werkgever signaleren, wordt verwacht dat werknemers gestimuleerd zullen worden door met positief gedrag op te werkvloer te reageren. Deze logica wordt gerechtvaardigd door gevestigde theorieën zoals de *social exchange theory* (gebaseerd op Cropanzano & Mitchell, 2005 in Wang et al., 2020) en de *psychological contract theory* (gebaseerd op Rousseau 1995 in Wang et al., 2020). De *goodwill* die wordt ervaren binnen de wat-component van de perceptie van de desbetreffende HR-maatregel kan dus worden gezien als een bevorderende factor. Indien er geen *goodwill* wordt gesignaleerd kan dit worden gezien als een belemmerende factor in de doorwerking van implementatie naar perceptie (IP).

Bij de hoe-component van een perceptie wordt verondersteld dat het van belang is als een HR-maatregel op een coherente, consistente en uniforme manier wordt begrepen door de werkvloer. Dit is het geval indien de perceptie (wat, hoe, waarom) in zekere mate wordt gedeeld onder leraren. Indien dit het geval is zal dit leiden tot een sterke situatie, wat meer kracht zal geven aan de desbetreffende HR-maatregel (gebaseerd op Bowen en Ostroff, 2004 in Wang et al., 2020). In andere woorden, de mate van coherentie, consistentie en uniformiteit kunnen worden gezien als een bevorderende factor indien dit in hoge mate aanwezig is. Anderzijds kan dit worden gezien als een belemmerende factor voor doorwerking als dit in lagere mate aanwezig is.

Tot slot wordt er binnen de waarom-component verondersteld dat er control- en commitment attributies onderscheiden kunnen worden (Nishii et al., 2008). Bij control-attributies wordt verondersteld dat HR-maatregelen zijn geïmplementeerd met het doel te voldoen aan zakelijke behoeften van een organisatie. Voorbeelden zijn kostenreductie en exploitatie. Anderzijds wordt bij commitment-attributies verondersteld dat HR-maatregelen zijn geïmplementeerd met het doel bij te dragen aan het welzijn van werknemers. Over het algemeen hebben commitment-attributies, in vergelijking met control-attributies, in grotere mate een positieve impact op het gedrag en de houding van werknemers (Wang et al., 2020). Concluderend kan de ervaring van commitment-attributies binnen de waarom-component van de perceptie worden gezien als een bevorderende factor.

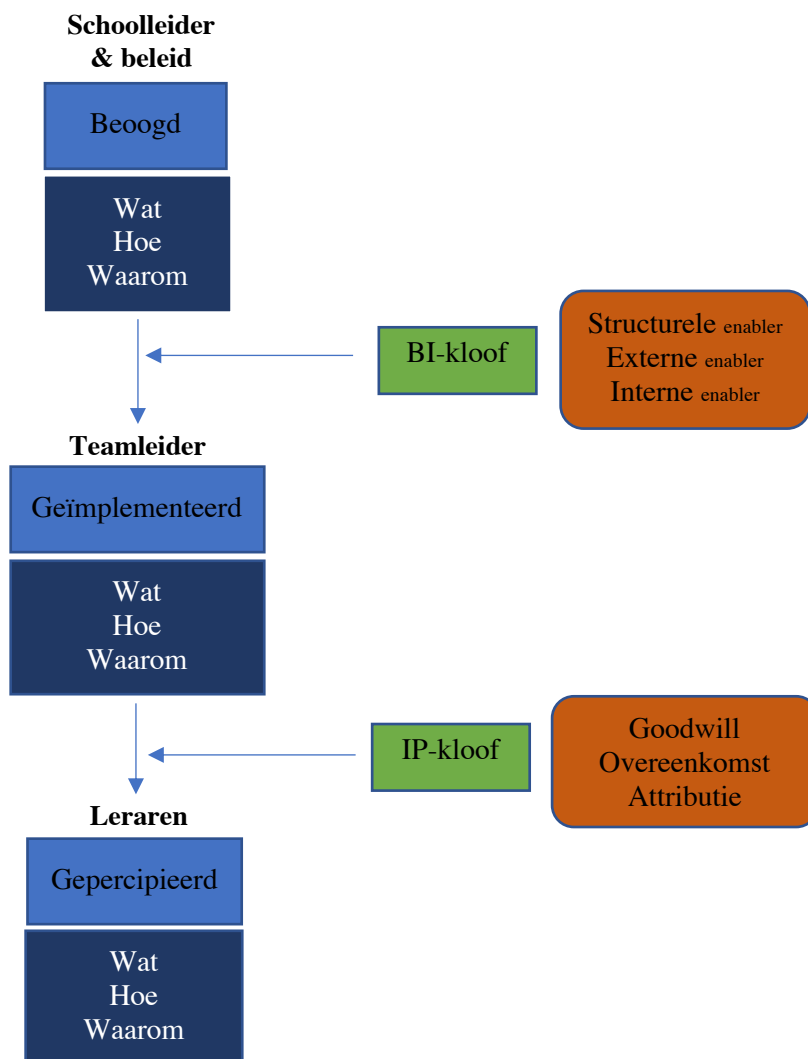


Figuur 6. Bevorderende-/ belemmerende factoren IP-kloof

Figuur 7, zie onderstaand, geeft een overzicht van de concepten die in de beantwoording van de theoretische deelvragen aan bod zijn gekomen. Binnen iedere geleding (schoolleider, teamleider, leraar) zal er gekeken worden naar de perceptie ten aanzien van beoogde-, geïmplementeerde ofwel gepercipieerde HR-maatregelen. Binnen deze perceptie zal naar de wat-, hoe- en waarom van de perceptie worden gevraagd. Allereerst zal er gekeken worden naar of er kloof aanwezig is tussen de beoogde en geïmplementeerde HR-maatregelen, de BI-kloof. Daaropvolgend zal gekeken worden naar de eventuele kloven tussen geïmplementeerde en gepercipieerde HR-maatregelen, de IP-kloof. De aanwezigheid van deze eventuele kloof wordt gebaseerd op de overeenkomst in perceptie (wat, hoe en waarom) tussen de verschillende geledingen.

Indien er inzicht verkregen is in het wel of niet aanwezig zijn van de desbetreffende kloven zullen deze kloven nader worden geduïd. Hierbij zal gekeken worden of het gaat om een kloof door (1) omissie; (2) niet-realiserende; (3) opdracht; (4) inwijding; (5) niet-ervaring of (6) misinterpretatie. Tot slot zal worden gekeken naar de bevorderende en belemmerende factoren die een rol spelen in de doorwerking ofwel het ontbreken van een BI-/ IP-kloof. Hierbij zullen de factoren die vanuit de literatuur naar voren zijn gekomen sturing geven. In het geval

van de BI-kloof gaat dit om structurele-, externe- en interne enablers. In het geval van de IP-kloof gaat dit om de mate van goodwill, -overeenkomst en het soort attributie.



Figuur 7. BI-/ IP-kloof en bevorderende/belemmerende factoren vanuit de literatuur

In dit onderzoek zal de aan- of afwezigheid van de BI- en IP-kloof worden geconcretiseerd aan de hand van HR-bundels gericht op de duurzame inzetbaarheid van leraren in het vo. Het laatste gedeelte van het theoretisch kader zal daarom inzicht bieden in de HR-maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid, die vanuit de literatuur bekend zijn. Allereerst zal er worden gedefinieerd wat er onder duurzame inzetbaarheid wordt verstaan en vervolgens zal dit worden gekoppeld aan de HR-bundels die gericht zijn op het verhogen van duurzame inzetbaarheid. De tweede theoretische deelvraag zal hierin leidend zijn:

## 2.4 “Hoe kunnen HR-bundels gericht op duurzame inzetbaarheid worden geconceptualiseerd vanuit de literatuur?”

### 2.4.1 Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid heeft betrekking op het inzetbaar zijn voor de huidige functie en voor de toekomst, gedurende de gehele loopbaan (Thijssen et al., 2008; Van Harten, 2016). Zoals eerder aangegeven kan duurzame inzetbaarheid op verschillende manieren worden gedefinieerd en geoperationaliseerd, in dit onderzoek is ervoor gekozen om duurzame inzetbaarheid te operationaliseren aan de hand van het AMO-model, gebaseerd op onderzoek van Le Blanc en collega's (2017). Deze operationalisering sluit aan bij de definitie van Thijssen et al. (2008), waarin wordt benadrukt dat het belangrijk is om zowel individuele als contextuele factoren mee te nemen in de definitie van duurzame inzetbaarheid. Onder individuele factoren vallen de dimensies *ability* en *motivation*, de contextuele factor omvat de dimensie *opportunity*.

De eerste indicator (*ability*) verwijst naar de mogelijkheid om te blijven werken, dit refereert naar de gezondheid van de werknemer. De werknemer moet zowel fysiek, mentaal en sociaal gezond zijn om te kunnen blijven werken (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). De tweede indicator (*motivation*) verwijst naar de motivatie om te (blijven) werken. De derde indicator (*opportunity*) omvat de mogelijkheid om nu en in de toekomst te werken (Le Blanc et al., 2017).

Een ander motief om voor het AMO-model te kiezen komt voort uit de bevinding die Le Blanc en collega's (2017) doen. Zij veronderstellen dat de drie componenten van duurzame inzetbaarheid (AMO) met elkaar correleren. Echter is de correlatie niet hoog, wat indiceert dat de componenten verschillende facetten van duurzame inzetbaarheid meten. Hieruit kan worden opgemaakt dat het bevorderlijk kan zijn om HR-maatregelen te richten op het stimuleren van alle drie de componenten om zo op alle facetten van duurzame inzetbaarheid in te kunnen spelen (Boxall & Macky, 2009).

Zowel in onderzoek als in praktijk wordt veelal gebruik gemaakt van HR-bundels. In dit onderzoek zal tevens gebruik worden gemaakt van HR-bundels om de HR-maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid te kunnen clusteren en analyseren. Er wordt verondersteld dat HR-maatregelen binnen eenzelfde HR-bundel, elkaar steunen en versterken (Kooij, Jansen, Dijkers & De Lange, 2014).

Pak en collega's (2019) voerden een systematische review uit van 110 peer-reviewed en (niet-)gepubliceerde kwantitatieve empirische studies. Zij keken onder andere naar de invloed van HR-bundels gericht op de mogelijkheid- (A), de motivatie- (M) en de kans (O) om te werken, ofwel AMO. De bevindingen van Pak en collega's (2019) zullen leidend zijn in

onderstaande operationalisering van de HR-bundels gericht op de drie componenten van duurzame inzetbaarheid. Pak en collega's (2019) hebben zich gericht op kwantitatieve onderzoeken en de correlaties die in deze onderzoeken zijn aangetoond tussen enerzijds HR-bundels en anderzijds AMO. Dit onderzoek zal de kennis die er is over hoe de veronderstelde relaties tussen HR-bundels en AMO met elkaar samenhangen inkleuren door inzicht te verschaffen in de ervaringen van de desbetreffende HR-bundels in het vo.

#### 2.4.2 HR-bundels gericht op AMO

##### *HR-bundels gericht op bekwaamheden (A)*

De HR-bundel gericht op bekwaamheden omvat een combinatie van HR-maatregelen die voornamelijk verband houden met personeel en opleiding, waardoor de kennis en vaardigheden van werknemers toenemen (Demortier, Delobbe & Akremi, 2014). Uit de literatuurreview van Pak en collega's (2019) blijkt dat bundel met behoudsmaatregelen een positief effect heeft op de mogelijkheid om te blijven werken, *ability*. Behoudsmaatregelen worden gedefinieerd als de HR-maatregelen met betrekking tot bescherming, veiligheid en verantwoordelijkheid die individuele werknemers helpen om hun huidige niveau te behouden (Kooij et al., 2010). Bij behoudsactiviteiten kan worden gedacht aan gezondheidschecks, veiligheidsmaatregelen en aangepaste werkweken, gericht op het behoud van job resources. Binnen de context van dit onderzoek, het vo kan bijvoorbeeld worden gedacht aan mogelijkheden tot opleiding en ontwikkeling, coaching, intervisie, bij elkaar in de klas kijken en werving gericht op medewerkers met bepaalde bekwaamheden (Leisink & Penning de Vries, 2019).

##### *HR-bundels gericht op motivatie (M)*

Demortier en collega's (2014) geven aan dat de HR-bundel gericht op motivatie zich focust op het bevorderen van directe inspanningen van werknemers om taakdoelstellingen te bereiken. Deze HR-maatregelen richten zich op het adequaat gebruik maken van KSA's (*knowledge, skills and abilities*) van werknemers, die ze niet automatisch aan het bedrijf beschikbaar stellen (Demortier et al., 2014). Er wordt gestreefd naar werknemers als teamleden, waarbij zij zichzelf identificeren met bedrijfsdoelstellingen en een collectieve verantwoordelijkheid voor het besluitvormingsproces. Pak en collega's (2019) geven aan dat ontwikkelingsmaatregelen een positief effect hebben op de motivatie om te blijven werken, gericht op het optimaliseren/ontwikkelen van hulpbronnen. Ontwikkelingsmaatregelen helpen de werknemer bij het bereiken van een hoger level van functioneren, denk aan training en interne promotie (Kooij et al., 2010). Tevens noemen zij dat accommodatie-maatregelen positief verband houdt

met motivatie. Deze HR-maatregelen helpen de werknemer functioneren op een lager niveau, gericht op het compenseren van verlies van hulpbronnen (Kooij et al., 2010). Binnen het vo kan gedacht worden aan het tonen van waardering, het geven van feedback op hoe medewerkers presteren, peer review en belonen, gericht op het verhogen van de motivatie om te blijven werken (Leisink & Penning de Vries, 2019).

#### *HR-bundels gericht op ruimte en hulpmiddelen (O)*

HR-maatregelen die tot doel hebben de beslissingsbevoegdheid en -verantwoordelijkheid in de hiërarchie te delegeren, behoren tot de HR-bundel gericht op ruimte en hulpmiddelen (opportunity) (Demortier et al., 2014). Pak en collega's (2019) vinden dat benuttingsmaatregelen mogelijk positief verband houden met de kans om te blijven werken (O). Benuttingsmaatregelen zijn gericht op het verwijderen van baaneisen die onbereikbaar zijn geworden en deze vervangen door andere eisen die gebruikmaken van nog niet toegepaste individuele middelen, deze maatregelen zijn vaak leeftijdsgebonden (Kooij et al., 2010). Hierbij kan worden gedacht aan het vervullen van mentorrollen, baanaanpassingen of taakverrijking, gericht op het benutten van kennis, ervaringen en competenties.

Binnen het vo kan op basis van het monitoringsonderzoek (2019) worden gedacht aan het bieden en benutten van professionele ruimte, medezeggenschap, tijd, ICT-ondersteuning en een lerende organisatiecultuur. Daarnaast kan er gedacht worden aan de doorgroei naar een expertrol (zorgcoördinator, schoolopleider) naast de primaire werkzaamheden als docent (Leisink & Penning de Vries, 2019). De onderwijsraad (2016) geeft aan dat het van belang om collectief gebruik te maken van professionele ruimte voor de ontwikkeling door teams en secties. Hierbij kan gedacht worden aan collegiale consultatie, het bieden van professionele ruimte voor eigen initiatieven en het bieden van de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.

Gericht op	HR-bundel
Ability	Behoudsmaatregelen
Motivation	Ontwikkelmaatregelen Accommodatie-maatregelen
Opportunity	Benuttingsmaatregelen

Tabel 4. Overzicht clustering AMO en HR-bundels (gebaseerd op Pak et al., 2019).

## 2.5 Verwachtingen op basis van de literatuur

Het theoretische kader heeft inzicht gegeven in de mogelijke discrepanties die kunnen optreden tussen schoolleider en teamleider (de BI-kloof) en teamleider en leraren (de IP-kloof). De literatuur duidt verschillende bevorderende/ belemmerende factoren die een rol spelen in de BI- en IP-kloof, deze zijn in het tweede gedeelte van het theoretisch kader uiteengezet. Tot slot zijn de HR-bundels gericht op het verhogen van de verschillende componenten (AMO) van duurzame inzetbaarheid toegelicht. Om inzicht te geven in de BI- en/of IP-kloof in de verschillende scholen zal er gekeken worden naar deze HR-bundels gericht op de duurzame inzetbaarheid van leraren in het vo. Op basis van de theoretische bevindingen zijn er verschillende verwachtingen geformuleerd.

Allereerst is het op basis van de literatuur over de devolutie van HRM **aannemelijk om te verwachten dat er een BI-kloof aanwezig is** in de verschillende scholen (bv. Knies, 2014; Gilbert et al., 2013; Mok et al., 2008; Bos- Nehles et al., 2006). Het onderzoek van Mok en collega's (2008) richt zich specifiek op de kloof die aanwezig is tussen beleidsretoriek en werkelijk uitgevoerd beleid in de context van het huidige onderzoek: het onderwijs. Zij tonen aan dat er in veel gevallen een kloof aanwezig is. Het onderzoek van Leisink en Penning de Vries (2019) focust zich specifiek op het vo, zij tonen aan dat slechts 40% van de besturen in de steekproef de gewenste resultaten van het gewenste personeelsbeleid monitort. Indien implementatie niet op de juiste manier wordt uitgevoerd is hier dus in veel gevallen geen zicht op, dit indiceert de aanwezigheid van een BI-kloof. Daarnaast wordt de rol van de teamleider nog niet heel lang vormgegeven op de huidige manier in het vo (VO-raad & AOC-raad, 2015), er kan daarom worden verwacht dat hier nog wat haken en ogen aanzitten. Dit geeft tevens aanleiding om te verwachten dat er een BI-kloof aanwezig zal zijn in de scholen. Op basis van voorgaand argument wordt **verwacht dat de BI-kloof voornamelijk in het hoe zal liggen.**

Op basis van de literatuur worden structurele-, externe- en interne enablers geïdentificeerd binnen de BI-kloof. Aangezien mensen verklaringen vaak buiten zichzelf zoeken, aansluitend op externe attributies (Heider, 1958 in Wang et al., 2020), wordt er verwacht dat er vanuit het perspectief van de teamleider **voornamelijk gesproken wordt over structurele- en externe enablers in het licht van belemmerende factoren. Qua bevorderende factoren wordt verwacht dat er voornamelijk verwezen zal worden naar interne enablers**, aansluitend op interne attributies (Heider, 1958 in Wang et al., 2020).

