

Scriptie

Mobiliteit bij de gemeente Eindhoven

Piet Penninx



gemeente Eindhoven

**“Vertel het mij en ik zal het vergeten, laat het me zien en ik zal het me
herinneren, betrek me erin en ik zal het begrijpen”.**
Chinese wijsheid

Naam auteur: Piet Penninx
Student nummer: 2118060

Fontys Hogeschool Communicatie
Scriptiebegeleider: Eveline Kersten

Gemeente Eindhoven
Stagebegeleider: Angelique van Kuik

Eindhoven, juni 2012

Afstudeergegevens

Opdrachtgever

Gemeente Eindhoven
Stadskantoor, Stadhuisplein 10
5611 EM Eindhoven

Opdrachtnemer

Piet Penninx
p_penninx@hotmail.com
06-44363571
Kruiseind 2
5421 ND, Gemert

Begeleider Fontys Hogescholen

Eveline Kersten
E.kersten@fontys.nl
0877-875242

Begeleider gemeente Eindhoven

Angelique van Kuik
Senior communicatieadviseur interne communicatie
a.van.kuik@eindhoven.nl
06-10861468

Voorwoord

Ik: "Ik? Ik studeer communicatie"

Iedere willekeurige ander: "Dus jij kan goed communiceren, haha!"

Ik: "Zucht, jazeke".

Zo begint het gesprek negen van de tien keer wanneer ik vertel wat voor studie ik volg. Negen van de tien keer slaak ik een zucht en negen van de tien keer leg ik uit dat communicatie veel meer is dan alleen communiceren. Communicatie is vooral veel luisteren en kijken. Luisteren naar de geluiden in een organisatie, luisteren naar de doelgroep en kijken naar de omgeving. Het vak is niet meer zoals vroeger: 'ik zend een boodschap en de ander neemt deze klakkeloos over'. Het is vooral luisteren naar wat de ander nodig heeft, denken te weten hoe hij de boodschap interpreteert en daar dan op in spelen. Communicatie is een jong vak dat continu aan verandering onderhevig is. Dat maakt het lastig om als groentje grip te krijgen op de materie.

Niet alleen het vak is aan het veranderen, ook de omgeving van bedrijven en organisaties is continu aan het veranderen. Daar ligt dan ook de start van mijn afstudeeropdracht. Ik heb mijn afstudeeropdracht bij de gemeente Eindhoven gevolgd. De gemeente moet tegenwoordig als flexibele organisatie kunnen optreden tegen een snel veranderende maatschappij. De kredietcrisis, de mondige consument en ga zo maar door. Als je je als organisatie niet flexibel opstelt blijf je achter en val je uiteindelijk om. Je moet met de tijd mee gaan. Maar de gemeente moet niet alleen inspelen op wat er om zich heen gebeurt, juist de eigen organisatie moet ook onder de loep genomen worden. Waar staan ze voor als organisatie? Wat willen ze hun medewerkers meegeven? Hoe kunnen ze ervoor zorgen dat medewerkers gemotiveerd blijven en uitgedaagd worden? Die laatste vraag heeft betrekking op mijn afstudeeropdracht. Op de volgende pagina vertel ik daar in de management samenvatting iets meer over. Nu eerst een korte evaluatie...

...Na een bewogen jaar ligt dan nu eindelijk mijn scriptie op de planken. Eerlijk gezegd ben ik blij dat ik nu even rust in mijn hoofd krijg. Dat neemt natuurlijk niet weg dat ik met veel inzet en betrokkenheid aan mijn scriptie heb gewerkt. Het begin was lastig want ik had verwacht dat ik na twee dagen mijn opdracht al helder zou hebben. Je kunt je voorstellen dat ik lichtelijk in paniek raakte toen dat na een aantal weken nog niet het geval was. De opdracht werd pas echt helder toen ik met medewerkers in gesprek ging. Mijn dank daarom voor het projectteam mobiliteit omdat zij mij in het begin in contact hebben gebracht met de medewerkers van de gemeente Eindhoven. In het bijzonder wil ik trainee Robbert de Mug bedanken omdat ik mocht deelnemen aan zijn onderzoek. Dankzij hem is mijn onderzoek in een stroomversnelling terecht gekomen.

Dan is het onderzoek afgerond en kan aan de strategie worden gewerkt. "De strategie! Waar moet ik beginnen"? Bij de theorieboeken natuurlijk. Er is genoeg literatuur te vinden over communicatie en veranderingen dat maakt het vinden van de juiste theorieën niet gemakkelijk. Voor mij was een ding duidelijk: de theorie moet aansluiten bij het vraagstuk en de organisatie. Vandaar dat de boeken van Reijnders als rode draad door de strategie lopen.

Voor mijn gevoel heb ik een sterk resultaat neergezet. Er staat nu een bruikbaar advies op papier dat vooral sterk is omdat er een breed onderzoek is gehouden en omdat de strategie erg gedetailleerd is en past bij de organisatie.

Tot slot wil ik nog een aantal mensen bedanken. Allereerst mijn begeleiders, omdat zij mij op een rustige manier van de juiste feedback en informatie hebben voorzien. Angelique bedankt voor het vertrouwen dat je me hebt gegeven door me de vrijheid te gunnen. Eveline, bedankt dat je ondanks je nieuwe baan tijd voor me vrij wist te maken. Daarnaast mijn ouders, mijn broer en mijn vriendin omdat ze mijn sterke verhalen over de stage telkens weer met plezier aan wilde horen.

Management samenvatting

Aanleiding

De gemeente Eindhoven moet de komende jaren een groot bedrag bezuinigen. Ongeveer de helft van het totale bedrag wordt bezuinigd op de eigen organisatie. Onder de naam Route 2014 worden de plannen voor de komende jaren intern gecommuniceerd. De bezuinigingen zullen tot gevolg hebben dat taken worden geschrapt, in volume worden teruggebracht en functies verdwijnen. Er moet de komende jaren voor 293 FTE¹ bezuinigd worden.

Mobiliteit speelt bij deze bezuinigingen een belangrijke rol en moet volgens de organisatie een impuls geven aan de arbeidsmobiliteit binnen de gemeentelijke organisatie. Het projectteam dat mobiliteit begeleidt heeft de indruk dat mobiliteit nu een slecht imago heeft waardoor er nog maar weinig beweging is te merken binnen de organisatie.

Onderzoek

Om het onderzoek vorm te geven zijn een centrale vraag en deelvragen geformuleerd die als basis dienen voor de strategie. Met behulp van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden is geprobeerd antwoord te krijgen op de gestelde vragen. Met behulp van interviews en groepsgesprekken zijn er in totaal bij het kwalitatieve onderzoek meer dan honderd medewerkers ondervraagd. Door gebruik te maken van een half gestructureerde vragenlijst is antwoord gevonden op de deelvragen vijf, zes en zeven. Omdat de onderzoeksdoelgroep bij het kwalitatieve deel niet van voldoende omvang is om over een representatief onderzoeksresultaat te spreken is er ook gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek. Met behulp van een enquête en bestaande polls op intranet is het kwantitatieve onderzoek uitgevoerd. Omdat aan dit onderzoek meer medewerkers hebben deelgenomen is er een beter beeld ontstaan over hoe mobiliteit organisatiebreed leeft.

Centrale vraag

Hoe kan communicatie een bijdrage leveren aan de beeldvorming van mobiliteit bij de gemeente Eindhoven zodat medewerkers gemotiveerd worden om zich op eigen initiatief verder te ontwikkelen binnen of buiten de organisatie?

Deelvragen

1. Wat wordt er precies bedoeld met mobiliteit?
2. Hoe ziet de organisatie bij de gemeente Eindhoven eruit?
3. Hoe is de communicatie binnen de gemeente Eindhoven geregeld?
4. Welke actoren spelen een belangrijke rol rondom mobiliteit bij de gemeente Eindhoven?
5. Hoe leeft mobiliteit onder medewerkers en leidinggevenden van de gemeente Eindhoven?
6. Zijn er belemmeringen voor medewerkers om te kiezen voor persoonlijke ontwikkeling? Zo ja, wat voor belemmeringen zijn dat?

Theoretisch kader

Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek is gericht op het verkrijgen van informatie over wát er leeft onder een bepaalde doelgroep en waarom.

Deze vorm van onderzoek geeft diepgaande informatie door in te gaan op achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van de doelgroep. Het gaat in op het waarom van heersende meningen en bepaalde gedragingen.

Kwantitatief onderzoek

Kwantitatief onderzoek biedt cijfermatig inzicht en geeft veelal antwoorden op vragen die in termen van hoeveelheid kunnen worden uitgedrukt. Om statistisch betrouwbare en representatieve uitspraken te doen worden grote groepen mensen tegelijk ondervraagd.

¹ Voltijd formatie plaatsen

7. Hoe kunnen medewerkers van de gemeente Eindhoven geprikkeld worden om zichzelf te gaan ontwikkelen binnen of buiten de organisatie?
8. Welke trends en ontwikkelingen spelen een belangrijke rol rondom mobiliteit bij de gemeente Eindhoven?

Conclusies

Uit het onderzoek komen twee belangrijke conclusies naar voren die betrekking hebben op de centrale vraag.

De eerste conclusie heeft te maken met het imago van mobiliteit binnen de gemeente Eindhoven. Medewerkers associëren mobiliteit namelijk met gedwongen mobiliteit en met de bezuinigingen rondom Route 2014. Hierdoor ontstaat er een negatief beeld over mobiliteit waardoor medewerkers geen stappen durven te nemen omdat ze bang zijn zelf geassocieerd te worden met boventalligheid of met de bezuinigingen.