Om inzicht te geven in de IP-kloof zal er gekeken worden naar enerzijds de perceptie van de teamleider en anderzijds de perceptie van meerdere leraren. Op basis van de eerder besproken theorieën (bv. Knies, 2014; Gilbert et al., 2013; Mok et al., 2008; Bos- Nehles et al.,

2006), wordt tevens **verwacht dat er een IP-kloof aanwezig zal zijn in de verschillende scholen.** Het monitoringsonderzoek (Leisink & Penning de Vries, 2019) toont aan dat bij slechts een kleine meerderheid van de besturen leraren in sterke mate participeren in taakbeleid-beslissingen. Indien leraren in mindere mate participeren wordt verwacht dat zij zich in mindere mate betrokken zullen voelen en er dus ook vaker een IP-kloof geïdentificeerd zal worden. Slechts 50% van de besturen monitort de ondersteuning van leraren (Leisink & Penning de Vries, 2019). Indien er geen monitoring plaatsvindt ofwel er geen ruimte is voor het inbrengen van het perspectief van de medewerker op de dan wel ervaren HR-maatregelen wordt verwacht dat de **IP-kloof voornamelijk in het waarom zal liggen.**

Op basis van de literatuur worden de mate van goodwill, de overeenkomst en het soort attributie geïdentificeerd als bevorderende/ belemmerende factoren binnen de IP-kloof. De mate waarin leraren zich betrokken voelen is van invloed op de mate waarin er goodwill en commitment attributies worden geïdentificeerd. Er wordt verwacht dat dit in hoge mate aanwezig zal zijn indien een leraar inspraak/ autonomie heeft. In het monitoringsonderzoek (2019) wordt autonomie onderschreven als een hulpbron om werkdruk tegen te gaan, **er wordt dan ook verwacht dat autonomie positief ervaren zal worden door leraren.** Echter blijkt uit de nulmeting dat er een gebrek aan autonomie is over het taakbeleid/ beslissingen, er wordt verwacht dat dit leraren negatief ervaren. Daarnaast **wordt verwacht dat leraren positiever zullen zijn indien de perceptie in zekere mate wordt gedeeld,** er een overeenkomst aanwezig is.



### 3. Methodiek

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de methodische verantwoording. Allereerst wordt de gekozen onderzoeksstrategie toegelicht (3.1). Vervolgens wordt de manier waarop de data is verzameld toegelicht, hier zijn de bijbehorende keuzes en afwegingen uiteengezet (3.2). Tot slot wordt de betrouwbaarheid en validiteit beschreven waarbij ook de rol van de onderzoeker in dit kwalitatieve onderzoek is toegelicht (3.3).

#### 3.1 Verantwoording onderzoeksstrategie

Zoals gebleken uit het theoretisch kader zijn er in de literatuur een aantal concepten te onderscheiden die eventuele kloven tussen beoogde, geïmplementeerde en gepercipieerde HR-bundels kunnen verklaren. Echter zijn deze verklaringen grotendeels gebaseerd op een onderzoek dat plaatsvond in de private sector (Makhecha et al., 2018). Dit onderzoek is uitgevoerd in de vo-sector. Zoals toegelicht in het theoretisch kader is het is aannemelijk om te veronderstellen dat er in het vo kloven aanwezig zijn tussen de verschillende geledingen. De centrale vraag in dit onderzoek richt zich op de eventuele aanwezigheid van kloven in de verschillende scholen en de bevorderende/belemmerende factoren die hierbij worden ervaren. Deze vraag is beantwoord met behulp van de kwalitatieve onderzoeksstrategie interviewen, er zijn verschillende redenen waarom er is gekozen voor deze strategie.

Het kwantitatieve monitoringsonderzoek (Leisink & Penning de Vries, 2019) heeft een indicatie gegeven van de staat van SHRM in het onderwijs vanuit bestuurlijk perspectief. In het monitoringsonderzoek wordt aangegeven dat de duurzame inzetbaarheid van leraren op verschillende punten aandacht verdient. Om hier actief op in te kunnen spelen is het van belang om deze cijfers te duiden en inzicht te krijgen in de beleefde ervaringen rondom duurzame inzetbaarheid. Waarbij kwantitatief onderzoek meer gaat om het *wat*, zoals de aanwezigheid van bepaalde risicofactoren/ hulpbronnen, biedt kwalitatief onderzoek de mogelijkheid om de *hoe* en *waarom* te duiden (Verhoeven, 2018). Dit sluit aan bij de verschillende componenten van de perceptie die meegenomen worden in het onderzoek: wat, hoe en waarom (Wang et al., 2020).

De interesse van het onderzoek gaat uit naar de beleefde ervaringen van schoolleiders/ teamleiders en leraren rondom het fenomeen HR-bundels gericht op duurzame inzetbaarheid. Het is van belang om inzicht te krijgen in deze ervaringen om te kunnen begrijpen waar de eventuele kloven vandaan komen. Het onderzoek is tweeledig en bestaat uit een implementatievraagstuk enerzijds en een doorwerkingsvraagstuk anderzijds. Dit vraagstuk focust zich op het fenomeen HR-bundels gericht op duurzame inzetbaarheid. Hoe voelt ervaren

leraren HR-bundels gericht op duurzame inzetbaarheid en hoe voelt het voor teamleiders om deze te implementeren? Er is gekeken naar de perceptie omdat menselijk gedrag in alle omstandigheden, dus ook op de werkvloer, is gebaseerd op de *perceptie* (wat, hoe, waarom) van de werkelijkheid (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Op basis van de vergelijking van de percepties (wat, hoe, waarom) van de respondenten door de onderzoeker enerzijds en de inschatting van de respondenten anderzijds, is er een indicatie gegeven van het wel of niet aanwezig zijn van enerzijds een BI- en anderzijds een IP-kloof. De manier waarop dit is gedaan wordt verder toegelicht onder de paragraaf data-analyse. Daaropvolgend is gekeken naar de bevorderende/ belemmerende factoren die worden ervaren.

### 3.2 Dataverzameling

#### *Semigestructureerde interviews*

Om antwoord te kunnen geven op de centrale vraag in dit onderzoek is ervoor gekozen om semigestructureerde interviews af te nemen. Dit zijn interviews waarbij de vragen en antwoorden niet vastliggen maar de onderwerpen wel (Boeije, 2016). De onderwerpen zijn gebaseerd op voorgaande literatuurstudie, waarbij de focus lag op de concrete ervaringen en voorbeelden van belemmeringen en bevorderingen die worden ervaren bij de HR-bundels gericht op duurzame inzetbaarheid. Er is expliciet gevraagd naar deze belemmerende/ bevorderende factoren. De topiclijst heeft als leidraad gediend om afdwalen van het onderwerp te voorkomen. Het semigestructureerde karakter heeft de vrijheid gegeven om factoren die tijdens het gesprek naar voren komen en niet vanuit de literatuurstudie bekend waren aan bod te laten komen. De respondent is vrijgelaten in zijn/haar antwoorden, echter zijn de theoretische verklaringen die gevonden zijn voor de kloven in het literatuuronderzoek gebruikt om door te vragen. De theoretische verklaringen (bijvoorbeeld structurele, externe- en interne enablers binnen de BI-kloof (Makhecha et al., 2018)) zullen worden gebruikt om de verkregen data te clusteren. Er zijn interviews afgenomen op drie verschillende niveaus: beoogd (schoolleider), implementatie (teamleider) en perceptie (leraren). Binnen ‘beoogd’ is gekeken naar de perceptie van de schoolleider enerzijds en de perceptie die aan het geschreven beleid ten grondslag ligt anderzijds.

#### *Beleidsanalyse*

Om het geschreven beleid mee te kunnen nemen in dit onderzoek is er een beleidsanalyse van het schoolbeleid uitgevoerd. De verschillende componenten van de perceptie (wat, hoe en waarom) zijn gebruikt om een vergelijking tussen de verschillende geledingen te kunnen

maken. Daarom is er in het geschreven beleid door de onderzoeker gefilterd worden welke perceptie aan het geschreven beleid ten grondslag ligt. Dit is gedaan door de informatie in het schoolplan, geraadpleegd via Scholen op de Kaart, te clusteren onder wat, hoe en waarom. Onderstaand citaat uit het schoolplan van school B behoort bijvoorbeeld tot de hoe-component van de perceptie die ten grondslag ligt aan het geschreven beleid: *“Locaties hebben hun eigen ambities uitgewerkt in een plan van aanpak. Zij werken volgens de PDCA-cyclus in het realiseren van de ambities en het continu verbeteren van het onderwijs.”* – *Schoolplan school B*

Deze beleidsanalyse is uitgevoerd zodat er meer diepgang gecreëerd kon worden in de interviews rondom de beoogde resultaten van de gevoerde HR-maatregelen. Daarnaast bood het de onderzoeker ook in interviews met de andere geledingen houvast. Indien een leraar benoemde dat er geen HR-maatregelen waren binnen de school, bood het de onderzoeker de mogelijkheid om door te vragen op basis van de kennis die was opgedaan vanuit de beleidsanalyse. In het filteren van de perceptie (wat, hoe, waarom) die ten grondslag ligt aan het geschreven beleid was een belangrijke rol weggelegd voor de onderzoeker aangezien het om een interpretatie van een perceptie gaat. Hoe dit is gedaan is verder toegelicht onder de paragraaf kwaliteit van het onderzoek (3.3).

#### *Selectie respondenten*

Er is voor gekozen om alle geledingen binnen een en dezelfde school te bevragen om een uitspraak te kunnen doen over de implementatie en doorwerking binnen de desbetreffende school. Er zijn drie scholen meegenomen in het onderzoek en er is dus sprake van een meervoudige casestudy.

Om inzicht te krijgen in zowel bevorderende als belemmerende factoren is het van belang om zowel scholen mee te nemen waar ze actief beleid, HR-bundels, voeren gericht op duurzame inzetbaarheid, als scholen waarbij de vormgeving/ implementatie van de desbetreffende HR-bundels nog volop in ontwikkeling is. Er is gebruik gemaakt van de casusselectietechniek *most similar* versus *most different*. Dit houdt in dat de scholen worden meegenomen in het onderzoek gelijk versus verschillend zijn in de gespecificeerde variabelen (Seawright & Gerring, 2008). Er zijn twee scholen gekozen die dicht bij elkaar liggen en verder zijn in de ontwikkeling van de HR-bundels gericht op de duurzame inzetbaarheid. Daartegenover staat een school die op vrijwel alle kenmerken verschilt en nog volop in ontwikkeling is rondom de HR-bundels gericht op de duurzame inzetbaarheid van leraren.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de scholen die in de steekproef zijn opgenomen en de gespecificeerde kenmerken:

School	A	B	C
<b>Aanstelling</b>	Groot bestuur	Eénpitter, twee locaties	Eénpitter met rector-bestuurder op de vestiging
<b>Aantal leerlingen</b>	+/- 500	+/- 2000	+/- 2000
<b>Type school</b>	Vmbo-hgl-mbo	Havo- vwo- gymnasium- TTO	Vmbo-havo-vwo- gymnasium

Tabel 5. Overzicht de scholen in de steekproef

Allereerst is er een selectie gemaakt van de scholen, in tweede instantie zijn de respondenten binnen deze scholen geselecteerd. Om inzicht te krijgen in het beoogde HR is een interview afgenomen met de schoolleider binnen de desbetreffende school. Binnen beoogd heeft het interview het doel om een beeld te krijgen van de HR-bundels die worden ingezet gericht op duurzame inzetbaarheid en het doel/de visie die aan deze bundels ten grondslag ligt.

Zoals toegelicht in het theoretisch kader is de lijnmanager degene die de vertaalslag maakt door de implementatie van de beoogde maatregelen. Om inzicht te krijgen in het implementatieproces zijn er interviews afgenomen met teamleiders in de verschillende scholen. Binnen implementatie heeft het interview het doel om inzicht te krijgen in de ervaring rondom de implementatie en de perceptie op hun eigen handelen. Een belangrijk kenmerk van kwalitatief onderzoek is het blootleggen van informatie over de redenen waarom individuen handelen en op basis waarvan zij handelen (Boeije, 2016). Dit sluit aan bij het doel dat is nagestreefd in het interview met de teamleiders, het begrijpen hoe en waarom zij handelen op de manier waarop zij handelen.

Tot slot zijn er diverse leraren geïnterviewd om inzicht te krijgen in de perceptie van de gevoerde HR-bundels gericht op duurzame inzetbaarheid. Deze laag is met name belangrijk aangezien de focus, vanuit de theorie, ligt op de ondersteuning van duurzame inzetbaarheid van de leraar. Dit is tevens wetenschappelijk gezien relevant aangezien veel onderzoek de perceptie meet op basis van één senior-manager, dit geeft een beperkt beeld (Wang et al., 2020). De organisatiestructuur van een middelbare school is vrij plat van aard, waarbij leraren de laagste laag van de organisatie vertegenwoordigen. Zij vormen tevens de grootste groep werknemers binnen een school. Om die reden is ervoor gekozen om meer dan één leraar mee te nemen binnen een school. Deze keuze is gemaakt omdat er veel verschillende percepties aanwezig

zullen zijn omtrent de HR-bundels. Het SHRM-procesmodel (Wright & Nishii, 2013) laat zien dat de fase perceptie overgaat op individueel niveau, dit impliceert dat ieder individu zijn/haar eigen perceptie heeft.

Het is met name belangrijk dat de percepties in zekere mate worden gedeeld om inzicht te krijgen in mate waarin HR-maatregelen op een coherente, consistente en uniforme manier worden begrepen (Bowen en Ostroff, 2004). Dit vormt een tweede reden voor de keuze om meerdere leraren te bevragen. Op deze manier is in zekere zin inzicht verkregen in de mate van overeenkomst in perceptie. Er is gebruik gemaakt van de selectietechniek snowball sampling om leraren binnen de scholen te werven. Deze selectietechniek wordt door Bryman (2012) beschreven als een techniek waarbij de geselecteerde respondenten ook andere respondenten voordragen die kenmerken hebben die relevant zijn voor het onderzoek. In de selectie is de functieverblijftijd (FVT) van de baan meegenomen als selectiecriteria om diversiteit in respondenten te garanderen. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de respondenten die deel hebben genomen aan het onderzoek. Het is hierbij belangrijk om te vermelden dat de diversiteit in respondenten zoals beoogd niet is behaald. De gevolgen die deze selectie heeft op de resultaten van het onderzoek zullen verder worden uitgelicht in de discussie, zie hoofdstuk 5.

Er is sprake van een getrapte steekproef aangezien de respondenten worden geclusterd op basis van de school waarin zijn werkzaam zijn (A, B of C). Onderstaande tabel laat het aantal respondenten per school en de functieverblijftijd per respondent zien. Bij de schoolleider (SL) en teamleider (TL) is ervoor gekozen om de functieverblijftijd weer te geven in het aantal jaren dat zij de desbetreffende functie, teamleider ofwel schoolleider, vervullen/ het aantal jaren dat zij in totaal werkzaam zijn in de school. Aangezien er in iedere school meerdere leraren zijn opgenomen zal de L in combinatie met het nummer van de geïnterviewde leraar worden weergegeven.

School	A	FVT	B	FVT	C	FVT
<b>Schoolleider</b>	R4 – SLA	7/ 7 jaar	R6 – SLB	19/28 jaar	R7 – SLC	5/5 jaar
<b>Teamleider</b>	R6 – TLA	25/29 jaar	R4 – TLB	3/ 33 jaar	R1 – TLC	15/27 jaar
<b>Leraren</b>	R1 – LA1	18 jaar	R1 – LB1	1 jaar	R2 – LC1	18 jaar
	R2 – LA2	9 jaar	R2 – LB2	1 jaar	R3 – LC2	20 jaar
	R3 – LA3	4 jaar	R3 – LB3	1 jaar	R4 – LC3	15 jaar
	R5 – LA4	20 jaar	R5 – LB4	1 jaar	R5 – LC4	25 jaar
	R7 – LA5	1 jaar			R6 – LC5	11 jaar

Tabel 6. Overzicht steekproef

Er zijn in totaal 20 interviews afgenomen in 3 verschillende scholen. Er is geen vaste volgorde gehanteerd in het inplannen van de gesprekken. Deze keuze is gemaakt aangezien de informatie die binnen een bepaalde geleding is verkregen niet expliciet is meegenomen in de interviews met andere geledingen. Deze informatie is niet expliciet meegenomen om vertrouwelijkheid van de interviews te kunnen garanderen. In alle interviews zijn dezelfde hoofdonderwerpen (wat, hoe en waarom) aan bod gekomen, zodat er een vergelijking kon worden gemaakt. De vragen die in het interview zijn gesteld zijn opgesteld op basis van het theoretisch kader.

Om inzicht te krijgen in de aan- of afwezigheid van kloven is er binnen iedere geleding ook naar de inschatting van de andere geledingen gevraagd. Zo is er aan een schoolleider bijvoorbeeld gevraagd of hij/zij ziet dat de implementatie door de teamleider overeenkomt met hetgeen dat is beoogd en waarom dat wel/niet het geval is, zie topiclijsten in bijlage 1. Gedurende het afnemen van de interviews is er een aantal onderwerpen ter sprake gekomen dat nog niet opgenomen was in de topiclijst, maar wel relevant bleken voor het onderzoek. Zo is er bijvoorbeeld gaandeweg een vraag toegevoegd betreft factoren die ervoor zorgen dat een medewerker opbrandt in zijn/haar baan. Qua vragen zijn er kleine aanpassingen gedaan, echter is de basis: wat, hoe en waarom onaangetast gebleven zodat er een vergelijking gemaakt kon worden. Hoe dit is gedaan is tevens verder toegelicht onder de paragraaf data-analyse.

### *Procedure*

De interviews zijn afgenomen in de periode van 17 april tot 10 juni. In verband met het coronavirus zijn de interviews afgenomen via MS Teams. Voorafgaand het interview heeft de respondent een toestemmingsformulier en een vergaderlink via email ontvangen. Het toestemmingsformulier omvat informatie over de wijze waarop er met de data wordt omgegaan, zie bijlage 2. Het vertrouwelijkheidsprotocol dat in het formulier wordt samengevat is gebaseerd op de richtlijnen van de Universiteit Utrecht. Het toestemmingsformulier sluit af met een *informed consent*. De respondent is gevraagd om het toestemmingsformulier voorafgaand aan het interview door te nemen. Tijdens het interview is geïnformeerd of het formulier gelezen is en uiteindelijk werd er tijdens het interview om definitieve toestemming gevraagd.