De tweede conclusie heeft te maken met het tweede deel van de centrale vraag. Hoe medewerkers geprikkeld kunnen worden om op zich op eigen initiatief verder te ontwikkelen binnen of buiten de organisatie. Er is bij medewerkers weinig bekend over de mogelijkheden van mobiliteit. Ze weten niet wat de organisatie buiten de eigen sector te bieden heeft en blijven daarom liever in hun vertrouwde omgeving werken. Daarnaast bestaat er de angst om hun bestaande baan kwijt te raken.

Strategie

De gekozen strategie vormt het antwoord op de centrale vraag en is opgedeeld in twee fasen. Uit het onderzoek blijkt dat mobiliteit niet het gewenste imago heeft. De eerste fase gaat daarom over het creëren van vertrouwen door mobiliteit bespreekbaar te maken. Pas wanneer mobiliteit niet meer geassocieerd wordt met de bezuinigingen of de lijst met voorkeurskandidaten maar met kansen kan er worden gewerkt aan fase 2, de zichtbaarheid van mobiliteit.

Deze strategie kenmerkt zich door een combinatie van de actie en interactievisie van Reijnders². De eerste fase heeft vooral kenmerken van de interactievisie³ waarin de dialoog centraal staat en waar door overleg en onderhandeling naar gemeenschappelijke doelen wordt gestreefd. De tweede fase heeft kenmerken van zowel de interactie- als de actievisie⁴. In deze fase staat het zenden van boodschappen centraal op een campagnematige manier. Bij de strategie is een duidelijke scheiding in fasen aangegeven omdat er eerst aan vertrouwen gewerkt moet worden voordat medewerkers overtuigd kunnen worden van de mogelijkheden van mobiliteit.

² Basisboek interne communicatie, Erik Reijnders (2010)

³ De interactievisie stelt dat interne communicatie overal en altijd is waar mensen samenwerken. Anders dan de actievisie is communicatie hier niet gericht op mensen maar, vindt ze plaats tussen mensen.

⁴ De actievisie is gefundeerd in theoretische opvattingen die communicatie zien als het efficiënt en effectief overbrengen van informatie aan doelgroepen.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Management samenvatting

1. Inleiding.....	Pagina	8
1.1 De gemeente Eindhoven		8
1.2 Aanleiding		9
1.3 Communicatie eindproduct		9
1.4 Doelstelling		9
2. Onderzoeksopzet.....	Pagina	10
2.1 Centrale vraag		10
2.2 Deelvragen		10
2.2.1 Intern		10
2.2.2 Extern		10
2.3 Onderzoeksmethoden en verantwoording		11
2.3.1 Deskresearch		11
2.3.2 Fieldresearch		12
2.4 Leeswijzer		15
3. Onderzoeksresultaten.....	Pagina	16
3.1 Intern onderzoek		16
3.1.1 Mobiliteit		16
3.1.1.1 Identiteit mobiliteit		18
3.1.1.2 Gewenste identiteit		18
3.1.1.3 Werkelijke identiteit		19
3.1.1.4 Fysieke identiteit		21
3.1.2 Organisatiebeleidskader		23
3.1.3 Communicatiebeleidskader		24
3.1.4 Doelgroepen		27
3.1.5 Stakeholdersanalyse		32
3.1.6 Beeld van mobiliteit in de organisatie		34
3.1.7 Belemmeringen rondom mobiliteit		35
3.1.8 Prikkel om mobiliteit te stimuleren		36
3.2 Extern onderzoek		37
3.2.1 DESTEP-analyse		38
4. Conclusies.....	Pagina	39
5. Strategie.....	Pagina	43
5.1 Rol van communicatie		44
5.2 Rol van de communicatie adviseur		44
5.3 Communicatiestrategie		45
5.4 Planning		52
5.5 Kritische succesfactoren		53
5.6 Slotwoord		53
6. Literatuurlijst.....	Pagina	54

Bijlagen

- 7. Kwalitatief en kwantitatief onderzoeksrapport**
- 8. Funderingsschema**
- 9. DESTEP analyse**

1. Inleiding

Om de opdracht duidelijk in beeld te krijgen beschrijf ik in dit onderdeel de organisatie waar ik de opdracht voor heb uitgevoerd, de aanleiding voor mijn opdracht en wat mijn eindproduct gaat worden. Tenslotte beschrijf ik de doelstelling die mijn opdrachtgever voor ogen heeft.

1.1 De gemeente Eindhoven

De gemeente Eindhoven is een non-profit organisatie met 2180⁵ medewerkers. De gemeentelijke organisatie houdt zich bezig met uiteenlopende onderwerpen, onder andere: verkeer & milieu, cultuur & economie, openbare orde & veiligheid, zorg & inkomen en sport. Aan het hoofd van de ambtelijke organisatie staat de gemeentesecretaris. Deze legt verantwoording af aan het college van B&W. De organisatie structuur van de gemeente Eindhoven kent drie lagen: de directieraad, sectoren en de afdelingen. De directieraad stuurt op afstand de sectoren aan. Er zijn in totaal 21 sectoren binnen de gemeente Eindhoven. Daarnaast is het Van Abben museum ook onderdeel van de gemeente Eindhoven. Een sector bestaat uit verschillende afdelingen. Elke sector heeft een eigen sectorhoofd en elke afdeling heeft een eigen afdelingshoofd. Elke sector heeft daarnaast een eigen managementteam (MT). Het MT bestaat uit het sectorhoofd en de afdelingshoofden.

Missie⁶

Samen werken aan een verrassend aantrekkelijke, kansrijke en creatieve kennisstad, waar iedereen meedoet en zich thuis voelt. Eindhoven: groot én dichtbij.

Organisatievisie

We willen een organisatie zijn die effectief is en efficiënt werkt. Die kan meebewegen met alle veranderingen. En we willen medewerkers die vanuit hun kracht en met passie en plezier werken aan de ambities van Eindhoven en de doelen van ons bestuur. Leidinggevend hebben daarbij de taak om hun medewerkers daarin te stimuleren en daartoe te inspireren.

Kernwaarden

Dichtbij: Bij 'Dichtbij' kun je denken aan: in de haarvaten van de stad; elkaar aanspreken; de ander; betrouwbaar; samen; luisteren; betrokken; de menselijke maat.

Durf: 'Durf' grenzen op te zoeken; meer doen dan het gewone; niet de letter maar de geest van de wet; kansen creëren; kansen zien en kansen grijpen.

Doen: Achter 'Doen' zetten we een groot uitroepteken. Doen! spreekt voor zich.

De begrippen Dichtbij, Durf en Doen zijn geen dichtgetimmerde begrippen. Er is niet één standaard uitleg, één standaard betekenis. De kernwaarden zijn niet bedoeld om aan anderen uit te leggen. Ze zijn bedoeld om te inspireren, om over in gesprek te gaan, om vragen over te stellen, om over na te denken, om te helpen bij het maken van lastige keuzes.

⁵ Bezetting per 31 december 2011 volgens het Sociaal Plan 2012.

⁶ De missie, visie en kernwaarden staan hier beschreven zoals ze op de website van de gemeente Eindhoven terug te vinden zijn.

1.2 Aanleiding

De gemeente Eindhoven moet de komende jaren een groot bedrag bezuinigen. Ongeveer de helft van het totale bedrag wordt bezuinigd op de eigen organisatie. Onder de naam Route 2014 worden de plannen voor de komende jaren intern gecommuniceerd. De bezuinigingen zullen tot gevolg hebben dat taken worden geschrapt, in volume worden teruggebracht en functies verdwijnen. Voor medewerkers van de gemeente Eindhoven geldt dat zij geen baan of functiegarantie hebben, maar wel een werkgarantie. Er moet de komende jaren voor 293 FTE⁷ bezuinigd worden.

De gemeente realiseert zich dat er mogelijk veel meer mensen in beweging zullen moeten komen om goede matches mogelijk te maken. Ook anderen zal gevraagd worden bereid te zijn naar andere functies te bewegen om collega's een passende plek te bieden. Dat vraagt een verandering in mindset: zowel bij leidinggevenden als bij medewerkers. Voor iedereen, niet alleen voor de mensen van wie de functie komt te vervallen. Een verandering in mindset ontstaat niet zomaar: hierin moet de gemeente investeren.

Tenslotte moet de gemeente zijn zicht op de lange termijn niet laten vertroebelen door de bezuinigingen op de korte termijn: op de lange termijn is er sprake van krapte op de arbeidsmarkt. Het wordt voor de gemeente Eindhoven vanaf 2015 een uitdaging om zich als een goede en aantrekkelijke werkgever op de markt te positioneren. Dat is nodig om kwantitatief en kwalitatief voldoende personeel aan te kunnen trekken. De organisatie moet volgens de directieraad in beweging komen.

Het Programma Mobiliteit is in het leven geroepen om een impuls te geven aan de arbeidsmobiliteit binnen de gemeentelijke organisatie. Aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers speelt hierbij een belangrijke rol.

Het primaire doel is om een nieuwe passende functie te vinden voor alle vaste medewerkers waarvan taken geheel of gedeeltelijk komen te vervallen als gevolg van bezuinigingen. Daarnaast anticipeert het programma op de lange termijn, zodat bij de verwachte krapte op de arbeidsmarkt de gemeente Eindhoven zich kan onderscheiden als werkgever die investeert in de loopbaan en ontwikkeling van medewerkers.

Sinds februari 2012 is mobiliteit geen programma meer ligt de organisatie in de lijn van P&O. Dat wil zeggen dat de organisatie rondom mobiliteit meer gestructureerd is en dat ze bij beslissingen minder afhankelijk zijn van andere sectoren.