De interviews varieerden in lengte van 40 tot 85 minuten. De eerdergenoemde topiclijst heeft sturing gegeven tijdens het interview. Om inzicht te krijgen in de data die wordt verkregen met de topiclijst zijn de eerste twee interviews en de bijbehorende transcripten kritisch doorgenomen en geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie is de topiclijst op een aantal punten aangescherpt om zo te waarborgen dat er data is verkregen die de onderzoeker in staat heeft

gesteld om antwoord te geven op de centrale vraag in dit onderzoek. Naar aanleiding van de kritische evaluatie van de eerste transcripten, is er in de vervolginterviews explicieter gefocust op de vragen gericht op de bevorderende/ belemmerende factoren.

De interviews zijn opgenomen met een telefoon en zijn vervolgens getranscribeerd. Aan het einde van het interview is er aan de respondent gevraagd worden of hij/zij wenste het transcript te ontvangen. Tevens is er aan hen gevraagd worden of zij geïnteresseerd zijn in de bevindingen van het interview, zodat deze indien gewenst kunnen worden teruggekoppeld. Daarnaast is er een school specifieke terugkoppeling aangeboden aan de schoolleiding. Aangezien de teamleider een kwetsbare positie bekleed is er, met het oog op de mogelijkheid tot identificatie, voor gekozen om deze geleding niet mee te nemen in de terugkoppeling. De terugkoppeling geeft inzicht in de vergelijking die wordt gemaakt tussen enerzijds het beoogde beleid (perspectief schoolleider & HR-beleid) en anderzijds de percepties van leraren en de overeenkomst van deze percepties. Er is gekozen om deze terugkoppeling aan te bieden om de aantrekkelijkheid van deelname aan het onderzoek voor de schoolleiding te verhogen.

#### *Data-analyse*

Na de uitwerking van de eerste transcripten is de analyse van de data van start gegaan. Het verzamelen en analyseren van de data was een iteratief proces: de activiteiten hebben elkaar afgewisseld (Boeije, 2016). Zoals eerder toegelicht biedt dit proces de mogelijkheid om niet eerder opgenomen maar wel relevante onderwerpen op te nemen in latere interviews, wat heeft geleid tot verdieping van de data. De transcripten zijn gedownload in het codeerprogramma Nvivo12, dat gebruikt is om de transcripten te analyseren en coderen. In deze analyse is gewerkt volgens de richtlijnen van thematische analyse (Braun & Clarke, 2006).

Er is gekozen voor thematische analyse aangezien het de mogelijkheid biedt om de verschillende thema's in de verschillende scholen/ casussen met elkaar te vergelijken en analyseren. Braun & Clarke (2006) onderscheiden twee hoofdrichtingen in analyse, enerzijds inductieve analyse en anderzijds deductieve analyse. In dit onderzoek is zowel een inductieve als deductieve handelingswijze toegepast. Er is in de thema's een opsplitsing gemaakt in thema's die onder de BI-kloof ofwel IP-kloof vallen. De thema's die vanuit de literatuur gevonden zijn, zijn sturend geweest in het ordenen van de resultaten. De codes die direct te relateren zijn aan thema's uit de literatuur worden gevormd als deductieve codes. Hierbij kan gedacht worden aan de bevorderende/ belemmerende factoren die vanuit de literatuur naar voren zijn gekomen, zoals structurele-, externe en interne enablers, zie figuur 7. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in het subthema structuur school, sluit aan bij structurele enablers,

binnen het thema context in de BI-kloof, zie codeboom in bijlage 3. Deductieve analyse is minder rijk aan data maar gedetailleerder rondom sommige aspecten van de data (Clarke & Braun, 2006). Dit sluit aan bij de thema's die in de topiclijst zijn opgenomen gebaseerd op voorgaande literatuurstudie.

Indien een bepaald fragment niet uit de literatuur naar voren is gekomen maar wel relevant werd geacht in de beantwoording van de centrale vraag is dit op een inductieve manier gecodeerd. Hierbij is gezocht naar de onderliggende assumpties, ideeën en concepten van bepaalde onderwerpen (Clarke & Braun, 2006). De onderliggende assumpties, ideeën en concepten gingen in dit onderzoek specifiek over de kloven en bevorderende/ belemmerende factoren. Een voorbeeld van een inductieve code is de ontwikkelbehoefte binnen het thema individu in de IP-kloof, zie codeboom in bijlage 3.

Aangezien er sprake is van een vergelijkend casestudyonderzoek is er een vergelijking gemaakt zodat er inzicht verkregen kon worden in de patronen die samenhangen. Er is gekeken naar de elementen die de verschillende scholen met elkaar gemeen hebben. Er is allereerst gekeken naar de mate van implementatie/doorwerking of kloven per school. Nadat alle casussen onafhankelijk waren geanalyseerd is er een vergelijking gemaakt tussen de verschillende casussen. Binnen deze vergelijking is gezocht naar algemene conclusies rondom de kloven en bevorderende/belemmerende factoren.

De analyse per school is gedaan met behulp van coderen, bestaande uit drie fases: open, axiaal en selectief. Door het proces heen werd er een bestand bijgehouden waar de interpretaties/ bevindingen per interview direct na het interview zijn genoteerd. Dit is gedaan om de interpretatie en eerste gedachten makkelijker terug te halen gedurende de data-analyse. Allereerst zijn de transcripten nog een keer doorgenomen en zijn er open codes toegekend aan ieder fragment dat relevante data bevat. Op deze manier werd beoogd de onderzoeksdata te structureren. In eerste instantie is er een clustering gemaakt op basis van de verschillende componenten van de perceptie (wat, hoe en waarom). Daarnaast is er geclusterd op basis van bevorderende/ belemmerende factoren. De volgende stap in het proces omvatte axiaal coderen, hierbij zijn gelijke codes gegroepeerd en is er een onderscheid gemaakt in hoofd- en subcodes. Hierin is een onderscheid gemaakt in factoren die bij de BI- of IP-kloof hoorden. Binnen de factoren werden thema's gefilterd die enerzijds betrekking hadden op het hele team en anderzijds op het individu.

Binnen de fase axiaal coderen per school, was de volgende stap het identificeren van de aanwezigheid van kloven per school. Deze identificatie is gebaseerd op twee methodieken: ten eerste vanuit de interpretatie en vergelijking door de onderzoeker en ten tweede vanuit de



inschatting van de verschillende geledingen. In de eerste methodiek, de interpretatie en vergelijking door de onderzoeker, zijn de componenten van de perceptie (wat, hoe en waarom) naast elkaar gelegd. In bijlage 4 is een voorbeeld te vinden van een data-analyse-tabel, in deze tabel zijn de perceptie van de schoolleider en de teamleider weergegeven. De onderzoeker heeft bij iedere component gekeken of er een gedeelde perceptie of een kloof aanwezig is. Zo is bij de wat-component, zie bijlage 4, te zien dat de schoolleider de interne mobiliteit (A), samenwerkingsverband (B), BSL (C), teamscholing (G) noemt, waar de teamleider deze niet associeert met duurzame inzetbaarheid. In dit geval wordt er dus een BI-kloof in wat geïdentificeerd.

Aangezien er in deze manier van data-analyse een cruciale rol voor de onderzoeker is weggelegd is ervoor gekozen om in de gesprekken tevens te vragen naar de inschatting van de kloven door de respondenten. Deze vragen vertegenwoordigen de tweede methodiek ten aanzien van de identificatie van de kloven in de verschillende scholen. Zo is er bijvoorbeeld aan schoolleiders gevraagd of zij zien dat teamleiders het overeenkomstig implementeren, zie topiclijst schoolleider in bijlage 1. Ook aan leraren is gevraagd of zij denken dat er sprake is van implementatie/ doorwerking op de manier zoals de school dit voor ogen heeft, een voorbeeld van een antwoord op deze vraag luidt:

*“Er is enerzijds een visie, anderzijds een ontwikkelingsdrang bij docenten, maar de vertaalslag daarin mist soms een beetje (...) Het blijft hangen, er zit een goede intentie achter maar hier zie ik gewoon een hiaat.” – LA1*

Vanuit dit citaat is af te leiden dat desbetreffende leraar een hiaat ofwel kloof identificeert in de manier waarop de desbetreffende HR-bundel wordt geïmplementeerd. In andere woorden, op basis van dit citaat wordt er een IP-kloof in hoe geïdentificeerd. Deze inschattingen zijn meegenomen en samen met de vergelijking die is gemaakt door de onderzoeker, zie voorbeeld in bijlage 4, is een conclusie getrokken over de af- of aanwezigheid van een BI- en/of IP-kloof in de scholen. De uitgewerkte analyse, ofwel casusbeschrijving, per school is terug te vinden in bijlage 5. Na de analyse per school zijn de scholen samengevoegd en zijn deze scholen op basis van de af- of aanwezigheid van de kloven gepositioneerd, zie figuur 14 in hoofdstuk 4.

Na de fase van axiaal coderen volgde selectief coderen. In deze fase is tevens een vergelijking gemaakt tussen de verschillende scholen en de bijbehorende bevorderende/belemmerende factoren. Er is gekeken naar de grootte van de kloven in de verschillende scholen en de factoren die hiermee samenhangen. De bevindingen zijn geïntegreerd en zijn er verbanden gelegd tussen de onderscheiden thema's en scholen. Op deze

manier is er gekeken naar de verbanden en patronen tussen de kloven enerzijds en de bevorderende/belemmerende factoren anderzijds. Zo was er bijvoorbeeld een patroon te zien in de afwezigheid van een BI-kloof en de aanwezigheid van één team schoolleiding, waarbinnen de lijntjes tussen de teamleiders en schoolleider kort zijn, zie codeboom bijlage 3. Deze verbanden en relaties hebben de basis geboden om antwoord te kunnen geven op de empirische vragen en centrale vraag in het onderzoek. Na het selectief coderen is er met de overgebleven codes een codeboom opgesteld, zie bijlage 3.

### 3.3 Kwaliteit onderzoek

#### *Betrouwbaarheid*

Betrouwbaarheid gaat over of en in hoeverre de bevindingen beïnvloed zijn door toevalligheden en onsystematische fouten (Bryman, 2012). De bevindingen kunnen als betrouwbaar gezien worden wanneer bij herhaling ongeveer dezelfde uitkomsten naar voren komen. Er zal worden gestreefd naar consistentie binnen huidig onderzoeksproces (Boeije, 2016). Er is in dit onderzoek gestreefd naar de waarborging van de betrouwbaarheid door de geluidsopnamen, transcripten en coderingen te bewaren, dit draagt bij aan de transparantie van het proces. Tevens wordt er gestreefd naar het bespreken van dezelfde onderwerpen in ieder gesprek, met behulp van topiclijsten. Aangezien er verschillende geledingen worden bevraagd zullen de topiclijsten enigszins van elkaar verschillen. Echter zullen de drie hoofdonderwerpen in ieder gesprek en in iedere geleding hetzelfde zijn, namelijk: wat, hoe en waarom.

Daarnaast is er geprobeerd de stappen met betrekking tot de data-verzameling zo gedetailleerd mogelijk te beschrijven. Dit is gedaan zodat deze stappen gecontroleerd kunnen worden en er op die manier door anderen begrepen kan worden waar bepaalde conclusies vandaan komen. Dit draagt tevens bij aan de transparantie van het onderzoeksproces.

Zoals eerder toegelicht zijn er twee testinterviews afgenomen om inzicht te krijgen in de betrouwbaarheid van de topiclijst. De twee interviews lieten enigszins uiteenlopende data zien, dus op basis van die constatering is de topiclijst aangescherpt. De transcripten van de volgende interviews zijn hiernaast gehouden om te zien of er de data die wordt beoogd wordt verkregen met behulp van de aangescherpte topiclijst. Dit komt is ten goede gekomen aan de betrouwbaarheid aangezien er op deze manier meer consistentie in data is verkregen.

#### *Validiteit*

Validiteit gaat over de aannemelijkheid van het beantwoorden van de onderzoeksvraag, waarbij interne- en externe validiteit kunnen worden onderscheiden. Interne validiteit gaat over de vraag

of de beschreven bevindingen en conclusies een goede weergave zijn van de werkelijkheid (Boeije, 2016). In dit onderzoek worden verschillende geledingen binnen eenzelfde school meegenomen. Dit bredere perspectief komt ten goede aan de interne validiteit. Een verschijnsel dat ten koste kan gaan van de interne validiteit zijn sociaal wenselijke antwoorden. Door verdieping te creëren in het doorvragen naar de persoonlijke ervaring van specifieke HR-bundels wordt beoogd sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Onder andere de terugkoppeling die geboden wordt aan de schoolleiding heeft aanleiding gegeven om meerdere leraren per school in het onderzoek op te nemen. Dit verkleint de mogelijkheid tot identificatie, wat er naar verwachting toe zal leiden dat leraren zich meer op hun gemak zullen voelen en naar waarheid zullen antwoorden. Daarnaast is er expliciet voor gekozen om de teamleider niet mee te nemen in de terugkoppeling die aan de schoolleiding wordt aangeboden. Dit leidt er naar verwachting toe dat een teamleider zich meer op zijn gemak zal voelen en naar waarheid zal antwoorden. Dit zal tevens bijdragen aan de interne validiteit van het onderzoek.

Externe validiteit van kwalitatief onderzoek refereert naar de vraag of de theorie generaliseerbaar is (Boeije, 2016). De theorieën die zijn meegenomen in dit onderzoek kunnen in toekomstig onderzoek wellicht gebruikt worden als framework om de aan-/ afwezigheid van kloven in scholen te operationaliseren.

### *Rol onderzoeker*

In het verkrijgen en interpreteren van data is er een belangrijke rol weggelegd voor de onderzoeker. Deze rol omvat het betekenis geven van de ervaringen en de patronen/thema's te identificeren. Om deze betekenisgeving zo goed mogelijk te laten verlopen is er tijdens de gesprekken gebruik gemaakt van parafaseren. Er is een samenvatting gemaakt van de diverse onderwerpen en de respondent is gevraagd of het antwoord op de goede manier is begrepen.

Daarnaast is er een belangrijke rol weggelegd in het creëren van een vertrouwde sfeer aangezien de interviews online afgenomen zijn. In eerdere onderzoeken is aangetoond dat geïnterviewden minder uitgebreid antwoorden wanneer een interview plaatsvindt via de telefoon. De onderzoeker zal deze implicaties in ogenschouw moeten nemen en zich erop instellen dat zij extra door moet vragen (Bryman, 2012). De onderzoeker heeft hierop ingespeeld door het beleid van tevoren door te nemen, dit is gedaan zodat de respondent meer het idee krijgt dat de onderzoeker op de hoogte is van wat er in zijn/haar school speelt. Daarnaast heeft de onderzoeker ingegrepen indien er veel informatie werd gegeven die afweek van de data waar in het onderzoek naar werd gezocht.

Anderzijds heeft het online afnemen van interviews een positieve bijkomstigheid, namelijk het verminderen van de *interviewer-bias*. Deze bias kan worden gedefinieerd als het beïnvloeden van de respondent door de aanwezigheid en reacties van de interviewer (Boeije, 2016). De online aard van het interview maakt dat er in mindere mate interactie plaatsvindt.

Tot slot is er in de data-analyse ook een belangrijke rol voor de onderzoeker weggelegd. Enerzijds in de analyse van de verschillende beleidsdocumenten van de scholen. Om hier consistentie en betrouwbaarheid in te waarborgen is indien mogelijk de schoolleider gevraagd naar een terugkoppeling op de interpretatie van de onderzoeker. De wat, hoe en waarom van het beleid zijn uiteen gezet en dit bestand is vervolgens ter goedkeuring naar de schoolleider gestuurd. Anderzijds heeft de onderzoeker een belangrijke rol in de eerdergenoemde data-analyse strategie: thematische analyse. In deze analyse is bepaald hoe belangrijk bepaalde thema's zijn. Dit gaat niet enkel om de frequentie van onderwerpen maar juist om de betekenisgeving van aangehaalde onderwerpen. Hierbij is de interpretatie van de onderzoeker cruciaal. Er is gestreefd naar het zo transparant en volledig mogelijk weergeven van het proces dat de onderzoeker heeft doorlopen in de thematische analyse, om mogelijkheid te bieden tot het herhalen van het onderzoek en de betrouwbaarheid te vergroten.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen gepresenteerd, deze resultaten zijn opgedeeld op basis van de twee kloven die in het onderzoek centraal staan: de BI- en de IP-kloof. De drie empirische deelvragen geven sturing aan de presentatie van de resultaten. Allereerst is er op basis van de empirische data worden beantwoord of er een BI en/of IP-kloof aanwezig is in de verschillende scholen (4.1). Het tweede deel van de resultaten geeft de gevonden bevorderende en belemmerende factoren voor de BI-kloof (4.2) en de IP-kloof weer (4.3). Ter afsluiting is er uiteengezet in hoeverre de empirische resultaten overeenkomen met de eerder geschetste verwachtingen in het theoretisch kader (4.4).

Er zijn citaten gebruikt ter verduidelijking en onderbouwing van de betreffende bevindingen. Deze zijn anoniem weergegeven door middel van de term van de geleding schoolleider, teamleider en L (leraar) in combinatie met de letter van de bijbehorende school. Aangezien er meerdere leraren per school in het onderzoek zijn opgenomen is de L in combinatie met het nummer van de desbetreffende respondent weergegeven.

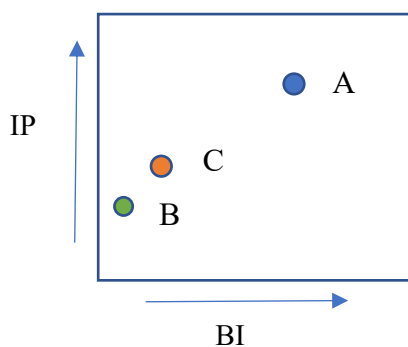
*De school specifieke toelichtingen zijn in deze versie onder embargo opgenomen.*

### 4.1 In hoeverre is er een BI- en/of IP-kloof aanwezig in de verschillende scholen?

Om antwoord te geven op deze vraag zijn er twee methodieken toegepast. Allereerst heeft de onderzoeker een vergelijking gemaakt tussen de wat-, hoe- en waarom op basis van informatie van enerzijds de schoolleider en het geschreven beleid (beoogd) en anderzijds de wat-, hoe- en waarom op basis van informatie van de teamleider (implementatie). Ten tweede is er tijdens de gesprekken gevraagd naar de inschatting van de andere geledingen. Zo is er bijvoorbeeld aan een schoolleider gevraagd of hij/zij ziet dat dit door teamleiders overeenkomstig wordt gezien en waarom wel/niet. Zie hoofdstuk 3, paragraaf data-analyse, voor een gedetailleerde toelichting van de manier waarop deze resultaten zijn geïnterpreteerd. In de eerste deelvraag wordt per school kort toegelicht in welke mate er een BI- dan wel een IP-kloof aanwezig is in de desbetreffende school, waarbij een onderscheid gemaakt wordt tussen de wat-, hoe- en waarom component van de perceptie. Een duiding per component in iedere school is terug te vinden in bijlage 5. De casusbeschrijvingen in de bijlage geven een breder beeld van de context en geven specifieke voorbeelden in de verschillende scholen.

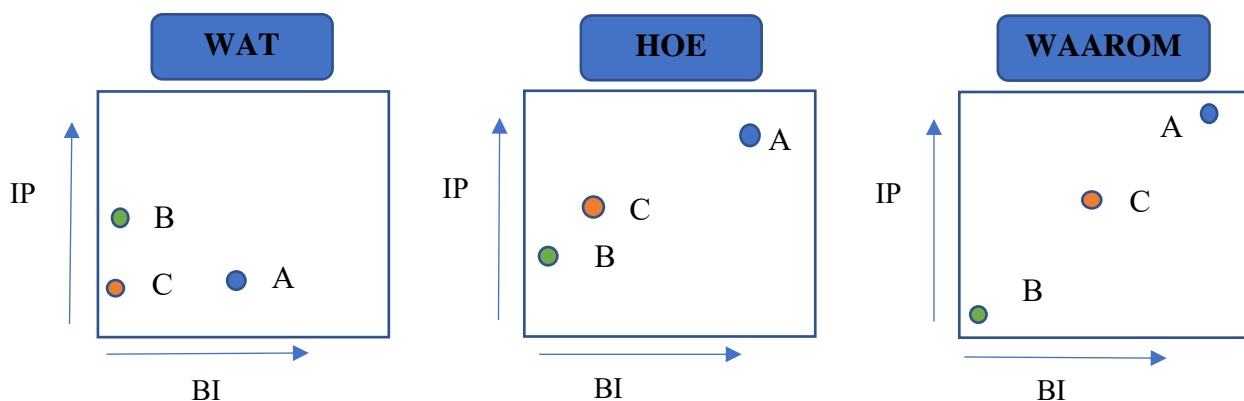
## Vergelijking scholen

Nu alle scholen zijn toegelicht kan er gekeken worden naar de algemene positionering van de verschillende scholen die zijn opgenomen in dit onderzoek. Er kan worden geconcludeerd dat er op basis van de verkregen informatie in de laagste mate kloven te identificeren zijn in school B. In school C wordt duidelijk dat de school in ontwikkeling is en er wordt gezien dat er eerder kloven aanwezig waren maar dat er de laatste jaren sprake is geweest van een professionalisering, wat ertoe heeft geleid dat er volgens de verschillende geledingen een betere doorwerking plaatsvindt. In school A zijn in de hoogste mate kloven geïdentificeerd op basis van de verkregen informatie.



Figuur 14. Positionering kloven in de verschillende scholen

Wanneer deze de kloven uiteen worden gezet in de verschillende componenten van de perceptie (wat, hoe, waarom) zijn er in zekere mate verschillen te onderscheiden, zie onderstaande figuur.



Figuur 15. Clustering kloven in de verschillende scholen

Concluderend, over het algemeen is er in hogere mate sprake van een kloof tussen implementatie en perceptie (IP) dan een kloof tussen beoogd en implementatie (BI) in de

verschillende scholen. Naar verhouding worden de grootste kloven worden geïdentificeerd in het *waarom* van de perceptie.

Er is op twee manieren inzicht verkregen in de mate waarin er kloven aanwezig zijn in de verschillende kloven. Allereerst zijn de componenten van de perceptie (wat, hoe en waarom) door de onderzoeker naast elkaar gehouden, ten tweede is er aan de respondenten gevraagd om een inschatting te maken van de kloven in de desbetreffende school. Er kan worden geconcludeerd dat de inschatting die de respondenten maken niet altijd overeenkomt met de mate waarin de verschillende componenten van de perceptie (wat, hoe, waarom) volgens de onderzoeker met elkaar overeenkomen. In school B is er een duidelijke lijn door de hele organisatie te zien, de inschatting komt overeen met de mate waarin de componenten met elkaar overeenkomen. In school C zijn er in hogere mate kloven te identificeren, hier wordt door de verschillende geledingen een realistische inschatting van gemaakt. Ook wordt duidelijk dat de school in de afgelopen jaren duidelijke stappen heeft gezet. In school A wordt zowel door de schoolleider als de diverse leraren benoemd dat er kloven aanwezig zijn in de school en dat er nog stappen te maken zijn. Daarentegen heeft de teamleider het gevoel dat de manier van implementatie zoals beoogd geheel overeenkomt.

Nu inzicht is verkregen in de positionering van de verschillende scholen en de mate waarin er sprake is van een BI-kloof enerzijds en een IP-kloof anderzijds, is de volgende stap het identificeren van de bevorderende en belemmerende factoren. Wat maakt dat er in school A in hogere mate kloven aanwezig zijn dan in school B? De bevorderende- en belemmerende factoren zijn achtereenvolgens voor de BI- en IP-kloof uiteengezet. Deze factoren zijn onderverdeeld in thema's, waarna onderbouwd wordt wanneer een factor bevorderend of juist belemmerend werkt.

#### 4.2 Welke bevorderende /belemmerende factoren worden ervaren bij de implementatie (BI)?

Onderstaande tabel geeft inzicht in de verschillende thema's en bijbehorende subthema's binnen de BI-kloof volgens de respondenten in de verschillende scholen in dit onderzoek:

Thema	Bevorderend	Belemmerend
<b>Context</b>	-Duidelijk kader /visie	-Onduidelijk wat vervolgstappen zijn/ visie is
- Structuur school	-Eén team schoolleiding - Duidelijkheid rondom portefeuilles teamleiders	-Ontbreken van sturing vanuit de schoolleiding
- Lijntjes onderling	-1 lijn in waar je moet zijn -Laagdrempelig - Weten van elkaar waar je mee bezig bent	-Afschuiven naar de directie, van het kastje naar de muur - Afstand personeel en leiding - Barrière om dingen aan te kaarten
<b>Gedrag</b>		
- Ontwikkeling	-Als schoolleiding zelf ook ontwikkelen -Mogelijkheid tot reflectie op teamleider - Voorbeeldgedrag	- Ervaring docent dat de teamleider niet mee ontwikkelt: fossiel-alert - Angst voor onkunde - Gevoel van informeren omdat je anders boven de afdelingsleider uit gaat als team
- Uitvoering	- Betrokkenheid en input vanuit de werkvloer waar ook echt wat mee wordt gedaan - Staat voor personeel, ik kan altijd mijn verhaal kwijt - TL werkt hard - Daadkracht	-Slechts luisterend oor, wordt niets mee gedaan -Wel punten inbrengen maar niets terugzien - Container van alle dingen die niet zijn gelukt
- Afstemming	- Als de rector lacht, lacht de hele school - De dingen die je zegt/ beoogt, zelf ook echt zijn	-Wanneer er dingen worden gevraagd, maar dit niet wordt voortgeleefd - Als er gedoe is in de 'top' hoor je dit in alle hoeken en gaten van de school, mensen willen hun verhaal kwijt - Kwaliteit eisen, maar geen kwaliteit leveren
<b>Proces</b>		
- Cyclisch werken	- PDCA, inclusief check -Niet alleen enthousiastelingen, maar ook kritische vrienden - Onderzoek doen en constant weer een stapje terug doen - Leren van andere scholen	-Dit werkt niet, oke dan door naar het volgende - PDCA, maar de C wordt altijd overgeslagen - Niet praten over waarom iets niet werkt - Angst voor een gesprek over evaluatie



- Borging/tijd	- Realiseren dat een verandering niet van de een op de andere dag gaat	-Van de hak op de tak, te snel door willen
----------------	--	--

Tabel 11. Overzicht bevorderende/ belemmerende factoren BI-kloof

#### 4.3 Welke bevorderende/ belemmerende factoren worden ervaren bij de doorwerking (IP)?

In de overgang van implementatie naar perceptie zijn eveneens thema's geïdentificeerd. De thema's die binnen de BI-kloof zijn onderscheiden zijn tevens van belang in de doorwerking van implementatie naar perceptie (IP). Onderstaande tabel geeft inzicht in de verschillende thema's en bijbehorende subthema's binnen de IP-kloof volgens de respondenten in de verschillende scholen in dit onderzoek:

Thema	Bevorderend	Belemmerend
<b>Randvoorwaarden</b>		
- Organisatiecultuur	-Lerende cultuur - Ruimte voor ontwikkeling	-We hebben het al zo druk -Houden vast aan het vertrouwde
- Behandeling	-Evenredig -Ingrijpen bij onderpresteren	-Ene collega wel op functioneringsgesprek, andere collega niet
- Collegialiteit	-Gevoel van we doen het samen - Leuk met elkaar hebben - Lesopvang etc, waardoor je geen andere collega's belast	-Belasting andere collega's
<b>Commitment</b>		
- Aanpak	-Leeft in het team, bottom-up	-Voelt als moeten - Top-down - Schoolleiding niet zichtbaar
- Attributie	-Gevoel dat er in je wordt geïnvesteerd (commitment)	- Voelen zich niet gezien/ gehoord - Vooral gericht op organisatie, we moeten maar ontwikkelen (control) - Wordt niet gezien wat er als medewerker uitgehaald kan worden
<b>Individu</b>		
- Ontwikkelbehoefte	-Ik gebruik wel 4x het ontwikkelingsbudget - Ik ben eager om te leren	- Leraren zien professionaliseringstijd als compensatieuurtjes - Idee dat investeren in je inzetbaarheid pas gebeurt

		wanneer je tegen een burnout aan zit - Leraren willen vasthouden aan het oude vertrouwde (fossiel-alert) - Gewenning aan ruim taakbeleid
--	--	--

Tabel 13. Overzicht bevorderende/ belemmerende factoren IP-kloof

#### 4.4 Overeenkomst verwachtingen op basis van de literatuur

Er werd op basis van de literatuur verwacht dat er sprake zou zijn van een BI-kloof in de verschillende scholen. *De empirische data laat overeenkomstig met de verwachting een kloof tussen beoogd en implementatie zien in de verschillende scholen.* In school B en C wordt de BI-kloof in dit onderzoek in beperkte mate geïdentificeerd. In school A wordt in grotere mate een BI-kloof geïdentificeerd. Er werd verwacht dat de kloof voornamelijk in het hoe zou liggen, op basis van de scholen in dit onderzoek wordt geconcludeerd dat indien er een BI-kloof aanwezig is, deze voornamelijk in het waarom aanwezig is.

Vanuit de literatuur zijn de structurele-, externe- en interne enablers geduid binnen de BI-kloof. Vanuit de empirische data zijn de thema's context, gedrag van de schoolleiding en proces naar voren gekomen. Structurele enablers omvatten de mate van decentralisatie die wordt ervaren door de teamleider. De externe enablers omvatten de relationele ondersteuning, -coördinatie en context. Interne enablers hebben betrekking op de mate waarin de juiste competenties en motivatie aanwezig is bij de teamleiders.

##### **Structurele en externe enablers liggen in lijn met de thema's context en proces.**

Allereerst het thema context, met de subthema's structuur en lijntjes onderling. Eén team schoolleiding, waarbinnen veel wordt gedeeld en korte lijntjes onderling, hangt in deze scholen samen met een beperkte aanwezigheid van een BI-kloof. Er werd verwacht dat structurele- en externe enablers voornamelijk besproken zouden worden in het licht van belemmerende factoren, echter wordt de mate waarin de teamleider betrokken wordt in alle scholen door alle geledingen als heel positief ervaren. Niet alleen de schoolleiding heeft hier baat bij, maar dit wordt ook ervaren door leraren.

Ten tweede het thema proces, met de subthema's cyclisch werken en borging/tijd. Het kiezen van een focus en het constant nadenken/ evalueren om te zorgen dat er geen versnelling plaatsvindt hangt in deze scholen samen met de beperkte aanwezigheid van een BI-kloof. Leraren geven aan dat het positief wordt ervaren indien zij betrokken worden bij de keuzes die worden gemaakt en er toelichting is op waarom dingen gaan op de manier waarop deze gaan

binnen de desbetreffende school. In school C wordt hier bijvoorbeeld handen en voeten aangegeven door een evaluatieproces aan de hand van ambassadeurs enerzijds en kritische vrienden anderzijds.

### **Interne enablers liggen in lijn met het thema gedrag schoolleiding**

Onder het thema gedrag schoolleiding vallen de subthema's ontwikkeling, uitvoering en uitstraling. Voorbeeldgedrag van de schoolleiding en het vertrouwen in de daadkracht hangt in deze scholen samen met een beperkte aanwezigheid van een BI-kloof. Respondenten geven aan dat er niets zo demotiverend is dan wanneer er kwaliteit geëist wordt maar er geen kwaliteit wordt geleverd.

Op basis van de literatuur werd verwacht dat er een IP-kloof aanwezig zou zijn in de verschillende scholen en dat deze vooral in het waarom zou liggen. *De empirische data laat overeenkomstig een kloof tussen implementatie en perceptie zien in de verschillende scholen. In twee van de drie scholen zijn overeenkomstig met de verwachting de hoogste IP-kloof in het waarom zien.*

Binnen de IP-kloof worden vanuit de literatuur goodwill, overeenkomst en commitment als bevorderende/ belemmerende factoren geduid. Vanuit de empirische data zijn de thema's randvoorwaarden, commitment en individu naar voren gekomen. Goodwill omvat de mate waarin er een welwillendheid van de schoolleiding wordt gesignaleerd. Overeenkomst betreft de mate waarin een perceptie wordt gedeeld onderling. Commitment gaat over de mate waarin een werknemer het gevoel heeft dat een HR-bundel vormgegeven wordt met het doel om bij te dragen aan zijn/haar welzijn.

Binnen de IP-kloof is in mindere mate een directe link te leggen tussen de factoren uit de literatuur enerzijds en de bijbehorende thema's uit de empirische data anderzijds. De thema's en factoren lopen binnen de IP-kloof door elkaar heen. Als er wordt gekeken naar het thema randvoorwaarden, met subthema's organisatiecultuur, behandeling en collegialiteit, zijn er overeenkomsten te zien met zowel goodwill als overeenkomst. Een lerende organisatiecultuur, evenredige behandeling en een hoge mate van collegialiteit hangen samen met een beperkte aanwezigheid van een IP-kloof in deze scholen.

Onder het thema commitment vallen de subthema's attributie en aanpak. Dit thema komt overeen met de commitment-attributies vanuit de literatuur. Hierin wordt genoemd dat er meer betrokkenheid wordt gecreëerd indien het vanuit de leraren komt, bottom-up agendering. Dit is niet direct te relateren aan een beperkte aanwezigheid van een IP-kloof, maar wel aan betrokkenheid en autonomie onder leraren. Overeenkomstig met de verwachtingen wordt dit positief ervaren. Respondenten noemen dat autonomie een grote motivator is.

Autonomie kan gekoppeld worden aan het laatste thema binnen de IP-kloof: individu, met het subthema ontwikkelbehoefte. Indien er autonomie aanwezig is is het de vraag of de desbetreffende leraar binnen die autonomie ook op zoek gaat naar ontwikkeling. Het thema ontwikkelbehoefte is niet direct te koppelen aan een thema vanuit de literatuur, echter zou een bepaalde mate van overeenkomst in ontwikkelbehoefte wel kunnen leiden tot een lerende organisatiecultuur, subthema binnen randvoorwaarden. Dit is in school B in huidig onderzoek duidelijk te zien.

## 5. Discussie en conclusie

In dit hoofdstuk wordt allereerst antwoord gegeven op de theoretische en empirische deelvragen (5.1). Vervolgens wordt deze beantwoording geïnterpreteerd en gekoppeld aan de literatuur (5.2). Daaropvolgend wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag die in dit onderzoek centraal heeft gestaan in de conclusie (5.3). De implicaties van dit onderzoek zullen achtereenvolgens uiteen worden gezet voor de wetenschap, praktijk en voor de VO-raad (5.4). Tot slot worden de limitaties van dit onderzoek toegelicht en zullen op basis van deze limitaties suggesties voor toekomstig onderzoek worden gedaan (5.5).

### 5.1 Beantwoording onderzoeksvragen

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat zijn er zowel theoretische- als empirische deelvragen opgesteld. De literatuurstudie die is uitgevoerd heeft de onderzoeker in staat gesteld om de theoretische deelvragen te beantwoorden. De eerste theoretische deelvraag luidt: *“Welke kloven kunnen er volgens de literatuur ontstaan bij de implementatie/ doorwerking van HR-bundels?”*. Op basis van de literatuur kan worden gesteld dat er een kloof kan ontstaan tussen beoogd (schoolleider & beleid) en implementatie (teamleider): de BI-kloof. Hier worden verschillende type BI-kloven onderscheiden: omissie, niet-realisatie, opdracht en inwijding. Daarnaast kan er een kloof ontstaan tussen implementatie (teamleider) en perceptie (leraren): de IP-kloof. Ook binnen de IP-kloof worden verschillende type IP-kloven onderscheiden: niet-ervaring en misinterpretatie. Vanuit de literatuur vormen de verschillende componenten van de perceptie (wat, hoe en waarom) de basis ofwel het raamwerk om inzicht te geven in de aan- of afwezigheid van de BI- en/of IP-kloof. Om de aan- of afwezigheid van de kloven te kunnen verklaren is er gekeken naar de bevorderende en/of belemmerende factoren.