1.3 Communicatie eindproduct

Uiteindelijk lever ik een onderzoeksrapport en een adviesrapport op. Het onderzoeksrapport geeft een duidelijk beeld van hoe mobiliteit leeft in de organisatie. Het adviesrapport geeft handvatten voor de organisatie over hoe zij met behulp van communicatie mobiliteit bij de gemeente Eindhoven kunnen stimuleren.

1.4 Doelstelling

Om te bepalen wanneer de opdrachtgever tevreden is formuleer ik doelstellingen. Aan het eind van het hele traject kan worden teruggekoppeld naar deze doelstellingen om te kijken of het juiste resultaat behaald is.

- Een beter beeld krijgen van hoe mobiliteit leeft onder medewerkers.
- Met behulp van communicatie duidelijkheid bieden rondom mobiliteit voor de medewerkers zodat zij gestimuleerd worden om op eigen initiatief op zoek te gaan naar nieuwe mogelijkheden voor hun loopbaan zodat ze ook daadwerkelijk in beweging komen.

⁷ Voltijd formatie plaatsen

2. Onderzoeksopzet

De aanleiding van de opdracht is nu duidelijk. Het wordt tijd om het onderzoek concreet te maken. Daarvoor stel ik vooraf een centrale vraag die als rode draad door het onderzoek loopt. Om de centrale vraag beantwoord te krijgen worden deelvragen geformuleerd. Vervolgens geef ik aan waarom en wat voor onderzoeksmethode ik heb gebruikt om mijn vragen beantwoord te krijgen. Ten slotte beschrijf ik voor het leesgemak de opbouw van mijn scriptie.

2.1 Centrale vraag:

Hoe kan communicatie een bijdrage leveren aan de beeldvorming van mobiliteit bij de gemeente Eindhoven zodat medewerkers gemotiveerd worden om zich op eigen initiatief verder te ontwikkelen binnen of buiten de organisatie?

2.2 Deelvragen:

2.2.1 Intern

Om erachter te komen welk advies het beste past bij de gemeente Eindhoven ga ik op zoek naar hoe de organisatie eruit ziet en hoe de communicatie binnen de organisatie georganiseerd is. Daarnaast ga ik op zoek naar de actoren die intern een rol spelen bij mobiliteit. Vervolgens ga ik onderzoeken hoe mobiliteit leeft onder de medewerkers en leidinggevenden⁸ en ten slotte ben ik benieuwd naar de belemmeringen en prikkels rondom mobiliteit. Hieronder staan de deelvragen concreet geformuleerd.

1. Wat wordt er precies bedoeld met mobiliteit?
2. Hoe ziet de organisatie bij de gemeente Eindhoven eruit?
3. Hoe is de communicatie binnen de gemeente Eindhoven georganiseerd?
4. Welke actoren spelen een belangrijke rol rondom mobiliteit bij de gemeente Eindhoven?
5. Hoe leeft mobiliteit onder medewerkers en leidinggevenden van de gemeente Eindhoven?
6. Zijn er belemmeringen voor medewerkers om te kiezen voor persoonlijke ontwikkeling? Zo ja, wat voor belemmeringen zijn dat?
7. Hoe kunnen medewerkers van de gemeente Eindhoven geprikkeld worden om zichzelf te gaan ontwikkelen binnen of buiten de organisatie?

2.2.2 Extern

Om te weten wat voor rol de externe omgeving speelt bij mobiliteit ga ik op zoek naar trends en ontwikkelingen in de maatschappij. Hierbij maak ik gebruik van de DESTEP⁹ analyse die de afdeling Personeel & Organisatie in mei 2011 heeft gemaakt. Deze vul ik verder aan met actualiteiten die tijdens mijn afstudeerstage hebben plaatsgevonden. Hiermee probeer ik antwoord te geven op de volgende deelvraag:

8. Welke trends en ontwikkelingen spelen een belangrijke rol rondom mobiliteit bij de gemeente Eindhoven?

⁸ Leidinggevenden zijn sectorhoofden en afdelingshoofden.

⁹ DESTEP is een acroniem voor: Demografische, Ecologische, Sociale, Technologische, Economische en Politieke factoren. Door deze factoren te onderzoeken krijgt de organisatie beter grip op wat er om zich heen gebeurt en kan daar op in spelen.

2.3 Onderzoeksmethoden en verantwoording

Het onderzoek is van start gegaan met deskresearch. Bestaande documenten¹⁰ hebben inzicht gegeven in het onderwerp mobiliteit en in de gemeente Eindhoven als organisatie. Het visiedocument 'Weet Wat Werkt'¹¹ en documenten over de gang van zaken rondom mobiliteit helpen antwoord te geven op de eerste vier deelvragen.

Deskresearch heeft geholpen antwoord te geven op de inhoud en op het gewenste imago van mobiliteit bij de gemeente Eindhoven. Om erachter te komen hoe mobiliteit werkelijk leeft in de organisatie is er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Door in gesprek te gaan met de belangrijkste actoren is antwoord gevonden op de deelvragen vijf, zes en zeven. Deze gesprekken zijn gevoerd middels telefonische interviews, groepsgesprekken en één op één interviews. Juist door in gesprek te gaan met medewerkers kunnen achterliggende gedachten over mobiliteit worden achterhaald en kan de mening van een medewerker worden gevraagd. Volgens Baarda, De Goede en Teunissen¹² is dat het grote voordeel van kwalitatief onderzoek. Dat is de reden dat het grootste deel van het onderzoek bestaat uit kwalitatief onderzoek.

In het basisboek kwalitatief onderzoek staat beschreven dat het nadeel van kwalitatief onderzoek is dat de resultaten niet statistisch representatief zijn, maar een indicatie geven van wat er leeft onder de doelgroep. Daarom is er naast kwalitatief onderzoek ook gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek middels een enquête en verschillende polls op Pino. Hierdoor is er een beter beeld ontstaan van mobiliteit bij de gemeente Eindhoven in een breder perspectief. Hieronder staat per onderzoeksmethode de verantwoording beschreven.

2.3.1 Deskresearch

Met deskresearch probeer ik de omgeving en de organisatie in kaart te brengen. Met behulp van bestaande onderzoeken die beschikbaar zijn binnen de gemeente Eindhoven probeer ik antwoord te geven op de deelvragen 1.2.3.4. en 8.

Micro niveau (deelvragen 1,2,3)

Informatie over mobiliteit is te vinden in bestaande documenten van het projectteam. Deze documenten geven inzicht in de aanleiding en de aanpak van mobiliteit.

In het visiedocument 'Weet Wat Werkt' staat de organisatie van de gemeente Eindhoven uitgebreid beschreven. Hierin is informatie terug te vinden over hoe organisatie en communicatie bij de gemeente Eindhoven georganiseerd is. Deze informatie is nodig bij het schrijven van de strategie.

Meso niveau (deelvraag 4)

In het 'Programmaplan Mobiliteit'¹³ staat een stakeholdersanalyse beschreven. Het projectteam heeft tijdens een vergadering alle betrokken partijen ingedeeld aan de hand van 'De ringen van invloed'¹⁴. Dit schema geeft alle actoren weer die betrokken zijn bij mobiliteit.

Macro niveau (deelvraag 8)

In de DESTEP analyse van de afdeling P&O staat een uitgebreide omgevingsanalyse van belangrijke trends en ontwikkelingen uit de omgeving van de gemeente Eindhoven. Omdat het om recente

¹⁰ Bestaande documenten zijn: programmaplan mobiliteit, het plan van aanpak mobiliteit, voortgangsrapportage en een memo aan de directieraad.

¹¹ Het visiedocument 'Weet Wat Werkt' van mei 2011 omschrijft de toekomstvisie op de organisatie en de medewerkers van de gemeente Eindhoven geschreven vanuit de directieraad en het college van B&W. Hierin staat onder andere vermeld hoe de organisatie denkt over veranderingen.

¹² Uit 'Basisboek kwalitatief onderzoek', Baarda De Goede en Teunissen.

¹³ Het Programmaplan Mobiliteit beschrijft de aanleiding en de aanpak van mobiliteit binnen de gemeente Eindhoven.

¹⁴ 'De ringen van invloed' is een onderzoeksmethode om te bepalen welke rol iedere actor bij een bepaald project speelt en welk participatieniveau ze in de rol vervullen.

gegevens gaat is het onderzoek nog steeds relevant. Het helpt me grip te krijgen op de aanleiding van de opdracht. Het onderzoek vul ik aan met ontwikkelingen die ik via de media binnen krijg.

2.3.2 Fieldresearch

Met fieldresearch ga ik meer de diepte in en probeer ik antwoord te geven op de deelvragen vijf, zes en zeven. Baarda, De goede en Teunissen bespreken in hun boek dat kwalitatief onderzoek gebruikt wordt om meningen, motivaties wensen en behoeften van mensen te achterhalen. Omdat bij de eerder genoemde deelvragen naar achtergronden en meningen wordt gevraagd maak ik bij mijn onderzoek vooral gebruik van kwalitatief onderzoek. Het grote voordeel van kwalitatief onderzoek is de mogelijkheid om door te vragen en het creëren van veiligheid voor respondenten. Het merendeel van de respondenten zijn daarom anoniem gelaten. De gesprekken zijn halfgestructureerd gehouden. De deelvragen vijf, zes en zeven hebben hierbij als topiclijst gefungeerd bij de gesprekken. Tenslotte vul ik met mijn fieldresearch de eerder gevonden antwoorden op de vragen twee en drie van mijn deskresearch aan. Dit doe ik met behulp van interviews en participerende observaties.