Deze factoren staan centraal in de tweede theoretische deelvraag: *“Welke bevorderende en/of belemmerende factoren spelen volgens de literatuur in de implementatie (BI)?”*. In de literatuur worden structurele-, externe- en interne enablers geduid als factoren die een rol spelen in de BI-kloof. Structureel omvat de mate van decentralisatie die wordt ervaren. Extern betreft de organisationele ondersteuning, -coördinatie en context. Intern gaat over de aanwezigheid van de juiste competenties en motivatie van de desbetreffende teamleider.

Ook binnen de IP-kloof kunnen verschillende factoren worden geduid, deze factoren staan centraal in de derde theoretische deelvraag: *“Welke bevorderende en/of belemmerende factoren spelen volgens de literatuur een rol in de doorwerking (IP)?”*. In de literatuur worden de mate van goodwill, de overeenkomst in perceptie en soort attributie als factoren geduid.

Goodwill heeft betrekking op de mate waarin de werknemer een bepaalde welwillendheid bij de werkgever signaleert. De overeenkomst in perceptie gaat over de mate waarin de perceptie wordt gedeeld onder leraren onderling. Tot slot heeft het soort attributie betrekking op de mate waarin er control- (focus op organisatiedoelen) ofwel commitmentattributies (focus op investering in welzijn medewerker) aanwezig zijn.

Dit onderzoek heeft zich specifiek gefocust op de implementatie/ doorwerking van HR-bundels gericht op de duurzame inzetbaarheid van leraren. Deze HR-bundels staan centraal in de laatste theoretische deelvraag: *“Hoe kunnen HR-bundels gericht op duurzame inzetbaarheid worden geconceptualiseerd vanuit de literatuur?”*. In de definitie van duurzame inzetbaarheid die is gehanteerd in het huidige onderzoek komen alle componenten van het AMO-model terug. Om inzicht te krijgen in de maatregelen die binnen scholen worden gefaciliteerd is er gekeken naar HR-bundels gericht op de ability, motivation en opportunity.

Nu er antwoord is gegeven op de theoretische deelvragen is de volgende stap het beantwoorden van de empirische vragen die zijn opgesteld in dit onderzoek. De eerste empirische deelvraag luidt: *“In hoeverre is er een BI- en/of IP- kloof aanwezig in de verschillende scholen?”*. Uit onderzoek in deze drie scholen blijkt dat er in zekere mate sprake is van een kloof tussen beoogd en implementatie (BI). In twee van de drie scholen, school B en C, is op vrijwel alle componenten (wat, hoe, waarom) een beperkte BI-kloof aanwezig. Daarentegen is er in school A op alle componenten een BI-kloof aanwezig. Er is in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen de verschillende componenten van de perceptie en de bijbehorende kloven (wat, hoe en waarom). De empirie toont aan dat de grootste BI-kloven in het hoe en waarom van de perceptie aanwezig zijn. Deze kloven kunnen worden gekoppeld aan de kloof door inwijding, niet-realiseren en opdracht, vanuit de literatuur (Makhecha et al., 2018). Deze koppeling kan worden gemaakt aangezien inwijding en niet-realiseren gerelateerd is aan de implementatie door de teamleider, in lijn met het waarom van de perceptie. Opdracht relateert aan de manier waarop de opdracht wordt begrepen, in lijn met de waarom van de perceptie.

Daarnaast blijkt uit onderzoek in deze scholen blijkt dat er een kloof aanwezig is tussen implementatie en perceptie (IP). De empirie toont aan dat de IP-kloof naar verhouding het grootst is in de waarom-component, overeenkomstig met de verwachting op basis van de literatuur (Wang et al., 2020). Vanuit de literatuur zijn er ook voor de IP-kloof duidingen geïdentificeerd, namelijk: niet-ervaring en misinterpretatie (Makhecha et al., 2018; Bowen & Ostroff, 2004; Runhaar, 2017). De verschillende componenten laten zien dat er vooral een IP-kloof in het waarom aanwezig is. Dit kan worden gekoppeld aan de kloof-verklaring:

misinterpretatie. Deze vergelijking wordt gemaakt aangezien misinterpretatie relateert aan de manier waarop dingen worden begrepen, in lijn met de waarom van de perceptie.

Daarnaast toont de empirie aan dat het ook zo kan zijn dat er sprake is van een kloof tussen de behoefte vanuit de perceptie (leraren) en hetgeen wat wordt geïmplementeerd in de desbetreffende school (PI). In dit onderzoek is dit in school A het geval.

Om te verklaren waar de verschillen tussen de scholen vandaan komen wordt er gekeken naar de bevorderende en belemmerende factoren. Deze factoren staan centraal in de tweede empirische deelvraag: “*Welke bevorderende en/of belemmerende factoren worden ervaren bij de implementatie (BI)?*”. In het huidige onderzoek zijn drie thema’s qua factoren in de BI-kloof te onderscheiden: context, gedrag en proces. Context en proces kunnen worden gekoppeld aan de structurele- en externe enablers vanuit de literatuur (Makhecha et al., 2018; Bos-Nehles et al., 2013; Knies & Leisink., 2014). Op basis van onderzoek in deze scholen kan worden geconcludeerd dat er een belangrijke rol weggelegd is voor de structurele enablers in de af-/aanwezigheid van een BI-kloof. Indien er één team schoolleiding aanwezig is, waarbinnen er korte lijntjes zijn tussen de schoolleider en teamleider, school B/C, wordt er een beperkte BI-kloof geïdentificeerd. Aanvullend kan worden geconcludeerd dat het belangrijk is dat er één lijn is binnen het team schoolleiding. Indien het team elkaar snel weet te vinden zullen zij elkaar versterken en wordt dit als bevorderend ervaren door zowel de schoolleider, teamleider als leraren. Indien sturing vanuit de schoolleiding ontbreekt en er geen duidelijkheid is over wie wat oppakt, wordt dit als belemmerend ervaren.

Het thema gedrag binnen de bevorderende/ belemmerende factoren in de BI-kloof kan worden gekoppeld aan de interne enablers vanuit de literatuur. De interne enablers hebben betrekking op de ability en motivation van de desbetreffende teamleider. (Makhecha et al., 2018; Bos-Nehles et al., 2013; Knies & Leisink., 2014). Binnen het thema gedrag toont de empirie aan dat er overeenkomstig met de theorie een belangrijke rol is weggelegd voor de mate waarin de teamleider zich bekwaam en gemotiveerd voelt. Het gevoel van onkunde of extra belasting wordt belemmerend ervaren.

De factoren die worden ervaren in de IP-kloof staan centraal in de laatste empirische deelvraag: “*Welke bevorderende en/of belemmerende factoren worden ervaren bij de doorwerking (IP)?*”. In het huidige onderzoek zijn drie thema’s qua factoren in de IP-kloof te onderscheiden: randvoorwaarden, commitment en individu. Binnen het thema randvoorwaarden zijn overeenkomsten te zien met zowel goodwill als overeenkomst in perceptie. Hierbij worden een lerende organisatiecultuur, evenredige behandeling en een hoge mate van collegialiteit bevorderend ervaren. Het thema commitment komt overeen met de

commitment-attributies vanuit de literatuur. Daarnaast wordt het qua agendering als bevorderend ervaren indien er vanuit het team een behoefte is en zij initiatief/idee aandragen (bottom-up). Indien leraren het gevoel hebben dat het wordt opgedragen/ moet, overeenkomstig met control-attributies en top down aansturing, wordt dit belemmerend ervaren. Tot slot kan het thema behoefte van het individu niet direct gekoppeld worden.

## 5.2 Interpretatie

Nu er antwoord is gegeven op de theoretische- en empirische vragen in dit onderzoek, is het van belang om de vertaalslag te maken naar hoe dit kan worden geïnterpreteerd vanuit de literatuur. Hierbij zullen de twee delen van de hoofdvraag centraal staan, allereerst is er gekeken naar bevindingen rondom de BI- en IP-kloven in de verschillende scholen. Daaropvolgend is er gekeken naar de bevorderende/ belemmerende factoren die worden ervaren in de BI- en IP-kloof.

De empirie toont aan dat er zowel BI- als IP-kloven geïdentificeerd worden in de verschillende scholen. Een belangrijke kanttekening die moet worden gemaakt bij de aan- of afwezigheid van de BI-kloof is dat dit afhankelijk is van de perceptie van de desbetreffende teamleider. Ondanks het feit dat er in school B en C in beperkte mate een BI-kloof wordt geïdentificeerd zou het zo kunnen zijn dat dit enkel het geval is bij de teamleider is opgenomen in het onderzoek en dat er bij andere teamleiders in de school wel sprake is van een BI-kloof. Dit is dus afhankelijk van *de verticale implementatie*, de doorwerking van schoolleider naar de individuele teamleider. Dit kan onder andere worden verklaard vanuit de literatuur omtrent de Leader Member Exchange (LMX)- theorie (Guillaume et al., 2016). In deze literatuurreview wordt verondersteld dat de verhouding tussen leider en werknemer, in dit geval schoolleider en teamleider, van invloed is op de werkprestatie van de desbetreffende teamleider. Deze theorie zou de verschillen in doorwerking tussen teamleiders kunnen onderbouwen.

De BI-kloven in dit onderzoek worden gekoppeld aan het feit dat teamleider HR-activiteiten op verschillende manieren interpreteren. Als gevolg hierop gaan teamleiders hier op verschillende manieren mee aan de slag. In de literatuur wordt binnen de IP-kloof het type misinterpretatie geduid (Bowen & Ostroff, 2004; Runhaar, 2017). Op basis van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat dit ook binnen de BI-kloof een mogelijk type kloof zou zijn.

Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de verschillende componenten van de perceptie (wat, hoe en waarom) om de kloven in de verschillende scholen te kunnen duiden (gebaseerd op Wang et al., 2020). De verschillende type kloven die Makhecha en collega's (2018) onderscheiden hebben vanuit de literatuur de theoretische onderbouwing geboden. Op basis



van de empirie kan er worden geconcludeerd dat het framework van Wang en collega's (2020) een relevante methodiek vormt om de verschillende kloven te duiden. Er kan een verbinding worden gemaakt tussen type kloven gebaseerd op Makhecha en collega's (2018) enerzijds en de componenten van de perceptie (gebaseerd op Wang et al., 2020) anderzijds. Zo kan worden gesteld dat een kloof in het wat samenhangt met een kloof door omissie, niet-realiseren of niet-ervaring. Indien er een gedeelte van de HR-bundel wordt weggelaten door de teamleider, omissie, betekent dit dat er geen overlap is in de perceptie tussen schoolleider en teamleider over wat er tot de desbetreffende HR-bundel behoort. Ook voor een kloof door niet-realiseren is dit het geval. Indien een leraar een HR-maatregel niet ervaart, ontstaat er een kloof door niet-ervaring. Dit betekent overeenkomstig met omissie en niet-realiseren dat er geen overlap is in de perceptie over het wat.

Een kloof in het hoe kan samenhangen met een kloof door inwijding. Indien een teamleider bepaalde dingen toevoegt aan een HR-maatregel, inwijding, betekent dit dat er geen overeenkomstige perceptie is tussen teamleider en schoolleider in het hoe van de desbetreffende HR-maatregel.

Tot slot hangt een kloof in het waarom samen met de kloven in opdracht, misinterpretatie. Het gaat bij een kloof in opdracht en misinterpretatie om een verkeerde interpretatie van hetgeen wat er gebeurt/ moet gebeuren, overeenkomstig met het waarom van de perceptie. Zie onderstaande tabel voor een overzicht van de koppeling:

Type kloof vanuit empirie	Type kloof vanuit literatuur
<b>Wat</b>	Omissie (BI), niet-realiseren (BI), niet-ervaring (IP)
<b>Hoe</b>	Inwijding (BI)
<b>Waarom</b>	Opdracht (BI), Misinterpretatie (IP)

Tabel 15. Koppeling kloof-verklaringen empirie en - literatuur

Het tweede gedeelte van de hoofdvraag focust zich op de bevorderende/ belemmerende factoren die worden ervaren binnen de BI- en IP-kloof. Binnen de BI-kloof worden de factoren vertegenwoordigd in de thema's context, gedrag schoolleiding en proces. Dit omvat onder andere de aansluiting binnen het team schoolleiding, *de horizontale deling*. Op basis van deze bevindingen kan worden geconcludeerd dat dat er een belangrijke rol weggelegd is voor de horizontale deling binnen het team. De horizontale deling omvat de mate waarin er op eenzelfde manier naar bepaalde dingen wordt gekeken/ gedrag wordt vertoond binnen een team. Dit kan worden verklaard vanuit de dimensie person-team dit, als onderdeel van de person-organization

fit. De person-team fit onderkent het belang van een aansluiting tussen het individu en het team waarin het individu opereert (Brown, Barrick & Stevens, 2005; DeRue & Morgeson, 2007).

In de literatuur wordt de BI-kloof neergezet als de vergelijking tussen beoogd en implementatie, dit onderzoek toont aan dat er ook een belangrijke rol is weggelegd voor de perceptie van de leraren ten aanzien van de implementatie (BI). Indien leraren het gevoel hebben dat zij de teamleider kunnen benaderen en vertrouwen hebben in de daadkracht van de dingen die zij aandragen, zullen zij zich in hogere mate uitspreken. Dit is van belang om de HR-bundels te kunnen implementeren zoals beoogd. Dit kan worden gekoppeld aan de interne enablers: competenties en motivatie van de teamleider, als bevorderende factor bij implementatie (Makhecha et al., 2018; Bos-Nehles et al., 2013; Knies & Leisink, 2014). Echter moet hieraan toegevoegd worden dat het niet enkel gaat om de competenties en motivatie van de desbetreffende teamleider, maar ook de perceptie van de leraar van de competenties en motivatie van de teamleider. Indien de leraar vertrouwen heeft in de competenties van de teamleider zal hij/zij zich eerder uitspreken over zijn/haar behoeftes en dit zal implementatie van de HR-bundels gericht op duurzame inzetbaarheid bevorderen.

Daarnaast kan er worden toegevoegd dat het hierin ook van belang is dat de interne enablers worden gedeeld in het team van de schoolleiding, zodat hier één lijn in is en zij elkaar hierin ondersteunen. Dit sluit aan bij de eerdergenoemde horizontale deling. Dit kan worden verklaard op basis van onderzoek naar de collectieve capaciteiten op basis van AMO en teaminnovatie (Krapez et al., 2014). Dit onderzoek toont aan dat de individuele perceptie van de collectieve capaciteiten (AMO van het team) samenhangt met de kracht van teaminnovatie. Indien een teamleider het gevoel heeft dat de collectieve capaciteiten hoog zijn, zal hij/zij zich in zijn kracht gezet voelen en dit zal bijdragen aan de innovatie van het team.

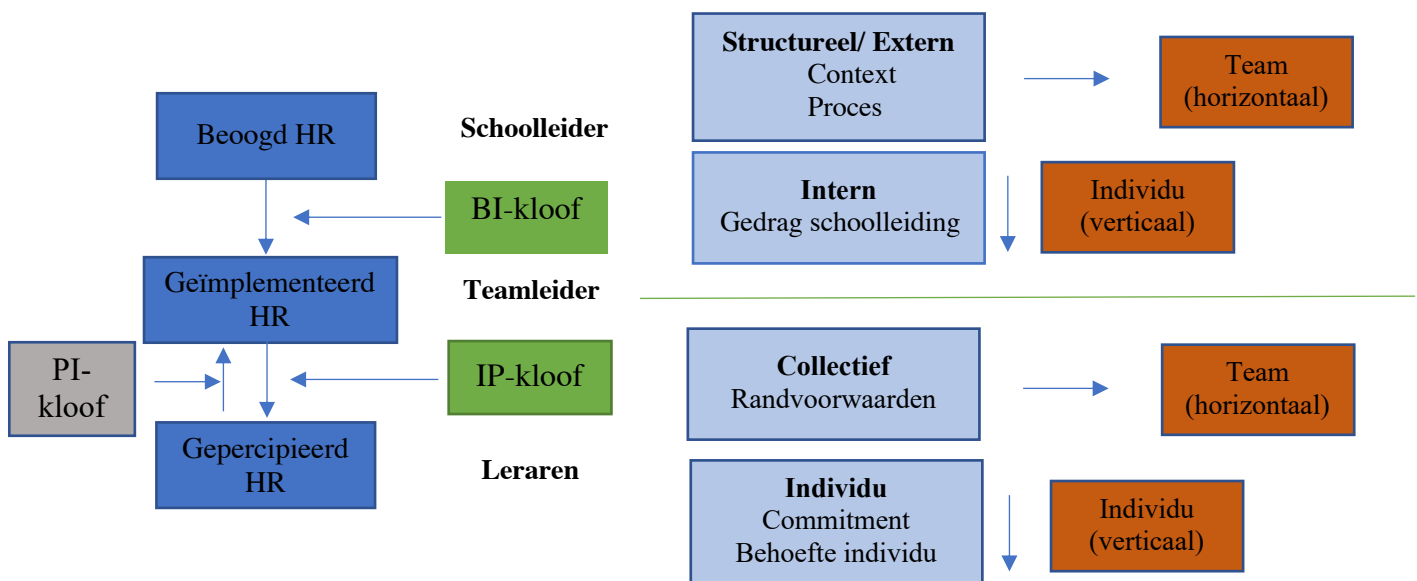
Binnen de IP-kloof worden de thema's organisatiecultuur, commitment en behoefte individu onderscheiden vanuit de empirie. Ook bij de IP-kloof moet een belangrijke kanttekening worden gemaakt. De mate waarin de IP-kloof aanwezig is afhankelijk is van het individu. Dit sluit aan bij het thema's behoefte individu en commitment. Aangezien iedere individuele leraar een andere perceptie heeft, kan het zo zijn dat er bij de geïnterviewde leraren geen sprake is geweest van een IP-kloof maar dat dit bij andere leraren wel het geval is. De empirie toont aan dat er in de doorwerking een belangrijke rol weggelegd is voor de ontwikkelbehoefte van het individu en de perceptie van het functioneren van- en de band met de teamleider. De ontwikkelbehoefte kan niet direct worden gekoppeld aan een thema vanuit de literatuur, echter zou een bepaalde mate van overeenkomst in ontwikkelbehoefte wel kunnen leiden tot een sterkere lerende organisatiecultuur (Krapez et al., 2014). In overeenkomst met de

BI-kloof en het verschil in doorwerking per individuele teamleider, sluit de doorwerking per individu aan bij de *verticale doorwerking*. Dit kan overeenkomstig met de *verticale doorwerking* (BI) verklaard vanuit de literatuur omtrent de Leader Member Exchange (LMX)-theorie (Guillaume et al., 2016). De onderbouwing van de verschillen tussen teamleiders, is tevens relevant voor de onderbouwing van de verschillen tussen leraren.

Het thema commitment sluit aan op de verschillende soorten attributies vanuit de literatuur (Heider 1958 in Wang et al., 2020). Er wordt aangetoond dat commitment-attributies met name bijdragen aan de doorwerking. Het thema organisatiecultuur sluit aan op de mate waarin er een overeenkomst in perceptie is in het team. Deze gedeelde perceptie sluit aan bij het argument van Bowen en Ostroff (2004), zij benadrukken dat een gedeelde perceptie zal leiden tot een sterkere HR-maatregel. Dit kan worden gekoppeld aan de literatuur betreft collegiale steun wat zich uit in hulpgedrag enerzijds en vriendschappen onder collega's anderzijds (Ellemers, de Gilder & van den Heuvel, 1998 in Peters, Bruijn, Bakker & van der Heijden, 2011). Indien er een collegiale steun wordt ervaren, zal dit samenhangen met een cultuur waarin hulpgedrag wordt getoond. Dit onderzoek voegt hieraan toe dat het van belang is dat er binnen die cultuur sprake is van evenredige behandeling. Daarnaast voegt dit onderzoek aansluitend op organisatiecultuur, zoals eerdergenoemd, toe dat een bepaalde mate van overeenkomst in ontwikkelbehoefte zou kunnen leiden tot een sterkere lerende organisatiecultuur (Krapez et al., 2014)

Tot slot toont de empirie aan dat er ook sprake kan zijn van een PI-kloof. Deze bevinding toont aan dat beleid niet slechts een top-down aangelegenheid is maar dat er ook een belang is in de aansluiting op de behoeftes op de werkvloer. Indien er geen aansluiting is tussen de behoeftes enerzijds en de implementatie anderzijds kan dit de kloof tussen beide versterken.

Onderstaande figuur geeft een inzicht in de koppelingen die gemaakt zijn tussen de empirie en theorieën vanuit de literatuur:



Figuur 16. Overzicht koppelingen literatuur en empirie

### 5.3 Conclusie

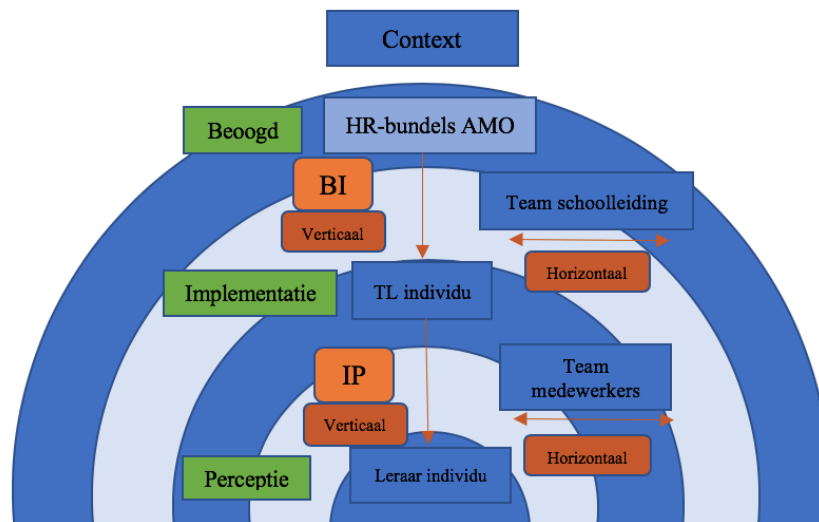
Dit onderzoek heeft de volgende hoofvraag centraal gesteld:

*“In hoeverre zijn er kloven aanwezig in scholen in het vo bij de implementatie/doorwerking van HR-bundels gericht op duurzame inzetbaarheid van leraren en welke bevorderende en/of belemmerende factoren worden hierbij ervaren?”*

Op basis van onderzoek in deze scholen kan er worden geconcludeerd dat er vaker sprake is van een IP-kloof dan een BI-kloof. In dit onderzoek is er specifiek gekeken naar de aanwezigheid van kloven bij de implementatie/ doorwerking van HR-bundels gericht op de duurzame inzetbaarheid van leraren. Indien er sprake is van implementatie/doorwerking wordt uiteindelijk de individuele leraar bereikt, de kern in onderstaande figuur.

Er zijn verschillende factoren te onderscheiden die hierin worden ervaren en die implementatie/doorwerking kunnen bevorderen of belemmeren. Deze factoren zijn op te splitsen in collectief enerzijds en individueel anderzijds. Op collectief niveau zijn factoren binnen de thema's context (BI), proces (BI) en randvoorwaarden (IP) van invloed. Op individueel niveau zijn factoren binnen de thema's gedrag schoolleiding (BI), commitment (IP) en behoefte individu (IP) van invloed. Er kan worden geconcludeerd dat deze factoren, zowel op collectief als op individueel niveau, twee kanten van dezelfde medaille zijn. In andere

woorden, het is afhankelijk van de manier waarop bijvoorbeeld het gedrag van de schoolleiding vorm krijgt of dit bevorderend of juist belemmerend werkt in de desbetreffende school.



Figuur 17. Overzicht kloven en opsplitsing in factoren

## 5.4 Implicaties

### 5.4.1 Implicaties wetenschap

Dit onderzoek heeft diverse implicaties opgeleverd voor de wetenschap. Allereerst heeft dit onderzoek aangetoond dat het van belang is om de verschillende componenten van de perceptie mee te nemen in de duiding van de kloven. Het is relevant om naar zowel het wat-, hoe- en waarom van de perceptie te vragen aangezien deze componenten verschil in de mate waarin er een kloof aanwezig is laten zien. Zo is de kloof in het ‘waarom’ in de verschillende scholen naar verhouding groter dan de kloof in het ‘wat’. Op basis van deze bevinding kan worden aangenomen dat de componenten die Wang en collega’s (2020) in hun literatuurreview voorstellen van toegevoegde waarde is in onderzoek naar de perceptie van HR-maatregelen. Door de verschillende componenten te bevragen kan er explicieter geduid worden waar er een kloof aanwezig is in de desbetreffende school, wat zal leiden tot een breder begrip. Er wordt dan ook aanbevolen om deze methodiek op basis van de verschillende componenten te waarborgen in toekomstig onderzoek.

Ten tweede kan op basis van dit onderzoek worden toegevoegd dat deze componenten tevens relevant zijn voor het duiden van het soort kloof dat aanwezig is. Makhecha en collega’s (2018) doen in hun onderzoek een voorstel voor verschillende type kloven: omissie, niet-realisatie, inwijding, opdracht, misinterpretatie en niet-ervaring. Dit onderzoek toont aan dat de gebruikte methodiek, op basis van wat, hoe, waarom, relevant is voor het duiden van deze kloof.

Er kan een verbinding gemaakt worden tussen de kloofdimensies die Makhecha en collega's (2018) onderscheiden en de componenten van de percepties die Wang en collega's (2020) onderscheiden, zie tabel 15. Er wordt dan ook aanbevolen om deze theoretische onderbouwing mee te nemen in toekomstig onderzoek, zodat er een completer beeld inzicht gegeven kan worden in het type kloof dat aanwezig is. Er wordt aanbevolen om met de koppeling in het achterhoofd door te vragen naar de specificatie types die Makhecha en collega's (2018) aandragen binnen de verschillende componenten (wat, hoe en waarom). Zo kan er bijvoorbeeld binnen het wat van de perceptie gevraagd worden naar de mate waarin er volgens de respondenten dingen zijn weggelaten in de HR-maatregel, aansluitend op een kloof door omissie.

Ten derde toont dit onderzoek aan de combinatie van methodieken die gebruikt is van het duiden van de aan- of afwezigheid van een kloof relevant is. Er is in dit onderzoek enerzijds direct gevraagd naar de mate waarin de respondenten verwachten dat er sprake is van een doorwerking, daarnaast heeft de onderzoeker de verschillende componenten van de perceptie naast elkaar gehouden om een eventuele kloof te kunnen duiden. De empirie toont aan dat de methodiek van het duiden van de aan- of afwezigheid van een kloof in de desbetreffende school niet altijd in lijn ligt. Dit toont aan dat de respondenten niet altijd een juiste inschatting maakten van de kloven. Er wordt aanbevolen om in toekomstig onderzoek beide methodieken te hanteren zodat er een vollediger beeld gegeven kan worden van de aan- of afwezigheid van de eventuele kloven.

Ten vierde toont dit onderzoek aan dat er een onderscheid gemaakt kan worden in enerzijds de verticale implementatie/doorwerking die aanwezig is, bijvoorbeeld van de schoolleider naar de individuele teamleider. Anderzijds kan er een horizontale implementatie/doorwerking aanwezig zijn, dit is de mate waarin er een kloof ontstaat door de verschillen die aanwezig zijn tussen de verschillende teamleiders/ in de schoolleiding. Het onderscheid tussen horizontaal en verticaal heeft de onderzoeker gebaseerd op het strikte onderscheid in individueel en collectief niveau dat in de empirische data naar voren is gekomen. Dit kan worden onderbouwd op basis van de literatuur over de person-team fit, LMX-relatie en collegiale steun (Peters et al., 2011; DeRue & Morgeson, 2007; Guillaume et al., 2017; Brown, Barrick & Stevens, 2005).

De opsplitsing in een verticale dan wel horizontale implementatie/doorwerking is tevens terug te zien in de verschillende bevorderende en belemmerende factoren die in dit onderzoek worden gevonden. Deze factoren zijn op te splitsen in factoren die van invloed zijn op de mate waarin de perceptie gedeeld wordt (horizontale aansluiting) en de mate waarin de perceptie door het individu wordt ervaren (verticale aansluiting). De factoren die vanuit de literatuur

werden verondersteld van invloed te zijn in de BI- dan wel IP-kloof blijkt op basis van de empirie toch minder strikt gescheiden dan verwacht. Dit onderzoek suggereert daarom om in toekomstig onderzoek een onderscheid te maken in factoren op basis van individu (verticaal) enerzijds en team (horizontaal) anderzijds, in plaats van op basis van BI en IP.

Ten vijfde wordt er op basis van onderzoek in deze drie scholen aangetoond dat er ook een mogelijkheid tot een PI-kloof bestaat. Deze kloof ontstaat indien hetgeen wat wordt gefaciliteerd niet aansluit op hetgeen waar behoefte aan is op de werkvloer. Er wordt aanbevolen om deze bevinding mee te nemen in toekomstig onderzoek, zodat er een completere identificatie van de mogelijk aanwezige kloven kan worden gemaakt.

Tot slot hebben de HR-bundels gericht op de verschillende componenten van duurzame inzetbaarheid (AMO) hebben gefungeerd als een concretisering om de aanwezigheid van de kloven in de verschillende scholen te kunnen onderzoeken. Op basis van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat de clustering op basis van AMO tot relevante inzichten leidt (Pak et al., 2019). Het heeft de onderzoeker de mogelijkheid geboden om onderscheid te maken in de verschillende HR-maatregelen die binnen een school werden gefaciliteerd. Aangezien er verschillen in de aanwezigheid van bundels worden gevonden in huidig onderzoek, wordt er aangemoedigd om onderzoek te doen naar de samenhang tussen de HR-bundel voor de specifieke AMO-componenten en de aan-/afwezigheid van een kloof anderzijds.

#### 5.4.2 Implicaties voor de praktijk

Dit onderzoek heeft ook diverse inzichten opgeleverd voor de praktijk. Allereerst heeft dit de scholen die hebben deelgenomen aan het onderzoek een 360 graden perspectief geboden op de HR-bundels die zij faciliteren gericht op de duurzame inzetbaarheid van hun leraren. Op basis van de inzichten in de faciliteiten kunnen de huidige bundels worden aangescherpt, is inzicht geboden in waar wellicht nog meer behoefte aan is. Daarnaast biedt het de scholen ook zicht op de dingen die juist al goed gaan. Dit onderzoek heeft inzicht geboden in de aandachtspunten binnen de verschillende geledingen (schoolleider, teamleider en leraren):

#### **Aanbeveling schoolleiders: sta stil en evalueer**

Allereerst de schoolleider, binnen deze geleding is het op basis van de inzichten van dit onderzoek van belang dat er een duidelijk kader is aan dingen die worden gefaciliteerd binnen de school. Dit onderzoek leert dat het beter is om de tijd te nemen voor een aantal ontwikkelpunten/ innovatierichtingen in plaats van heel veel dingen half te doen. Hierin ligt

een belangrijke rol voor de schoolleider om ervoor te zorgen dat dingen niet in een versnelling raken maar dat er wordt stilgestaan en geëvalueerd. Daarbij is het belangrijk dat de schoolleider hierover het gesprek voert met het gehele personeelsbestand en deelt wat en vooral waarom dingen gebeuren. Het stopt voor de schoolleider niet op het moment dat de desbetreffende HR-bundel over gaat op implementatieniveau, maar hierin moet continu worden geëvalueerd en gemonitord zodat er ingespeeld kan worden op de behoefte en er een betere fit gerealiseerd kan worden.

### **Aanbeveling teamleiders: communiceer over het waarom en zie je medewerkers**

De teamleider vertegenwoordigt de implementatie laag in de keten. Dit onderzoek leert dat de structuur van de school en de korte lijntjes tussen de schoolleider en teamleider hierin van belang zijn. Het is belangrijk dat er duidelijk afgebakende portefeuilles zijn en dat het team schoolleiding zelf ook mee gaat in de ontwikkeling. Dit onderzoek toont aan dat er vaak een IP-kloof ontstaat en dat deze voornamelijk in het waarom aanwezig is. Het maakt niet zoveel uit wat en hoe dingen gebeuren, maar het is belangrijk dat teamleiders zich beseffen dat zij in gesprek moeten blijven gaan over het waarom van dingen. Daarnaast leert dit onderzoek dat de ervaring sterker zal zijn naarmate leraren het gevoel hebben dat ze zich gezien voelen en dat er in hen geïnvesteerd wordt, ook hierin is een belangrijke rol voor de teamleider weggelegd. Daarbij is het ook juist belangrijk om niet alleen te focussen op het negatieve maar ook juist te benadrukken en benoemen wanneer dingen wel goed gaan, positieve aandacht versterkt de positieve ontwikkeling.

### **Aanbeveling leraren: blij je uitspreken, duurzame inzetbaarheid is voor iedereen**

Tot slot maakt dit onderzoek duidelijk dat de duurzame inzetbaarheid van leraren in scholen niet alleen een top-down aangelegenheid is, maar dat dit ook iets van de leraren binnen scholen vraagt. Het is enorm belangrijk dat leraren hun behoeftes uit blijven spreken. Indien er een gevoel heerst dat er toch niets gebeurt met de dingen die worden aangedragen, krijgt een schoolleiding ook niet de mogelijkheid om hierop te reageren. Daarnaast blijkt dat er een stigma heerst over het feit dat duurzame inzetbaarheid alleen iets is waar je als medewerker in investeert op het moment dat het niet goed gaat. Dit onderzoek leert leraren dat het gedurende de gehele loopbaan goed is om na te denken over je inzetbaarheid en dat je hierover in gesprek moet gaan en -blijven.



Daarnaast heeft het onderzoek ook inzichten opgeleverd voor de sector in bredere zin. Aansluitend op de ambities die zijn opgesteld in het discussiestuk *'Toekomst van ons onderwijs'* (AVS et al., 2020), heeft dit onderzoek inzicht geboden in de factoren die bij kunnen dragen aan een sterke leercultuur en een samenwerkende sector. Afgeleid vanuit de ambities 'Leven lang ontwikkelen is vanzelfsprekend: naar een brede, sterke leercultuur' en 'Onderwijsprofessionals naar aantrekkelijker werk in een samenwerkende sector'. Het is allereerst van belang om aandacht te besteden aan het collectieve leren/ ontwikkelen (komt overeen met Onderwijsraad, 2016). Daarnaast is het van belang om het gesprek aan te gaan en in gesprek te blijven om ervoor te kunnen zorgen dat samenwerken kan worden bevorderd en dat er aan een ieders individuele behoefte kan worden voldaan.

#### 5.4.3 Implicaties voor de VO-raad

Dit onderzoek stipt tot slot de aandachtspunten voor de belangenbehartiger van de sector, de VO-raad, aan. Het kwantitatieve monitoringsonderzoek (2019) liet zien dat duurzame inzetbaarheid van leraren een zorgpunt is binnen de sector, dit onderzoek duidt in hoeverre en waarom dit zo is. De verschillende bevorderende-/ belemmerende factoren die dit onderzoek heeft aangedragen hebben inzicht gegeven in de aandachtspunten binnen de verschillende geledingen in de scholen. Deze factoren geven de VO-raad sturing voor de punten waarop wellicht nog meer ondersteuning nodig is, denk aan het evalueren en delen van het 'waarom' in de gehele schoolorganisatie.

Ten tweede leert dit onderzoek dat er een belangrijke rol weggelegd is voor de horizontale deling binnen scholen, zowel voor het team aan schoolleiding als voor het team aan leraren. In de ondersteuning die zij bieden aan scholen is het van belang dat hierop ingespeeld wordt, omdat de waarde van de ondersteuning krachtiger zal zijn indien dit breed wordt gedeeld in een school. Een gedeelde boodschap versterkt teams en zet de individuele leraar ofwel individuele teamleider in zijn/haar kracht.

Daarnaast draagt dit onderzoek een handvatten aan die inzicht geven in de manier waarop kloven binnen scholen kunnen worden geoperationaliseerd. Deze richtlijnen, aan de hand van wat, hoe, waarom en de inschatting binnen de scholen zelf, kan door de VO-raad gedeeld worden zodat scholen inzicht kunnen verkrijgen in de kloven die in de desbetreffende scholen aanwezig zijn. Hierbij is het tevens van belang dat er zowel naar horizontale als verticale kloven wordt gekeken.

Tot slot leert dit onderzoek dat beleid niet slechts een top-down aangelegenheid is, maar dat er ook een kloof tussen perceptie en implementatie kan ontstaan (PI-kloof). Wanneer je het

hebt over SHRM en het afstemmen van de personeelsontwikkeling op schooldoelen, gaat het niet alleen over de ambities rondom onderwijsontwikkeling maar het gaat ook over de afstemming op de behoefte van je medewerkers.