Kwalitatief onderzoek

Participerende observaties: vergaderingen projectteam (deelvraag 1,2,3 en 5)

Ik heb vergaderingen van het projectteam mobiliteit bij mogen wonen om een beeld te krijgen van wat de ontwikkelingen zijn en hoe mobiliteit in de organisatie wordt weggezet. Hierdoor heb ik beter grip gekregen op wat er precies bedoeld wordt met mobiliteit en hoe het in de organisatie leeft.

Participerende observaties: simulatiedag (deelvragen 5, 6 en 7)

Naast de vergaderingen heb ik ook deelgenomen aan een simulatiedag rondom het Carrièreplein¹⁵. Het Carrièreplein kan als middel worden gezien om mobiliteit mogelijk te maken. Hoe medewerkers denken over de mogelijkheden rondom mobiliteit speelt een belangrijke rol bij de deelvragen vijf, zes en zeven. Vandaar dat ik het Carrièreplein bij mijn onderzoek betrek. Tijdens de simulatiedag werd het communicatieproces rondom het Carrièreplein gesimuleerd. Hierin werd met ruim twintig medewerkers en leidinggevendenden gekeken naar mogelijke verbeteringen in het proces. Deelnemers van de bijeenkomst waren met name medewerkers van de afdeling P&O. Juist de aanwezige medewerkers van andere sectoren zorgden ervoor dat er een discussie op gang kwam. Hierdoor heb ik input gekregen op de vraag hoe mobiliteit leeft in de organisatie en wat voor belemmeringen er tot nu toe achter de schermen zijn om mobiliteit mogelijk te maken.

Groepsgesprekken (deelvragen 5,6 en7)

Robbert de Mug is als trainee werkzaam voor de gemeente Eindhoven. Hij houdt zich bezig met een onderzoek naar het Carrièreplein. Hij onderzoekt de vindbaarheid, volledigheid en het imago van het Carrièreplein. Omdat onze onderzoeken zich op dezelfde doelgroep richten kan ik gebruik maken van zijn onderzoeksopzet. Een onderdeel van die opzet zijn groepsgesprekken met leidinggevendenden en medewerkers over het Carrièreplein en mobiliteit. Bij deze gesprekken mocht ik aanwezig zijn om mijn drie deelvragen (5,6 en 7) te stellen.

In totaal zijn er 26 medewerkers en vijf leidinggevendenden aanwezig geweest bij deze gesprekken. Het voordeel van groepsgesprekken is volgens Baarda, De Goede en Teunissen dat er wordt uitgenodigd in discussie te gaan waardoor er verschillende kanten van het verhaal rondom mobiliteit te horen zijn. Tijdens de gesprekken waren medewerkers van verschillende sectoren aanwezig. Wat ze gemeen hadden was de link met mobiliteit en het Carrièreplein. Ze zijn dus al enigszins bekend met het onderwerp.

¹⁵ Allerlei faciliteiten voor de ontwikkeling van medewerkers zijn terug te vinden op het Carrèreplein. Het aanbod van het Carrièreplein bestaat uit loopbaanontwikkeling, interne vacatures, coaching, mentorprogramma en een ruim aanbod aan trainingen en workshops bij opleidingen.

Telefonische interviews (deelvragen 5,6 en 7)

Omdat bij de groeps gesprekken medewerkers aanwezig waren die al betrokken zijn met mobiliteit geeft het geen representatief beeld van hoe mobiliteit organisatiebreed leeft. Vandaar dat telefonische interviews met willekeurige medewerkers (30) in de organisatie als aanvulling dient op de groeps gesprekken. Het voordeel van telefonische interviews is dat in korte tijd een grote groep mensen benaderd kan worden. Om te zien of de antwoorden van het telefonische onderzoek met de groeps gesprekken verschillen zijn dezelfde vragen gesteld. De telefonische interviews zijn gehouden kort nadat er bij iedere sector meer informatie over route 2014 is medegedeeld. Hierdoor kan worden geconcludeerd dat mobiliteit inmiddels meer aandacht heeft gekregen bij medewerkers.

Interviews (deelvragen 2,3,5,6 en 7)

Met behulp van half gestructureerde interviews probeer ik erachter te komen hoe de actoren die eerder in kaart zijn gebracht denken over mobiliteit, wat voor belemmeringen zij zien en wat voor prikkels zij nodig hebben om carrièrekansen mogelijk te maken. Ik heb de deelvragen als topiclijst gebruikt om zo een goed beeld te krijgen van hoe mobiliteit leeft.

Omdat iedere actor een ander rol heeft bij mobiliteit ga ik op zoek naar mogelijke verschillen en overeenkomsten in denkwijzen. In totaal heb ik 27 medewerkers gesproken en twee communicatie adviseurs van andere organisatie met een vergelijkbare verandering. Na twintig medewerkers te hebben gesproken kwamen de antwoorden grotendeels overeen over hoe mobiliteit leeft in de organisatie. Om er zeker van te zijn dat dit beeld klopt heb ik nog zeven medewerkers gesproken. Een interview wordt volgens Baarda, de Goede en Theunissen vaak gebruikt om erachter te komen wat mensen denken en voelen betreffende een bepaald onderwerp. Omdat het gevoel van medewerkers een belangrijke rol speelt bij het onderzoek heb ik daarom gebruik gemaakt van interviews. Daarnaast zorgen één op één interviews ervoor dat er een bepaalde veiligheid voor antwoorden kan worden gegeven vandaar dat de geïnterviewden in mijn onderzoek anoniem blijven.

Kwantitatief onderzoek

Enquête (deelvraag 5)

Om een beeld te krijgen van hoe mobiliteit organisatiebreed leeft heeft er gedurende drie weken een enquête op Pino gestaan. Ruim 200 medewerkers hebben de enquête ingevuld, wat neer komt op zo'n 10% van het werknemersbestand. Deelnemers van de enquête waren even vaak man als vrouw, overwegend hoog opgeleid (75%) en in het overgrote deel van de gevallen hadden zij een fulltime dienstverband

In de enquête heb ik de volgende vier stellingen verwerkt:

1. *Het veranderen van functie, het mobiel zijn, vind ik:*
Een kans
Een kans, maar meer voor anderen
Op dit moment niets voor mij
Een bedreiging
2. *Wanneer meer medewerkers mobiel zouden zijn is dat goed voor de organisatie*
oneens 1 2 3 4 5 eens
3. *Ik sta positief tegenover het veranderen van functie*
oneens 1 2 3 4 5 eens
4. *Gemeente Eindhoven biedt voldoende kansen om van functie te veranderen*
oneens 1 2 3 4 5 eens

De antwoorden op deze stellingen zorgen ervoor dat er een beter beeld wordt gevormd over hoe de medewerkers van de gemeente Eindhoven tegen het veranderen van functie aankijken. Het voordeel van de enquête is dat er een beeld ontstaat over een grotere groep medewerkers.

Polls op Pino¹⁶ (deelvragen 3 en 5)

Op Pino verschijnen regelmatig polls die gelinkt kunnen worden met mobiliteit. De polls kunnen door alle medewerkers geplaatst worden en ook alle medewerkers kunnen ze beantwoorden. De vragen die hieronder staan zijn niet door mij geformuleerd maar kunnen wel degelijk gebruikt worden voor mijn onderzoek. Gemiddeld reageren er meer dan 600 medewerkers op de polls. Ze geven daardoor een representatief beeld van hoe er organisatiebreed gedacht wordt. Het is hiermee een goede aanvulling op de enquête.

- *Hoe houd jij ontwikkelingen bij binnen de organisatie? (Deelvraag 3)*

<i>Via mijn leidinggevende</i>	<i>22% (145)</i>
<i>Via Pino</i>	<i>48% (318)</i>
<i>Via Yammer</i>	<i>1% (8)</i>
<i>Via het Eindhovens Dagblad</i>	<i>4% (28)</i>
<i>Via de 'wandelgangen'</i>	<i>25% (170)</i>
- *Ben jij geïnteresseerd in de interne vacatures? (Deelvraag 5)*

<i>Ja</i>	<i>82% (516)</i>
<i>Nee, want</i>	<i>18% (111)</i>
- *Al op de hoogte van route 2014 (Deelvraag 3 en 5)*

<i>Ja, via leidinggevende</i>	<i>53% (390)</i>
<i>Ja, via Pino</i>	<i>1% (80)</i>
<i>Nee, nieuw navigatiesysteem?</i>	<i>26% (193)</i>
<i>Dan ben ik toch al uit dienst</i>	<i>4% (33)</i>
<i>Anders, namelijk...</i>	<i>6% (45)</i>
- *De route naar 2014 wordt langzaam zichtbaar. Wat vind jij ervan? (Deelvraag 5)*

<i>Doet me niet zoveel</i>	<i>22% (135)</i>
<i>Maakt me onrustig</i>	<i>47% (292)</i>
<i>Ik zie kansen</i>	<i>26% (157)</i>
<i>Anders, namelijk...</i>	<i>5% (33)</i>

¹⁶ Pino is het intranet van de gemeente Eindhoven

2.4 Leeswijzer

Onderzoek

In hoofdstuk 3 ga ik op zoek naar antwoorden op de eerder gestelde deelvragen. Om het geheel overzichtelijk te houden wordt er bij ieder hoofdstuk een nieuwe deelvraag behandeld.

Hoofdstuk	Deelvraag	Pagina
3.1.1 Mobiliteit	1	19
3.1.2 Organisatiebeleidskader	2	26
3.1.3 Communicatiebeleidskader	3	27
3.1.4 Doelgroepen	4	29
3.1.5 Stakeholdersanalyse	4	34
3.1.6 Beeld van mobiliteit in de organisatie	5	36
3.1.7 Belemmeringen rondom mobiliteit	6	37
3.1.8 Prikkel om mobiliteit te stimuleren	7	39
3.2.1 DESTEP-analyse	8	40

Conclusies

In hoofdstuk 4 worden de belangrijkste conclusies van mijn onderzoek doorgenomen. Deze conclusies geven antwoord op de eerder gestelde deelvragen.

Strategie

In hoofdstuk 5 staat mijn communicatieadvies beschreven die het beste past bij de verandering binnen de gemeente Eindhoven. Hierin beschrijf ik de communicatiestrategie, -middelen en planning die antwoord geven op mijn centrale vraag.

Bijlagen

De literatuurlijst en de bijlagen spreken voor zich. Daarin staat aanvullende informatie die ik heb gebruikt voor mijn onderzoek.

3. Onderzoeksresultaten

In dit deel van de scriptie staat in een kader de deelvraag vermeld die wordt behandeld. Onder het kader staat kort de onderzoeksopzet beschreven. In hoofdstuk vier staan vervolgens de belangrijkste conclusies per deelvraag beschreven.

3.1 Intern onderzoek

Voordat de externe omgeving in kaart kan worden gebracht wordt eerst naar de organisatie en de communicatie binnen de organisatie gekeken. Met behulp van deskresearch, participerende observaties en interviews is de interne omgeving in kaart gebracht.

3.1.1 Mobiliteit

Dit onderdeel geeft antwoord op de volgende deelvraag:

1. *Wat wordt er precies bedoeld met mobiliteit?*

Om een goed beeld te krijgen van wat mobiliteit nu precies inhoud moet er eerst worden gekeken naar het breder perspectief waar mobiliteit deel van uit maakt. Vandaar dat er eerst iets over route 2014, de visie op de toekomst van de gemeente Eindhoven, verteld wordt.

Route 2014

In het 'Rapport route 2014' staat de toekomstvisie van de gemeente Eindhoven voor 2014 uitgebreid beschreven. Met het traject Route 2014 wil de gemeente Eindhoven zicht krijgen op een toekomstige organisatie die past bij de veranderende rol van de overheid en bij ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Het is voor de gemeente Eindhoven belangrijk om hier juist nu mee aan de gang te gaan omdat de gemeente voor een stevige bezuinigingsopdracht op personeelskosten staat. Het traject Route 2014 moet onder andere leiden tot 293 FTE minder in 2014. Bij die bezuinigingsopgave komt mobiliteit om de hoek kijken.

In een jaar tijd is er veel veranderd omtrent mobiliteit. Om erachter te komen hoe mobiliteit zich het afgelopen jaar heeft ontwikkeld wordt in het onderzoek daarom eerst de start van het project beschreven. Vervolgens wordt de huidige situatie geschetst. Het doel hiervan is om aan te geven dat mobiliteit in een snel veranderende omgeving zit. Daarnaast wordt duidelijk met wat voor ontwikkelingen mobiliteit het afgelopen jaar te maken heeft gehad.

Mobiliteit in het begin

Het programma Mobiliteit is formeel van start gegaan op 1 februari 2011 op basis van een op 12 januari 2011 in de directieraad behandelde programmabeschrijving.

Voor medewerkers van de gemeente Eindhoven geldt dat zij geen baan- of functieggarantie hebben, maar wel een werkgarantie. Omdat het natuurlijk verloop van voldoende omvang is, worden gedwongen ontslagen voorkomen. Voor naar verwachting 200 à 300 mensen geldt dat hun taken zullen verdwijnen. Mogelijk zullen er veel meer mensen in beweging moeten komen dan de genoemde aantallen. Ook anderen zal gevraagd worden bereid te zijn naar andere functies te bewegen om het mogelijk te maken collega's een passende plek te bieden. Dat vraagt een verandering in mindset: zowel bij leidinggevendenden als bij medewerkers. Het gaat om geven en nemen: kansen geven, kansen nemen, kansen zien en kansen grijpen. Voor iedereen, en niet alleen voor de mensen van wie de functie komt te vervallen. Een verandering in mindset ontstaat niet zomaar: hierin moet volgens de directieraad geïnvesteerd worden.

Het is volgens de organisatie belangrijk dat het zicht op de lange termijn niet vertroebeld raakt door de bezuinigingen op de korte termijn: op de lange termijn is er sprake van krapte op de arbeidsmarkt. Het wordt voor de gemeente Eindhoven vanaf 2015 een uitdaging zich als goed en aantrekkelijk werkgever op de markt te positioneren. Dat is volgens de directieraad nodig om kwantitatief en kwalitatief voldoende personeel aan te kunnen trekken.

Doel van het programma Mobiliteit is:

1. Voor alle huidige vaste medewerkers van de gemeente Eindhoven waarvan taken geheel of gedeeltelijk komen te vervallen, op zorgvuldige wijze een passende functie te vinden binnen of buiten de gemeentelijke organisatie;
2. Een impuls geven aan (interne) mobiliteit binnen de gemeentelijke organisatie, waardoor mobiliteit en ontwikkeling van medewerkers “gewoon” worden en medewerkers en leidinggevenden bereid zijn zelf mobiel te zijn of te worden en mobiliteit bij anderen willen stimuleren.
3. Te anticiperen op de lange termijn, na de bezuinigingen, waarin sprake zal zijn van een krapte op de arbeidsmarkt en waarin de gemeente Eindhoven zich als goed en aantrekkelijk werkgever zal moeten kunnen onderscheiden, onder meer door te laten zien dat de gemeente Eindhoven investeert in de ontwikkeling van medewerkers. Goed vormgeven aan mobiliteit is hiervoor een belangrijk instrument.

Mobiliteit heden ten dagen

Begin februari 2012 is de constatering dat de mobiliteitsdoelen maar ten dele zijn gehaald. Inmiddels heeft de oude teamleider zijn opdracht teruggegeven omdat er volgens de directie niet genoeg vaart werd gemaakt. Bij de vorige teamleider lag de nadruk op de voorkeurskandidaten¹⁷ waardoor mobiliteit volgens het projectteam een negatief imago heeft gekregen, zo blijkt uit participerende observaties.

Sinds februari 2012 wordt er niet meer gesproken over het Programma Mobiliteit maar valt mobiliteit in de lijn van taken voor de sector P&O. Dat wil zeggen dat de organisatie rondom mobiliteit meer gestructureerd is en dat ze minder afhankelijk zijn van andere sectoren waardoor ze sneller beslissingen kunnen nemen.

Tenslotte is er nu het besef dat de nadruk niet moet liggen op gedwongen mobiliteit maar juist op het stimuleren van mobiliteit in het algemeen. Een onderdeel uit een memo van de nieuwe teamleider naar de directieraad bevestigt dat:

“Met name vrijwillige mobiliteit wordt een extra speerpunt: doelgroep is de hele organisatie en niet alleen de ‘gedwongen mobiliteitskandidaten’¹⁸. Met deze scope-uitbreiding wordt een positiever imago beoogd. Er moet dan wel sterk ingezet worden op de randvoorwaarden die dit mogelijk moeten maken, zoals benodigde capaciteit en instrumenten.”

Donderdag 12 april 2012 heeft de gemeentesecretaris een lunchlezing gehouden over route 2014. Nu is de kogel dus door de kerk en is er duidelijk hoeveel FTE er precies moet worden bezuinigd. In de periode voor de lezing was er vooral onduidelijkheid over het aantal. Nu heerst er vooral de vraag wie er uiteindelijk gaat vertrekken?

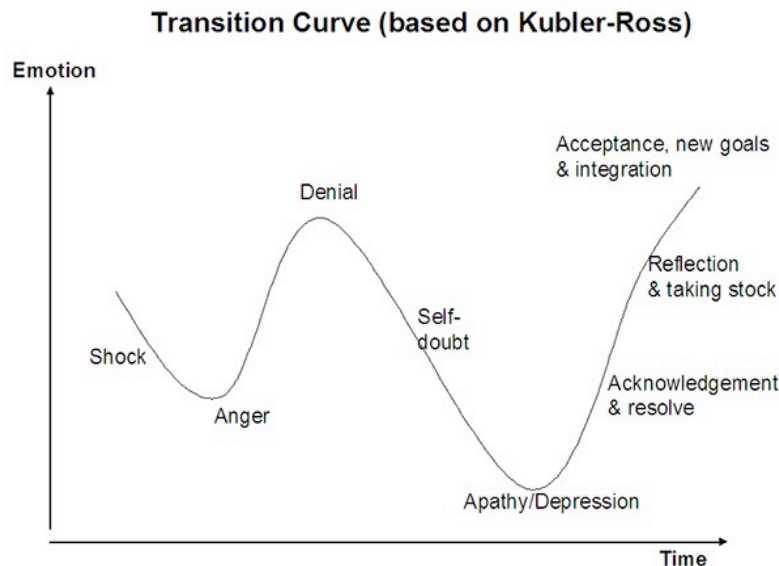
De interne communicatieadviseur gaf aan dat er nog nooit zo’n grote opkomst is geweest bij een lunchlezing. Dit geeft aan dat de medewerkers op zoek zijn naar antwoorden met betrekking tot de ontwikkelingen rondom de bezuinigingen. Kijkend naar de rouwcurve van Kübler-Ross¹⁹ is dit het

¹⁷ De voorkeurskandidaat is een medewerker die niet goed meer functioneert op de huidige functie of waarvan taken geheel of gedeeltelijk verdwijnen vanwege de bezuinigingen.

¹⁸ Gedwongen mobiliteitskandidaat is de oude benaming voor voorkeurskandidaat.