### 5.5 Limitaties en suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek kent een aantal methodologische beperkingen. Er is in de selectie van de respondenten naar gestreefd om een diverse steekproef te selecteren op basis van functieverblijftijd. Echter zijn hier verschillen in te zien tussen de verschillende scholen. De steekproef in school C de enige steekproef die is vormgegeven zoals was beoogd. Alle drie de geledingen (schoolleider, teamleider en diverse leraren) zijn gerepresenteerd in de steekproef. Daarnaast is er binnen de geleding leraren sprake van een zekere diversiteit op basis van de functieverblijftijd. Alle leraren vallen onder dezelfde teamleider, waardoor de evaluatie van de desbetreffende teamleider in hogere mate betrouwbaar is. Daarentegen verschillen school A en B op een aantal punten van de steekproef zoals beoogd.

In school A is eveneens sprake van een representatie van alle drie de geledingen (schoolleider, teamleider en diverse leraren). Daarnaast is er een variatie te zien in functieverblijftijd binnen de geleding leraren. Echter vallen de leraren die zijn opgenomen in de steekproef onder verschillende teamleiders. Hierdoor is de evaluatie van de teamleider in mindere mate betrouwbaar, aangezien er over verschillende personen gesproken wordt. Anderzijds geeft dit een completer beeld van de gang van zaken in de gehele school, aangezien aangetoond is dat het teamleider afhankelijk is in hoeverre er sprake is van een BI- dan wel IP-kloof. Doordat er gesproken is over verschillende teamleiders binnen de interviews die zijn afgenomen in de school is er een breder perspectief geboden op het functioneren van de school in diverse teams.

In school B is daarentegen sprake van een homogeen team, de leraren die zijn opgenomen in de steekproef vallen allemaal onder dezelfde teamleider. Een belangrijke kanttekening in deze steekproef is dat de teamleider in deze school de functie van schoolopleider vervult en officieel geen direct leidinggevende is. De keuze om in deze steekproef de schoolopleider in plaats van de direct leidinggevende mee te nemen is gemaakt omdat dit een betrouwbaarder beeld geeft van de evaluatie van implementatie. De schoolopleider geeft in deze casus een representatiever beeld aangezien alle leraren deelnamen aan het Begeleiding Startende Leraren (BSL)-traject binnen de desbetreffende school. De BSL-focus binnen deze steekproef heeft tot beperking dat er in zeer beperkte mate sprake is van een variantie in functieverblijftijd, aangezien alle leraren maximaal één jaar werkzaam zijn op

school B. Het zou zo kunnen zijn dat dit een vertekend beeld heeft gegeven van de kloven in school B, aangezien de respondenten door de korte functieverblijftijd wellicht een minder compleet beeld hebben van de organisatie. In school A is één respondent opgenomen die recent heeft deelgenomen aan het BSL-traject en dus een overeenkomstige functieverblijftijd heeft (1 jaar). De desbetreffende respondent identificeerde in zeer beperkte mate kloven in school A, daarentegen liet school A binnen alle componenten de grootste kloven zien in dit onderzoek. Op basis van deze waarneming zou het dus zo kunnen zijn dat het BSL-perspectief in school B tot een vertekend beeld heeft geleid van de kloven die in de school aanwezig zijn.

Op basis van de limitaties binnen de huidige steekproef kunnen er twee richtingen voor vervolgonderzoek worden aangedragen. Ondanks het feit dat er in dit onderzoek geen consistentie in variatie van functieverblijftijd binnen de steekproeven is gehanteerd, geven de resultaten inzichten op basis waarvan verwacht kan worden dat dit een belangrijke factor is in de mate waarin er een IP-kloof aanwezig is. Indien de functieverblijftijd hoger ligt heeft de desbetreffende leraar een breder perspectief op de gang van zaken binnen de school. In het huidige onderzoek laat het BSL-perspectief in lagere mate kloven zien in school B. Het is daarom van belang om verder te onderzoeken of de functieverblijftijd een verklaring vormt voor de lage IP-kloof. In andere woorden, het is van belang om onderzoek te doen naar de samenhang tussen functieverblijftijd enerzijds en de mate waarin er een IP-kloof aanwezig is anderzijds.

Dit onderzoek toont aan dat de mate waarin er een BI-kloof aanwezig is kan variëren per teamleider. Daarnaast wordt er aangetoond dat het van belang is dat de invulling van implementatie wordt gedeeld in het team van de schoolleiding, horizontale deling. In school A wordt aangetoond dat er verschillen zijn tussen de verschillende teamleiders aangezien er in deze school sprake is van een heterogene steekproef. Op basis van deze bevinding wordt de suggestie gedaan om meer onderzoek te doen naar de samenhang tussen deze horizontale deling en de mate waarin er kloven ontstaan in scholen. In andere woorden, er wordt aangemoedigd om aanvullend onderzoek te doen in verschillende teams in eenzelfde school.

Er is gebruik gemaakt van de casusselectietechniek *most similar* versus *most different*. School B en C liggen qua aanstelling, aantal leerlingen en soort school dicht bij elkaar, waarbij school A onderscheiden kan worden als *most different*. In school B en C zijn naar verhouding in mindere mate kloven aanwezig, echter zijn er wel verschillen aan te duiden tussen beide. Aangezien de scholen dicht bij elkaar liggen is het lastig te duiden waar deze verschillen precies vandaan komen op basis van de structuur, aanstelling en manier van besturen. Kortom, de

gekozen casusselectietechniek kan worden gezien als limitatie van het onderzoek aangezien het in beperkte mate mogelijkheden biedt om te duiden waar de verschillen tussen de scholen zitten.

Aangezien school B en C dichtbij elkaar liggen qua kloven en het om een gelijke aanstelling gaat, is het deze vraag of de mate waarin er kloven aanwezig zijn samenhangt met de aanstelling van deze scholen, zie tabel 5. Denk aan een school dat onder een groot bestuur valt enerzijds en een éénpitter anderzijds. Op basis van deze bevinding wordt gesuggereerd om onderzoek te doen in scholen met een overeenkomstige aanstelling. Indien dit onderzoek wordt uitgevoerd in scholen met een gelijke aanstelling kan antwoord gegeven worden op de vraag of er een verband is tussen de aanstelling en de kloven aanwezig in de desbetreffende school.

Naast methodologische beperkingen zijn er ook een aantal inhoudelijke beperkingen in het huidige onderzoek is er een strikt onderscheid gemaakt tussen factoren BI/ IP, de empirische data toont aan dat dit niet het geval is en dat er ook een belangrijke rol weggelegd is voor de perceptie van de leraar ten aanzien van de BI-kloof en de factoren die hiermee samenhangen. Er kan worden geconcludeerd dat het van belang is dat beoogd en geïmplementeerd hand in hand gaan, op basis van de structurele enablers. Daarnaast kan er worden geconcludeerd dat er de gevonden bevorderende en belemmerende factoren veel meer geïntegreerd zijn en er geen strikte scheiding gemaakt hoeft te worden. Aangezien er slechts drie scholen meegenomen zijn in dit onderzoek, wordt er aangemoedigd om dit onderzoek in meer scholen uit te zetten om te valideren of deze factoren en de integratie van deze factoren in BI/IP theoretisch gevalideerd kan worden.

Ondanks de limitaties die het onderzoek kent kunnen er belangrijke lessen uit dit onderzoek getrokken worden. Dit onderzoek heeft laten zien dat er in de doorwerking van **beleid naar duurzame inzetbaarheid** een belangrijke rol is weggelegd voor iedere geleding, zowel op individueel niveau als op collectief niveau. *Wat en hoe* dingen gebeuren is in mindere mate van belang, het is echter cruciaal om na te denken - en in gesprek te zijn en blijven over *waarom* dingen gebeuren. Alleen dan kan er een omgeving worden gecreëerd waarin eenieder inzetbaar is en blijft voor de huidige functie en voor de toekomst:

***Van beleid naar duurzame inzetbaarheid: alleen samen realiseren we duurzaam inzetbare onderwijsprofessionals en toekomstbestendig onderwijs.***

## 6. Literatuurlijst

Actualisatie Sectorakkoord VO (2018) download  
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/06/05/aanbieding-geactualiseerd-sectorakkoord-voortgezet-onderwijs>

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

AVS, VO-raad, MBO Raad, PO-Raad, LAKS, Vereniging Hogescholen, VSNU, FvOv, JOB MBO, CNV Overheid, CNV Onderwijs, Interstedelijk Studenten Overleg, Landelijke Studentenvakbond en Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang. (2020). *Toekomst van ons onderwijs*. Geraadpleegd van <https://toekomstvanonsonderwijs.nl>

Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. London: SAGE Publications Ltd.

Bond, S., & Wise, S. (2003). Family leave policies and devolution to the line. *Personnel Review*.

Bos-Nehles, A. C., van Riemsdijk, M., Looise, J. C., & Kok, I. (2006). HRM implementeren op de werkvloer. Een uitdaging voor lijnmanagers. *Tijdschrift voor HRM*, 9(3), 75-93.

Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human resource management*, 52(6), 861-877.

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.

Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human resource management journal*, 19(1), 3-23.

Boyne, G., Poole, M., & Jenkins, G. (1999). Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. *Public Administration*, 77(2), 407-420.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.

Demortier, A. L. P., Delobbe, N., & El Akremi, A. (2014). Opening the black box of hr practices-performance relationship: Testing a three pathways AMO model. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 14932). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

DeRue, D. S., & Morgeson, F. P. (2007). Stability and change in person-team and person-role fit over time: The effects of growth satisfaction, performance, and general self-efficacy. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1242.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology, 71*(3), 500.

Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior, 89*, 56-64.

Gilbert, C. (2012). HRM on the line: empirical studies on the prerequisites and importance of effective HRM implementation.

Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2013). Doeltreffend HRM door lijnmanagers. *Tijdschrift voor HRM, 16*, 5-21.

Gittell, J. H., & Suchmann, A. L. (2013). An Overview of Relational Coordination Adapted from 'New Directions for Relational Coordination Theory'.

Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 45*(3), 449-476.

Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management, 17*(7), 1171-1189.

Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement* (Doctoral dissertation, Utrecht University).

Knies, E., & Leisink, P. (2014). Leadership behavior in public organizations: A study of supervisory support by police and medical center middle managers. *Review of public personnel administration, 34*(2), 108-127.

Kooij, D. T., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G., & Dikkers, J. S. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal, 23*(1), 18-35.

Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & de Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(15), 2192-2212.

Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136.

Krapez, J., Cerne, M., Skerlavaj, M., & Anzengruber, J. (2014). AMO framework for team innovation: Efficacy beliefs, proactive personalities, supportive supervision. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 15229). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Kay Stevens, C. (2005). When opposites attract: a multi-sample demonstration of complementary person-team fit on extraversion. *Journal of personality*, 73(4), 935-958.

Le Blanc, P. M., Van der Heijden, B. I., & Van Vuuren, T. (2017). "I will survive" A construct validation study on the measurement of sustainable employability using different age conceptualizations. *Frontiers in psychology*, 8, 1690.

Lee, A., & Carpenter, N. C. (2018). Seeing eye to eye: A meta-analysis of self-other agreement of leadership. *The leadership quarterly*, 29(2), 253-275.

Legge, K. (1995). What is human resource management? In *Human resource management* (pp. 62-95). Palgrave, London.

Leisink, P. L. M. (2019). Strategisch personeelsbeleid in het VO: Nulmeting in het kader van de monitoring van de afspraak in het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) over de versterking van strategisch personeelsbeleid.

Lubberman, J., Cörvers, F., & Duysak, S. (2019). Van ambitie naar praktijk: Ontwikkeling strategisch personeelsbeleid in het VO. *ROA External Reports*.

Makhecha, Upam Pushpak, Vasanthi Srinivasan, Ganesh N. Prabhu, and Sourav Mukherji. "Multi-level gaps: a study of intended, actual and experienced human resource practices in a hypermarket chain in India." *The International Journal of Human Resource Management* 29, no. 2 (2018): 360-398.

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.

Mok, K. H., Ng, P. T., & Tee, N. P. (2008). Education policy rhetoric and reality gap: A reflection. *International Journal of Educational Management*.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, *61*(3), 503-545.

O'Leary, Z. (2017). *The essential guide to doing your research project*. Sage.

Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, *29*(3), 336-352.

Piening, Erk P., Alina M. Baluch, and Hans-Gerd Ridder. "Mind the intended-implemented gap: Understanding employees' perceptions of HRM." *Human Resource Management* 53.4 (2014): 545-567.

Ridder, H. G., Piening, E. P., & Baluch, A. M. (2012). The third way reconfigured: How and why nonprofit organizations are shifting their human resource management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *23*(3), 605-635.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *25*(3), 293-315.

Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political research quarterly*, *61*(2), 294-308.

Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, *7*(2), 165-183.

Van Harten, J., Knies, E., & Leisink, P. (2016). Employer's investments in hospital workers' employability and employment opportunities. *Personnel Review*.

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* (6de editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

VO-Academie. (2017). *Nieuwe inhoud, nieuwe netwerken, nieuwe perspectieven. Inwerkprogramma's voor beginnend schoolleiders*. Utrecht: VO-raad.

VO-raad & AOC Raad. (2015). *Middenmanagement in positie: Leidinggeven aan onderwijsverbetering en -vernieuwing* (2 ed.). Utrecht.

Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(1), 128-173.



Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013) Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. In J. Paauwe, D. Guest & P. Wright (eds.). *HRM & Performance: Achievements & Challenges*. Chichester: Wiley: 97-110.

## Appendix

### Bijlage 1. Topiclijsten

#### Topiclijst schoolleider

##### **Introductie (5 min)**

- Welkom/ Voorstellen
- Doel van het onderzoek
- Benadrukken dat er vertrouwelijk zal worden omgegaan met gegevens
- Opname van het gesprek
- Ongeveer 45 min
- Nog vragen over verloop interview?

##### **Wat (15 min)**

Wat verstaat u onder duurzame inzetbaarheid?

Wat wordt er binnen jullie school gedaan om duurzame inzetbaarheid van leraren te bevorderen?

- Wat houden deze activiteiten precies in?  
*Indien er een bepaalde dimensie niet naar voren komt doorvragen of er iets wordt gedaan op het gebied van A/M/O*

Hoe beoordeelt u de gang de gang van zaken rondom deze activiteiten?

- Wat gaat met name goed en wat kan nog beter?

→ Ziet u dat uw teamleiders/ leraren dat ook zo ervaren?

##### **Hoe (15 min)**

Hoe worden de hiervoor besproken maatregelen ontworpen/ komen deze tot stand?

- Wat is de rol van HRM hierin?

Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor implementatie en hoe is dit georganiseerd (teams/teamleider/ rol HRM)?

- Hoe ziet u de manier waarop de hiervoor besproken maatregelen geïmplementeerd moeten worden?

→ Ziet u dat dit overeenkomt met de manier waarop dit wordt gedaan door de teamleider, waarom wel of niet?

##### **Waarom (5 min)**

Waarom ondernemen jullie als school activiteiten (OF NIET) op het gebied van het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van leraren?

- In hoeverre heeft u het gevoel dat het bijdraagt aan het bereiken van organisatiedoelen en waarom?
- In hoeverre heeft u het gevoel dat het bijdraagt aan de behoeften, motivatie en ontwikkeling van werknemers en waarom?

→ Heeft u het gevoel dat dit ook zo wordt ervaren door uw leraren, waarom wel of niet?

##### **Afronding (5 min)**

- Zijn er nog dingen die we niet hebben besproken, maar wel belangrijk zijn om nog te benoemen?

## **Topiclijst teamleider**

### **Introductie (5 min)**

- Welkom/ Voorstellen
- Doel van het onderzoek
- Benadrukken dat er vertrouwelijk zal worden omgegaan met gegevens.
- Opname van het gesprek
- Ongeveer 45 min
- Nog vragen over verloop interview?

### **Wat (15 min)**

Heeft u wel eens gehoord van duurzame inzetbaarheid en zo ja wat verstaat u hieronder?

Wat wordt er binnen jullie school gedaan om duurzame inzetbaarheid van leraren te bevorderen?

- Wat houden deze activiteiten precies in?
- *Indien er een bepaalde dimensie niet naar voren komt doorvragen of er iets wordt gedaan op het gebied van A/M/O*

Hoe beoordeelt u deze activiteiten, waarom wel of niet positief?

→ Heeft u het gevoel dat dit overeenkomt met hoe het wordt beoogd vanuit de schoolleiding, waarom wel of niet?

→ Heeft u het gevoel dat dit ook zo wordt ervaren door je medewerkers en waarom wel of niet?

### **Hoe (15 min)**

Hoe worden de hiervoor besproken maatregelen ontworpen/ komen deze tot stand?

- Wat is de rol van HRM hierin?

Wat is uw rol in de implementatie van die activiteiten?

- Hoe ziet u de manier waarop de hiervoor besproken maatregelen geïmplementeerd moeten worden?

Hoe beoordeelt u uw rol hierin?

- Heeft u het gevoel dat u voldoende kennis/ vaardigheden bezit om uw rol succesvol uit te voeren? (A)
- Hoe beoordeelt u uw motivatie om deze taken uit te voeren? (M)
- Hoeveel ruimte/kansen ervaart uw om uw rol succesvol uit te kunnen voeren? (O)

→ Ziet u dat de uitvoering overeenkomt met de manier waarop dit wordt beoogd vanuit de schoolleiding, waarom wel of niet?

→ Ziet u dat dit bij de leraren overeenkomstig wordt ervaren, waarom wel of niet?

### **Waarom (5 min)**

Welke doelen worden er volgens u met de hiervoor besproken maatregelen beoogd te bereiken?

- In hoeverre heeft u het gevoel dat het bijdraagt aan het bereiken van organisatiedoelen en waarom?
- In hoeverre heeft u het gevoel dat het bijdraagt aan de behoeften, motivatie en ontwikkeling van werknemers en waarom?

→ Heeft u het gevoel dat dit overeenkomt met de doelen die er vanuit de schoolleiding worden beoogd, waarom wel niet?

→ Heeft u het gevoel dat dit ook zo wordt ervaren door uw leraren, waarom wel of niet?

### **Afronding (5 min)**

- Zijn er nog dingen die we niet hebben besproken, maar wel belangrijk zijn om nog te benoemen?