¹⁹ De rouwcurve van Kübler Ross wordt wereldwijd gebruikt om inzicht te geven in wat een mens kan ervaren bij een ingrijpende gebeurtenis zoals in het geval van de gemeente Eindhoven een verandering in de organisatie.

moment waarop de meeste medewerkers hun boosheid uiten. Dat was volgens de interne communicatieadviseur en een geluidsfragment²⁰ van de lunchlezing ook terug te horen in de vragen die werden gesteld aan de gemeentesecretaris. Hieruit kan worden opgemaakt dat bij de strategie op de centrale vraag niet te veel de nadruk op de bezuinigingen moet worden gelegd en dat de timing van de strategie een belangrijke rol speelt.



Figuur 1: de rouwcurve van Kübler-Ross

3.1.1.1 Identiteit mobiliteit

Nu de inhoud van mobiliteit vanuit de organisatie helder is omschreven is het tijd om er vanuit een breder perspectief naar te kijken. Jaap van der Grinten²¹ omschrijft in zijn boek 'Mind the gap'²² drie soorten identiteiten: gewenste, werkelijke en fysieke identiteit. In de volgende hoofdstukken worden ze uitgebreid omschreven. Van der Grinten omschrijft op een heldere en praktische manier hoe de identiteit van een organisatie in kaart kan worden gebracht vandaar dat zijn boek gebruikt wordt om de identiteit van de gemeente Eindhoven in kaart te brengen.

3.1.1.2 Gewenste identiteit

De gewenste identiteit rondom mobiliteit is de identiteit die wordt nagestreefd door de directieraad van de gemeente Eindhoven. Deze informatie komt uit het visiedocument 'Weet Wat Werkt'²³ van de gemeente Eindhoven. Bij de gewenste identiteit wordt gekeken naar de visie, missie, kerncompetenties en waarden die betrekking hebben op mobiliteit en de gehele organisatie zoals de directieraad deze voor ogen heeft.

Visie

Dit onderdeel omschrijft de visie van de gemeente Eindhoven. De kern van de visie gaat over de organisatie en is geschreven vanuit de directieraad.

*"Een efficiënte en effectieve organisatie die flexibel is. Met de juiste professionele medewerker op de juiste plaats. Die ruimte krijgt én neemt om te excelleren en met passie en plezier werkt aan de ambities van de stad en de doelen van het bestuur. Daarin gestimuleerd door bekwame, resultaatgerichte en inspirerende leidinggevendenden"*²⁴

²⁰ Van de gehele lunchlezing is een geluidsopname gemaakt. Deze is via Pino terug te beluisteren.

²¹ Hoogleraar Cross-media, Brand, Reputation & Designmanagement bij Hogeschool INHolland

²² Mind the gap: stappenplan identiteit en imago. Jaap van der Grinten (2008)

²³ 'Weet Wat Werkt' beschrijft de toekomstvisie van de gemeente Eindhoven. Hieraan staan doelen en plannen uitgebreid beschreven.

²⁴ Zoals beschreven in het visiedocument 'Weet Wat Werkt'.

Missie

De gewenste missie met betrekking tot mobiliteit is vanuit de directieraad beschreven:

“Investeren in mobiliteit is van groot belang om bij te dragen aan ons intern verandervermogen en de aantrekkelijkheid van ons als werkgever. Het idee is dat ieder het heel normaal vindt regelmatig met net zoveel bevlogenheid, betrokkenheid en deskundigheid te werken op een andere plek in de organisatie of daarbuiten”²⁵.

Kernwaarden

De gemeente Eindhoven hanteert organisatiebreed drie kernwaarden²⁶:

Dichtbij

Durf

Doen

Kerncompetenties

Interne mobiliteit heeft twee kerncompetenties²⁷

1. het komen tot een veranderde instelling (mindset) op het gebied van mobiliteit, zowel bij medewerkers als bij leidinggevendenden;
2. het op een goede manier matchen van medewerkers aan werk (“juiste persoon op de juiste plaats”).

Ideaal beeld

Het ideaal beeld van mobiliteit staat voor een deel al beschreven in de missie. Ook uit vergaderingen met het projectteam komt naar voren dat de directieraad het liefst ziet dat medewerkers kansen zien in interne mobiliteit en geen bedreigingen. In het visiedocument ‘Weet Wat Werkt’ staat het volgende beschreven: *“Kortom, het is nuttig en leuk en kost een investering van alle betrokkenen. Daarvoor is het programma Mobiliteit in het leven geroepen.”*

Uit groepsgesprekken en interviews met medewerkers komt naar voren dat dat volgens hen geen reëel beeld is. Medewerkers geven in gesprekken aan dat zolang mobiliteit gekoppeld wordt aan de gedwongen mobiliteitskandidaten en de bezuinigingen dit ideaalbeeld nooit gehaald zal worden.

3.1.1.3 Werkelijke identiteit

De werkelijke identiteit gaat volgens Jaap van der Grinten over hoe de organisatie de gewenste identiteit uitdraagt en hoe medewerkers dat zien. Dit uitdragen heeft weer betrekking op de visie, missie en kernwaarden. Interviews, groepsgesprekken en participerende observaties vormen hierbij een belangrijke bron van informatie. Hierdoor kan de werkelijke identiteit worden omschreven.

Visie

De visie van de directieraad is om van de gemeente Eindhoven een flexibele organisatie te maken met de juiste medewerker op de juiste plek. Uit vergaderingen van het projectteam blijkt dat zij zich daarin kunnen vinden. Zij willen zich daarom niet zozeer op de gedwongen kandidaten richten maar juist de mogelijkheden voor de gehele organisatie weergeven.

Uit interviews van medewerkers blijkt echter dat medewerkers niet de indruk hebben dat deze visie

²⁵ Plan van aanpak programma Mobiliteit. Paragraaf 2.3, de toegevoegde waarde van investeren in mobiliteit

²⁶ Zoals beschreven op de website van de gemeente Eindhoven

²⁷ Staat beschreven in een memo aan de directieraad

na wordt gestreefd. Zij associëren mobiliteit met 'de zorglijst'²⁸. De werkelijke visie komt dus niet overeen met de gewenste visie.

Missie

De missie vanuit de directieraad is om medewerkers op de juiste plek te krijgen *'om bij te dragen aan ons intern verandervermogen en de aantrekkelijkheid van ons als werkgever'*²⁹. Uit vergaderingen met het projectteam maak ik op dat het hun missie is om medewerkers te faciliteren en te motiveren om op zoek te gaan naar nieuwe mogelijkheden voor hun loopbaan. Medewerkers geven in interviews aan dat ze daar weinig van voelen. De gewenste missie³⁰ wordt volgens hen mooi verpakt maar het doel blijft bezuinigen. Dit is een belangrijke constatering. De gewenste missie en de werkelijk missie zoals die ervaren wordt door medewerkers komt niet overeen.

Kernwaarden

De kernwaarden dichtbij, durf en doen zijn matig terug te vinden in de werkelijke identiteit. Uit interviews met leidinggevend en medewerkers kwam naar voren dat met name de directieraad ver van de medewerker af staat. Ook de afdeling P&O staat meer bij de 'Organisatie' dan bij het 'Personeel' kwam bij de simulatiedag naar voren. "Ze communiceren alleen wanneer het móet", vertelde een deelnemer. De kernwaarde 'Dichtbij' is dus nauwelijks van toepassing. Achter de schermen worden er grote stappen gemaakt door het projectteam. 'Doen' is dus wel van toepassing maar vervolgens worden die resultaten niet organisatiebreed medegedeeld. Medewerkers en met name de directieraad hebben daarom de indruk dat er niet veel gedaan wordt aan mobiliteit. Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat daar wel behoefte aan is. Omdat er doorgepakt moet worden krijgt het projectteam veel vrijheid van de directieraad. Toch komt uit vergaderingen naar voren dat het projectteam die vrijheid niet durft te nemen. De teamleider gaf in een vergadering aan dat er in juni een systeem moet staan. De reactie van het team is dan erg defensief en ze durven het niet aan om een half systeem te introduceren. Door dit half systeem te introduceren zou het team lef kunnen tonen. Ze kunnen een statement maken naar de directie dat half werk geen goed werk is. Dan toon je als team dat 'Durf' een kernwaarde is waar je voor staat.

Zoals eerder aangegeven zijn de begrippen Dichtbij, Durf en Doen geen dichtgetimmerde begrippen. Er is niet één standaard uitleg, één standaard betekenis. Dit is slechts een interpretatie van de begrippen en de betrekking met mobiliteit, gebaseerd op de participerende observaties in de organisatie.

Typering van de organisatie

De top van de gemeente kan een ideaal beeld schetsen van de toekomst maar de realiteit blijkt weerbarstig te zijn. Er zijn veel haken en ogen aan de mogelijkheden om mobiliteit te stimuleren en daar merkt de uitvoerende kant van mobiliteit de nadelen van. Zij ondervinden vooral problemen met de associaties die de medewerkers hebben met mobiliteit omdat in het verleden de nadruk op gedwongen mobiliteit lag. In vergaderingen met het projectteam³¹ is te merken dat er vanuit de top steeds druk wordt uitgeoefend. "Er zit haast van de directie achter", verteld de teamleider. Omdat er weinig zichtbaar is rondom mobiliteit heeft de top de indruk dat er ook niets gebeurt. Dit wringt erg met elkaar. Wanneer deze bevindingen naast elkaar worden gelegd kan worden geconstateerd dat de verwachtingen tussen top en medewerkers niet overeen komen.

²⁸ Een aantal jaar geleden bestond er bij de gemeente Eindhoven een lijst met kandidaten die verplicht op zoek moesten naar een andere functie. Deze lijst wordt intern door medewerkers 'de zorglijst' genoemd.

²⁹ Plan van aanpak programma Mobiliteit. Paragraaf 2.3, de toegevoegde waarde van investeren in mobiliteit

³⁰ De gewenste missie van de directieraad en het projectteam zijn het stimuleren en faciliteren van carrièremogelijkheden.

³¹ Zie bijlage scriptie kwalitatief en kwantitatief onderzoeksrapport hoofdstuk 2.1 werkoverleg pagina 9

3.1.1.4 Fysieke identiteit

In dit onderdeel worden de zichtbare communicatie-uitingen besproken. Deze worden in het boek 'Mind the gap' onderverdeeld in informatie, symboliek, gedrag en omgeving. Door het gesprek met de communicatieadviseur van het projectteam mobiliteit is er meer duidelijk geworden over wat er tot nu toe aan communicatiemiddelen zijn ingezet. Ook bestaande documenten verschaffen informatie over wat er toe nu toe aan communicatiemiddelen zijn ingezet.

Dit onderzoek beperkt zich tot de communicatie en het gedrag met betrekking tot mobiliteit omdat mobiliteit het onderwerp van de scriptie is.

Communicatie

Uit interviews en groepsgesprekken komt naar voren dat er weinig zichtbaar is over mobiliteit. Medewerkers willen weten wat de randvoorwaarden zijn en welke vacatures beschikbaar zijn. Tot nu toe wordt er vooral gecommuniceerd dat mobiliteit nodig is. Dit onderdeel beschrijft de zichtbare communicatiemiddelen die tot nu toe zijn ingezet. Hieruit blijkt dat er inderdaad weinig zichtbaar is over randvoorwaarden en mogelijkheden rondom mobiliteit. Ook leidinggevendenden geven in interviews aan dat ze niet weten wat er precies mogelijk is en dat ze daardoor medewerkers geen duidelijkheid kunnen geven. Voor leidinggevendenden is er dus geen duidelijke lijn.

Pino

Intranet wordt gebruikt om informatie te delen met medewerkers. Het zijn zendergerichte communicatie-uitingen en het betreft met name gecontroleerd eenrichtingsverkeer³².

Verouderde informatie

Op Pino is een themapagina te vinden over mobiliteit. De informatie die er nu te vinden is is echter wel gedateerd. In documenten staat informatie over 'Programma Mobiliteit' en is Wil Gijsbers contactpersoon. Beide gegevens zijn inmiddels niet meer actueel. Op mijn advies is de verouderde informatie inmiddels verwijderd.

Interne vacatures niet zichtbaar

Op intranet zijn ook niet of nauwelijks interne vacatures te vinden. Wanneer interne vacatures niet zichtbaar zijn weten medewerkers ook niet wat er mogelijk is. In gesprekken met medewerkers kwam naar voren dat daar wel degelijk behoefte aan is.

Polls

Indirect speelt mobiliteit ook een rol bij de polls. Vragen zoals: 'ben jij geïnteresseerd in interne vacatures?' en 'al op de hoogte van route 2014?'. De resultaten hiervan kunnen worden meegenomen in het onderzoek. Maar zorgt ook voor zichtbaarheid in de organisatie.

Enquête

Via een enquête is naar de mening van de medewerker gevraagd. De vragen zijn vooral gericht op het Carrièreplein maar mobiliteit komt ook kort aan bod. Dit heeft ervoor gezorgd dat mobiliteit zichtbaar werd in de organisatie waardoor het tijdelijk onderwerp van discussie is geworden.

Carrière 2014

Vanaf 12 April 2012 staat er een speciale site voor carrièremogelijkheden op Pino: Carrière 2014. Dit is sinds de start van mijn afstuderen een van de weinige communicatie-uitingen die gebruikt is. Carrière 2014 is onderdeel van het Carrièreplein en staat in het teken van mobiliteit. Op deze

³² 'Communicatie is een lineair proces waaraan actieve zenders en daarop reagerende ontvangers te pas komen. De zender bepaalt het resultaat'. Uit: Strategisch management van communicatie. Betteke van Ruler (1998)

speciale site is meer informatie te vinden over actualiteiten rondom mobiliteit, vacatures en succesverhalen. De site heeft volgens de communicatieadviseur van het projectteam in twee dagen tijd meer dan 1.000 unieke bezoekers getrokken. Hiermee kan worden geconstateerd dat het onderwerp leeft in de organisatie.

Vergaderingen

Wekelijks worden er vergaderingen gehouden om de stand van zaken door te nemen. Hier wordt telkens door de teamleider aangegeven dat er, vanuit de top, veel haast bij het geheel geboden is. De reactie van het team is dat de verwachtingen niet altijd haalbaar zijn. Zoals eerder aangegeven komen de verwachtingen tussen directie en projectteam niet overeen.

Eindhoven Eigen³³

In Eindhoven Eigen zijn een aantal artikelen geplaatst met informatie over mobiliteit. Hierin zijn een aantal succesverhalen terug te vinden. Vanwege bezuinigingen bestaat Eindhoven Eigen niet meer.

Speeddaten

Sinds 2010 zijn er onder leidinggevendenden speeddates georganiseerd om te zien wat ze aan elkaar kunnen hebben betreffende mobiliteit. Omdat het ging om een fictieve situatie was het resultaat, volgens een personeelsadviseur niet representatief.

Loopbaan4daagse³⁴

Eind november 2011 heeft de gemeente Eindhoven deelgenomen aan de loopbaan4daagse. De loopbaan4daagse spoort medewerkers van deelnemende organisaties uit de regio aan bewust stil te staan bij hun persoonlijke ontwikkeling en ambities voor functie, taken en toekomstmogelijkheden.

Simulatiedag³⁵

Om te kijken of het hele proces rondom persoonlijke ontwikkeling goed in elkaar zit is er een simulatiedag georganiseerd. Onder de deelnemers waren vooral medewerkers van P&O aanwezig maar ook leidinggevendenden en medewerkers van andere sectoren.

Tafelgesprekken

In tafelgesprekken met leidinggevendenden en medewerkers is naar hun mening gevraagd met betrekking tot mobiliteit en het Carrièreplein. Hierin werd er kritisch naar het Carrièreplein en mobiliteit gekeken. Via Pino werden medewerkers gevraagd om deel te nemen waardoor er weer zichtbaarheid kwam in de organisatie.

Balie Carrière 2014

Sinds 12 april 2012 is er een carrière balie in kamer 0.04 in het stadhuis. Dit is een fysiek mobiliteitsbureau waar vragen van medewerkers direct beantwoord kunnen worden en waar vacatures in de organisatie zichtbaar zijn. Het is vergelijkbaar met een uitzendbureau.

Gedrag

Afspraken projectteam/opleidingscentrum

Het gedrag van het projectteam bepaalt voor een groot deel ook het imago over mobiliteit. Bij een afdeling die wordt opgeheven zou P&O een presentatie geven over wat de mogelijkheden zijn tot verdere ontwikkeling. Deze presentatie heeft echter nooit plaats gevonden. Deze signalen spelen een

³³ Eindhoven Eigen is het personeelsblad van de gemeente Eindhoven.

³⁴ De Loopbaan4daagse is bedoeld voor organisaties en bedrijven die gevestigd zijn in heel Brabant en in Noord-Limburg. En natuurlijk voor hun medewerkers. De Loopbaan4daagse bestaat uit een viertal onderdelen. Organisaties kunnen zich aanmelden om onderdelen zelf te organiseren en om hun medewerkers aan de onderdelen deel te laten nemen. De vier onderdelen zijn: Bedrijfspresentatie, Oriëntatie op sector, Functiebezoek en Loopbaanmarkt.

³⁵ Zie voor een uitgebreide beschrijving pagina 11.

rol bij het beeld dat ontstaat van de organisatie rondom mobiliteit. Bij de simulatiedag kwamen signalen naar voren dat volgens de aanwezige medewerkers van andere sectoren de afdeling P&O alleen communiceert wanneer het moet. Medewerkers worden er volgens hen alleen op geattendeerd dat ze functioneringsgesprekken moeten houden. De afdeling P&O verteld medewerkers zelden dat er ook mogelijkheden zijn om zich te laten trainen.

Tone of voice

De toon bij de informatie op intranet is niet positief. De nadruk ligt daar te veel op de bezuinigingen en niet zozeer op de kansen van medewerkers: *‘Onze organisatie is volop in beweging door Route 2014. We veranderen naar een andere overheid, met flinke bezuinigingen op personeelsformatie’*³⁶. Inmiddels is bij het projectteam duidelijk dat er meer nadruk op de kansen moet komen. De informatie zoals die op Pino staat geeft echter anders aan. Ook uit interviews met medewerkers komt naar voren dat Carrière 2014 wordt geassocieerd met de bezuinigingen rondom Route 2014. Volgens de ondervraagden blijft de toon daardoor te veel in het negatieve hangen.

Open houding

Het projectteam durft zich tijdens evaluaties zoals de groepsgesprekken en de simulatiedag kwetsbaar op te stellen en staan open voor ideeën van medewerkers. Ze vragen in tafelgesprekken letterlijk naar wat medewerkers vinden van het Carrièreplein.

3.1.2 Organisatiebeleidskader

Dit onderdeel geeft antwoord op de volgende deelvraag:

2. Hoe ziet de organisatie bij de gemeente Eindhoven eruit?

Het organisatiebeleidskader geeft weer wat voor organisatie er achter de gemeente Eindhoven schuil gaat. Hierdoor kan worden gekeken naar welke communicatiestrategie er uiteindelijk het beste past bij de organisatie. Door deskresearch, interviews en groepsgesprekken wordt de organisatie zo uitgebreid mogelijk beschreven. Hier staat een beknopte omschrijving van het organisatiebeleidskader. In de bijlage: Funderingsschema, staat een uitgebreide beschrijving.