## **Topiclijst leraar**

### **Introductie (5 min)**

- Welkom/ Voorstellen
- Doel van het onderzoek
- Benadrukken dat er vertrouwelijk zal worden omgegaan met gegevens.
- Opname van het gesprek
- Ongeveer 45 min
- Nog vragen?

### **Wat (15 min)**

Heeft u wel eens gehoord van duurzame inzetbaarheid en zo ja wat verstaat u hieronder?

Wat wordt er binnen jullie school gedaan om u inzetbaar te houden?

- *Indien er een bepaalde dimensie naar voren komt doorvragen of er ook iets wordt gedaan op het gebied van A/M/O*
  - o A: denk aan coaching, intervisie, veiligheidsmaatregelen
  - o M: denk aan waardering, feedback, peer review, beloning
  - o O: denk aan professionele ruimte, lerende organisatiecultuur, medezeggenschap

Hoe ervaart u deze activiteiten en waarom wel/niet positief? (BEV/BEL)

Worden er ook dingen gedaan om te zorgen dat u niet opgebrand raakt?

Mist u nog dingen in het rijtje aan activiteiten dat we net hebben besproken?

In hoeverre heb je zicht op wat hierover beschreven staat in het personeelsbeleid? (Bruggetje)

### **Hoe (15 min)**

Hoe en door wie worden de hiervoor besproken maatregelen toegepast?

- Hoe is het bij jullie georganiseerd (teams/ leidinggevende en de rol van HRM)?
- Hoe beoordeelt u deze gang van zaken?
- Hoe beoordeelt u de **rol van uw teamleider** hierin en waarom wel/niet positief? (BEV/BEL)
  - o Communicatie: op welke manieren word je hiervan op de hoogte gesteld?
  - o Wat is uw motivatie om deel te nemen aan deze activiteiten (instr/intrinstiek, vrijwillig/verplicht?)
  - o Begripsvermogen: in hoeverre is het altijd duidelijk welke activiteiten er worden ondernomen, waarom wel/niet?

### **Waarom (5 min)**

Waarom denkt u dat deze activiteiten in jullie school worden ondernomen?

- Heeft u het gevoel dat de activiteiten worden ondernomen om de doelen van de school tegemoet te komen en waarom? (Strategisch)
- Heeft u het gevoel dat de activiteiten worden ondernomen om bij te dragen aan uw welzijn en waarom? (Werknemer)
- In hoeverre dragen de ondernomen activiteiten bij aan:
  - o Uw behoeften en waarom? (A)
  - o Uw motivatie en waarom? (M)
  - o Uw ontwikkeling en waarom? (O)

### **Afronding (5 min)**

- Zijn er nog dingen die we niet hebben besproken, maar wel belangrijk zijn om nog te benoemen?

## Bijlage 2. Toestemmingsformulier

### **Toestemmingsformulier afstudeeronderzoek Fabiën Boers Versie 1.0, d.d. 14 april 2020**

#### **Introductie**

In februari 2020 ben ik begonnen met mijn afstudeerstage bij de VO-raad voor de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Leuk dat u wil meewerken aan mijn onderzoek. In dit formulier leg ik u graag uit wat deelname aan het onderzoek inhoudt en informeer ik u over de wijze waarop er met uw gegevens wordt omgegaan.

#### **Waar gaat dit onderzoek over?**

Het doel van mijn onderzoek is om inzicht te krijgen in wat er wordt gedaan rondom duurzame inzetbaarheid binnen de school. Aangezien het inzetbaar houden van personeel zowel voor leraren als voor de school zelf van belang is. Ik ben geïnteresseerd in de doorwerking van het beleid binnen de school. Wat wordt er beoogd vanuit de schoolleiding? Hoe wordt dit in praktijk gebracht door de teamleider? En hoe wordt dit uiteindelijk ervaren door leraren?

#### **Wat omvat deelname aan het onderzoek?**

Deelname aan het onderzoek omvat een online interview dat +/- 45 minuten in beslag zal nemen. Dit interview zal plaatsvinden via MS Teams.

#### **Wat gebeurt er met de verstrekte informatie?**

Het vertrouwelijkheidsprotocol dat ik gebruik is hieronder samengevat. Dit protocol is gebaseerd op de richtlijnen van de Universiteit Utrecht:

1. Informatie die wordt verstrekt gedurende het interview, via email, in gesprekken of anders, wordt conform alle wettelijke en formele normen verwerkt. Het wordt dan ook als vertrouwelijk gekwalificeerd. De bovengenoemde informatie is alleen toegankelijk voor de onderzoeker en de docenten van de Universiteit Utrecht die het onderzoek begeleiden.
2. In het onderzoeksrapport zullen geen namen van personen, informatie over personen noch situaties die hen identificeerbaar zouden kunnen maken worden vermeld. Dit geldt ook voor alle andere vormen van communicatie (bv. tijdens interviews met andere respondenten of presentaties over het onderzoek).
3. Het interview zal worden opgenomen, tenzij de deelnemer bezwaar maakt. Vervolgens zal het interview getranscribeerd worden. Desgewenst ontvangt de deelnemer het transcript om ervoor te zorgen dat wat gezegd is, nauwkeurig wordt gerapporteerd.
4. Het transcript van het interview wordt niet opgenomen in het rapport van het onderzoek en zal niet worden verspreid onder of toegankelijk zijn voor anderen buiten de onderzoeker en docenten van de Universiteit Utrecht.
5. De data zal gebruikt worden voor een terugkoppeling naar de schoolleiding. Uiteraard zal deze data geanonimiseerd worden en zal deze niet identificeerbaar zijn.

Na het onderzoek en becijfering van mijn scriptie worden de transcripten en alle documenten na 1 maand vernietigd.

**Tijdens het interview vraag ik u om in te stemmen met de volgende toestemmingsverklaring:**

Ik ben geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb de schriftelijke informatie gelezen. Ik heb de mogelijkheid gekregen om vragen te stellen over het onderzoek. Ik heb gelegenheid gekregen om over mijn deelname aan het onderzoek na te denken en die is geheel vrijwillig. Ik heb het recht om te allen tijde de toestemming die ik verleen weer in te trekken en mijn deelname aan het onderzoek stop te zetten zonder opgaaf van redenen.

**Vragen?**

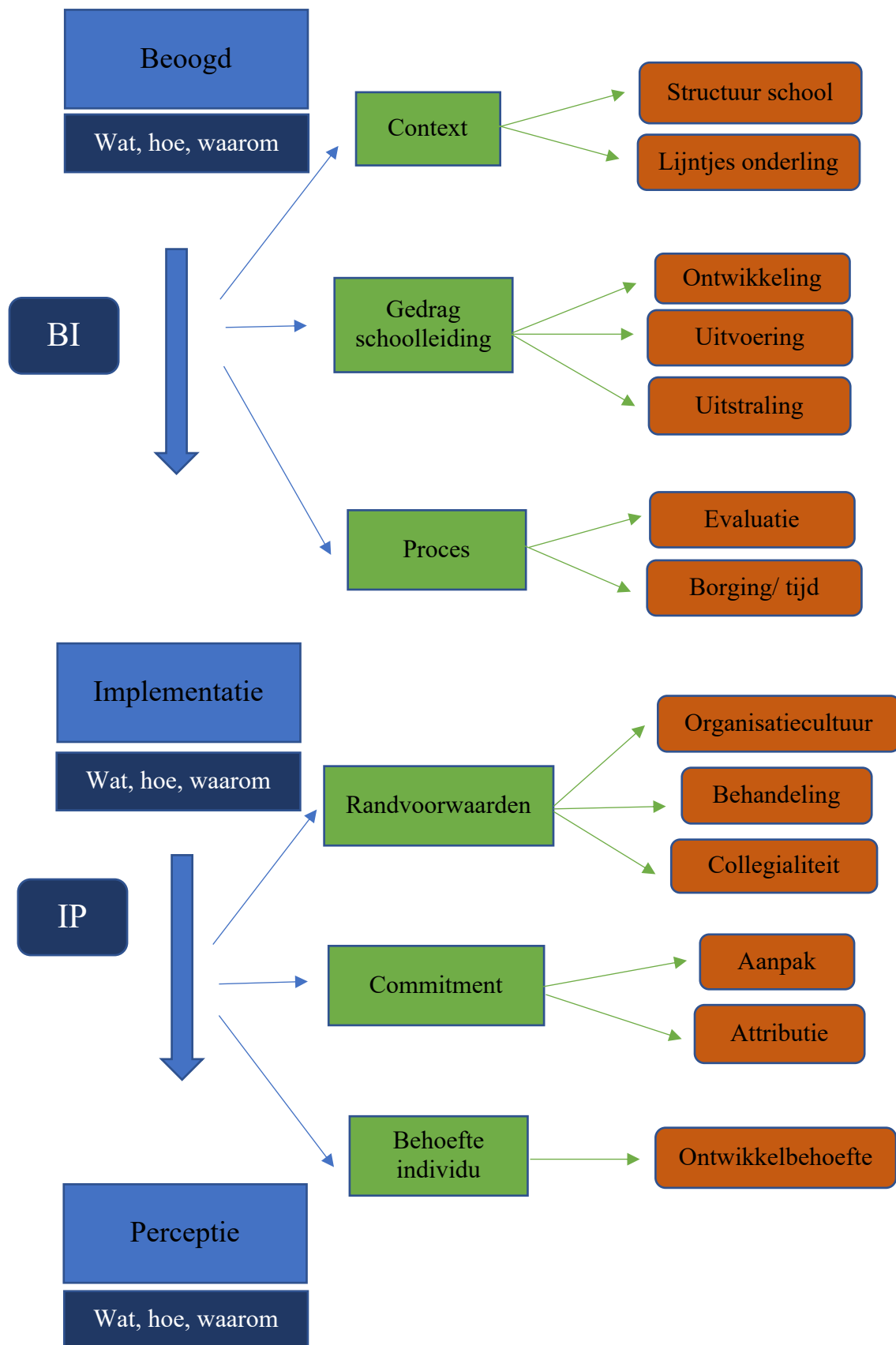
Mochten er nog vragen zijn neem dan gerust contact met me op, ik ben te bereiken via:

T: +31622920957

E: [fabienboers@vo-raad.nl](mailto:fabienboers@vo-raad.nl)

Met vriendelijke groet,  
Fabiën Boers

Bijlage 3. Codeboom



## Bijlage 4. Data-analyse

BI-kloof	Schoolleider	Teamleider
WAT		
DI	<p>-Proberen de docent zo goed mogelijk te laten functioneren en een balans te behouden tussen werk en privé. Balans houden tussen lesgevende en niet-lesgevende taak.</p> <p>-Proberen zo goed mogelijk aan te sluiten, althans poging te doen, op waar de behoefte van de werknemer ligt en wat de organisatie nodig heeft.</p>	<p>Ja ik vond het wel leuk om te zien DI. Ik heb er zelf een invulling aangegeven dat het inhoudt dat mensen inzetbaar kunnen blijven op een school. Dus dat een school in gesprek gaat met degene om te kijken als je tegen bepaalde zaken aanloopt om hem toch binnen boort te houden en wat er eventueel aangepast kan worden.</p>
-Aantal	<p>A Interne mobiliteit</p> <p>B Samenwerkingsverband mbo</p> <p>C BSL</p> <p>D Opleidingsschool → Vakcoaches</p> <p>E Maatwerk → Behoudsactiviteiten → Buddy → Taakverdeling</p> <p>F Gesprekscyclus</p> <p>G Teamscholing</p> <p>H Scholing academie</p>	<p>D Opleidingsschool (uitgelokt)</p> <p>D.1 Vakcoach</p> <p>E Maatwerk → Behoudsactiviteiten</p> <p>F Gesprekscyclus</p> <p>H Lerende organisatiecultuur (uitgelokt)</p> <p>H.1 Academie</p> <p>I Mogelijkheden docenten</p> <p>J Zicht op functioneren docent in MT</p> <p>Bedrijfsarts</p>
-Inhoud	<p>A Wisselen tussen de vestigingen, waardevol om een kijkje te nemen in andere organisatie, andere leerlingen (A)</p> <p>B Doorlopende leerlijn voor leerlingen en mogelijkheid om mbo/vo les te geven (O)</p> <p>C Docent zo goed mogelijk ondersteunen in docentschap, landelijk programma. Eerst huiverig in investering maar nu meerwaarde (A)</p> <p>D Onderdeel OSR</p> <p>D.1 Begeleiding vanuit de sectie. Mes snijdt aan twee kanten, geeft positieve energie (A/M)</p> <p>E Instrumenten die binnen school in handen zijn: roosterwensen, taken verdelen binnen het team mix les en taken, ondersteuning ipad-onderwijs (O/A)</p> <p>E.1 Verlofuren, LBP/BAPO-uren om mogelijkheid te geven om minder te werken, in gesprek gaan om af te stemmen wat er mogelijk is. Oudere docent die switch maakt naar onderbouw en plezier in werk terugvindt.</p> <p>E.2 Duo's voor balans in werk docent (M/A)</p>	<p>E Voorbeeld dat wordt genoemd over collega die opbloeit in de onderbouw. → In gesprek gaan met collega van joh op welke manier wil jij je lessen nou wel geven? → als je aangeeft dat je je verder wil ontwikkelen, wordt er gekeken of een docent capabel genoeg is en dan wordt er veel ruimte geboden.</p> <p>F Startgesprek voor verwachtingen docent zelf en verwachtingen school en dan in het functioneringsgesprek keken we of het ook echt was geworden wat er is afgesproken. Tussendoor zie je elkaar continu, in die zin gevoel dat je zicht hebt op het functioneren van docenten.</p> <p>H Groep tussen 20-30, jonge honden. Ze hebben zoveel goede ideeën, ze staan te popelen.</p> <p>H.1 Worden allerlei cursussen aangeboden</p> <p>I Doorgroeimogelijkheden zijn op de vestiging goed geregeld, er is</p>



	<p>E.3 Grotere taken → minder lesuren, maar dure oplossing. Voordelen wegen op, maar binnen de formatie.</p> <p>E.4 Voorbeeld over collega die opbloeit in de onderbouw</p> <p>F Startgesprek en 1 keer in de twee jaar een beoordeling/functioneringsgesprek</p>	<p>ruimte voor docenten. Schaling salaris lb → lc</p> <p>C Wisselend wat je binnenkrijgt, collega's die het fantastisch doen wordt gebruik gemaakt van de capaciteiten, extra taken → waardering uiteten.</p> <p>D.1 Dossier als input voor een coach binnen de school.</p> <p>J Je probeert te kijken van zijn er collega's waar we goed op moeten letten of gesprek moet gegaan worden, daar is altijd oog voor.</p> <p>Er is veel ruimte, er kan aangegeven worden waar behoefte aan is (maatwerk), er zijn twee formele gesprekken maar we zijn altijd in gesprek en kunnen inspelen op behoeftes.</p>
<b>HOE</b>		
Plaats HR -Schoolbestuur	<p>Door transitie is HRM gepositioneerd vanuit overkoepelende schoolbestuur.</p> <p>Trainingsaanbod vanuit schoolbestuur → hoog niveau</p>	<p>Als er een conflict is met een collega, langdurig ziek. Contact opgenomen en dat ging op een hele prettige manier.</p> <p>Uitzonderlijke situaties wordt er contact gezocht → Operationeel.</p>
<p>Proces van ontwikkeling/ implementatie</p> <p>Rol TL</p>	<p>Rol TL: Met name dus in gesprek zijn en ook stimuleren om dit te doen. Daarmee moet het eerst tussen de oren van de leidinggevende komen. Die moet doordrongen zijn dat bij DI je moet investeren in gesprekken met je teamleden.</p>	<p>E Wordt aangekaart bij afdelingsleider en vervolgens wordt er in het MT besproken of er mogelijkheden voor zijn</p> <p>Mensen gaan voor elkaar staan, solidariteit, samen lossen we het op → zijn altijd een paar collega's die daar misbruik van maken.</p> <p>Je bent met zoveel andere zaken bezig: aannamesbeleid, nieuwe leerlingen, leerplicht</p> <p>Zodra een docent niet presteert wordt het gesprek gevoerd om te kijken of diegene weet wat er van hem/haar verwacht wordt. Wordt een grens getrokken.</p> <p>Uitgebreid dossier opgebouwd → input aan coach. Communicatie met de sectie en coach, geeft goed beeld van de starter (BSL)</p> <p>Dossier dat wordt opgebouwd wordt ook gebruikt voor ingreep bij kantjes ervan af lopen.</p>

		Binnen MT wordt wel en wee van de docenten besproken, functioneren en of er ergens ingegrepen moet worden.
<b>WAAROM</b>		
<b>Focus HR</b>		
-Strategisch	<p>Intrinsieke motivatie schoolleider</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-v tv een schets gemaakt met onderwerpen die belangrijk zijn om aan bod te komen in kader van DI</li> <li>-workshop DI gedaan, enthousiast, dan ben ik ambassadeur.</li> </ul> <p>Focus op de zaken waar je wel invloed op hebt, onafhankelijk van structuur, prive etc in werkprivebalans → Daarin verschuiving in generatie, inspelen op de jongere groep, meer BO.</p>	<p>-Je gaat met leerlingen om en die zijn te kostbaar om mee te sollen. (Onderbouwing ingrijpen)</p> <p>Anderzijds behoorlijk professioneel wordt gehandeld</p>
-Werknemer	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Afstemming op wat de organisatie nodig heeft.</li> <li>-Zoeken naar hoe we kunnen anticiperen ipv reageren</li> <li>- Organisatie moet draaiende gehouden worden met een beperkt aantal fte, ik ben reëel.</li> <li>- Je faciliteert om collega's te kunnen behouden.</li> <li>- Ik heb leerlingen wachten (organisatiedoel) op basis daarvan moet worden ingedeeld/gehandeld.</li> <li>- Speerpunt in het overkoepelende beleid, transitie vraagt beweging op dat gebied, je moet mee als school.</li> </ul>	<p>Voorheen heette de school de kring, maar je hebt nog steeds een kringgevoel. Bij oud en nieuw. Je merkt een bepaalde saamhorigheid met elkaar, sfeer (cultuur).</p> <p>Saamhorigheidsgevoel draagt absoluut bij aan de inzetbaarheid van docenten</p> <p>Eenzijds dorpse sfeer, er is oog voor elkaar</p>

## Bijlage 5. Casusbeschrijvingen

*De casusbeschrijvingen zijn onder embargo opgenomen in deze scriptie in verband met de privacy van de respondenten.*