Organisatievisie

Bij de opdrachtoomschrijving uit hoofdstuk 1.1 van deze scriptie staat de visie van de gemeente Eindhoven duidelijk beschreven. Kijkend naar de kleurentheorie van de Caluwé³⁷ past het rood- en het groendrukdenken het beste bij de visie van de gemeente Eindhoven. Dat wil zeggen dat de organisatie denkt vanuit een typische HRM gedachte waarbij het leerproces van medewerkers centraal staat. In het visiedocument ‘Weet Wat Werkt’, staat de visie van de organisatie op veranderingen beschreven die het rood- en groendrukdenken bevestigt.

“Grofweg kunnen we de volgende manieren onderscheiden om de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers te realiseren:

a Belangen bij elkaar brengen: win-win situaties zoeken.

b Eerst denken en dan doen: concreet stappenplan met het doel voor ogen.

c Wortel en stok: belonen van initiatief en gedrevenheid en aanspreken/straffen waar nodig.

d Van bewust onbekwaam naar (on)bewust bekwaam: motiveren om te leren en te reflecteren.

e Natuurlijke weg: waar energie en gedrevenheid zijn, veranderen dingen.

³⁶ Dit is letterlijk de eerste zin van de Carrière 2014 site die op Pino terug te vinden is.

³⁷ Interne communicatie bij verandering, Huib Koeleman. Hoofdstuk 6.6.1 pagina 89

f Goed voorbeeld doet goed volgen: voorbeeldgedrag van sleutelpersonen in de organisatie, zowel de formele leidinggevers als de informele leiders.”³⁸

Leiderschapstijl

Leidinggevers spelen bij de gemeente Eindhoven een prominente rol. Zij zijn de schakel tussen de directie en de werknemers. Uit groepsgesprekken en interviews blijkt dat leidinggevers niet hetzelfde denken over mobiliteit. Ze geven regelmatig aan dat ze liever geen geld uitgeven aan een opleiding waar een andere afdeling uiteindelijk voordeel aan heeft. Het effect hiervan is dat er daardoor een eilandencultuur ontstaat. Een ander deel denkt juist wel positief over mobiliteit.

Organisatiestructuur

Bij de gemeente Eindhoven is sprake van een centrale besluitvorming. Dat zorgt voor vertraging bij het nemen van beslissingen. De opdracht voor mobiliteit ligt bij de wethouder en wordt gecontroleerd door de directieraad, daaronder staat het projectteam mobiliteit. Mobiliteit zit in de lijn van de afdeling P&O. Het projectteam bestaat daarom vooral uit medewerkers van die afdeling. De communicatieadviseur is afkomstig van de afdeling communicatie en zit ook in het team. Zij heeft vooral een adviserende rol. De afdeling interne communicatie ondersteunt de wethouders en sectoren bij hun communicatie vraagstukken. Daarnaast is de afdeling communicatie ook nog verantwoordelijk voor de marketing communicatie van de gemeente Eindhoven.

Organisatiecultuur

Uit groepsgesprekken kan worden opgemaakt dat veiligheid en zekerheid erg worden gewaardeerd bij de gemeente Eindhoven. Dit kwam ook terug in de Personeelsmonitor³⁹ waarin 88% van de medewerkers aangeeft tevreden te zijn over de secundaire arbeidsvoorwaarden. In telefonische interviews geven medewerkers aan niet snel bereid te zijn om hun veilige omgeving op te geven. Handy omschrijft in zijn theorie vier organisatiecultuur vormen. De gemeente Eindhoven heeft het meeste weg van een rolcultuur. Dat wil zeggen dat medewerkers gewend zijn te doen wat hen opgedragen wordt. Zij nemen niet graag risico's en houden zich netjes aan regels en voorschriften.

Organisatiestrategie

Uit bestaande documenten en uit vergaderingen kan worden opgemaakt dat de strategie die nu vooral gebruikt wordt door het projectteam veel kenmerken heeft van een ontwerpvisie. Kenmerken daarvan zijn dat er vooral top down gecommuniceerd wordt via eenrichtingsverkeer, dat er weinig ruimte is voor meningsverschil of weerstand en dat er een duidelijk einddoel is.

3.1.3 Communicatiebeleidskader

Dit onderdeel geeft antwoord op de volgende deelvraag:

3. *Hoe is de communicatie binnen de gemeente Eindhoven geregeld?*

Het communicatiebeleidskader geeft de communicatie bij de gemeente Eindhoven weer. In documenten is informatie te vinden over interne communicatie. Toch kunnen niet alle onderdelen daarmee beantwoord worden en zullen observaties en interviews ook bijdragen aan de invulling van de verschillende onderdelen. Dit onderdeel is weer een beknopte omschrijving. Een uitgebreide beschrijving staat in de bijlage: Funderingsschema.

³⁸ Zoals beschreven in het visiedocument 'Weet Wat Werkt'

³⁹ Medewerkers tevredenheidonderzoek van juli 2010. Zie bijlage kwalitatief en kwantitatief onderzoeksrapport pagina 73

Visie op communicatie

De communicatie verloopt momenteel vooral via eenrichtingsverkeer. Medewerkers hebben bij de gemeente Eindhoven geen beslissingsbevoegdheid vandaar dat het volgens de senior interne communicatie adviseur vooral eenrichtingsverkeer betreft. Zij gaf in een gesprek aan dat ze liever meer interactie ziet maar dat juist het gebrek aan beslissingsbevoegdheid dat tegenhoudt.

Communicatiestructuur

De communicatie verloopt bij de gemeente Eindhoven veelal informeel en op horizontaal niveau. Zodra er beslissingen moeten worden genomen veranderd de communicatie naar formele verticale communicatiestromen.

Binnen de gemeente Eindhoven wordt gebruik gemaakt van zowel lijn- als parallelcommunicatie. De rol van de leidinggevenden is bij lijncommunicatie cruciaal blijkt uit al de onderzoeksresultaten. Zij fungeren daarbij als doorgeefluik van de directieraad en medewerkers. Naast lijn communicatie maakt de gemeente via Pino, nieuwsbrieven en automatenpraat⁴⁰ gebruik van parallelcommunicatie.

Organisatie van communicatie

Zowel de sector als de communicatieadviseur bij het projectteam mobiliteit hebben een adviserende taak. De sector heeft daarnaast ook een uitvoerende rol waarbij de studio een grote rol speelt. De communicatieadviseur bij het projectteam heeft parttime werkzaamheden met betrekking tot mobiliteit.

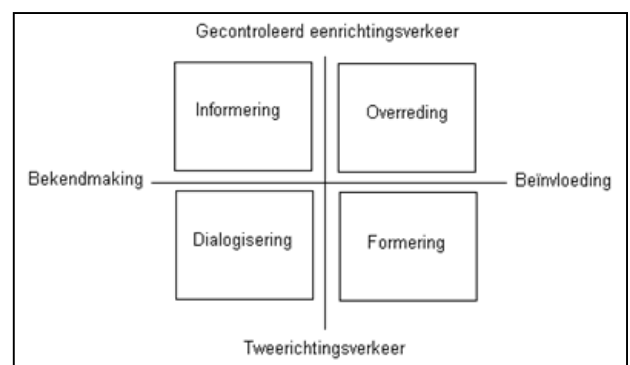
Communicatieklimaat

Bij de gemeente Eindhoven heerst over het algemeen een prettig communicatieklimaat. Over de gewone dingen in het leven wordt dan ook openlijk gesproken en er hangt een gemoedelijke familie sfeer. Bij groepsgesprekken en uit interviews is te merken dat zodra het over mobiliteit gaat, er vooral gezwegen wordt. Medewerkers geven daardoor niet graag aan dat ze zich verder willen ontwikkelen ook al blijkt uit polls op Pino dat 82%⁴¹ wel open staat voor interne vacatures.

Communicatiestrategie

Kijkend naar het communicatiekruispunt⁴² van Betteke van Ruler valt de strategie rondom mobiliteit die nu gebruikt wordt onder gecontroleerd eenrichtingsverkeer. Er wordt vooral gebruik gemaakt van zendergerichte informatie om medewerkers te overtuigen. Een soortgelijke visie op de strategie die nu van toepassing is is de blauwe communicatiestrategie van de Caluwé en Vermaak⁴³.

Deze strategie kenmerkt zich doordat er vanuit de directie gecommuniceerd wordt, via parallelle communicatiemiddelen en vooral via eenrichtingsverkeer. De Caluwé en Vermaak brengen organisaties en de communicatie bij organisatie op een overzichtelijke manier in kaart vandaar dat deze theorie in het onderzoek gebruikt wordt.



Communicatiekruispunt Betteke van Ruler

⁴⁰ Een plaat met actualiteiten rond de gemeente Eindhoven die op de koffie automaat hangt en voor het gesprek van de dag moet zorgen.

⁴¹ Zie bijlage kwalitatief en kwantitatief onderzoeksrapport pagina 62 voor resultaten.

⁴² Het communicatiekruispunt beschrijft vier strategieën waaruit het communicatiemanagement kan kiezen om communicatieproblemen op te lossen, al naar gelang het soort communicatieprobleem. 'Strategisch management van communicatie'. Betteke van Ruler (1998)

⁴³ Communicatie en verandering, een kwestie van kleur bekennen. M. Reidinga, H.T Koeleman en M. Willemsen, 2001.

Conclusies funderingsschema

Matches	Mismatches
Leidinggevend In zowel het onderzoek naar de communicatie als naar de organisatie kwam naar voren dat leidinggevend een belangrijke rol spelen. Zij hebben een sleutelrol bij de communicatie in de organisatie.	Organisatievisie en communicatiestrategie Uit interviews en uit het visiedocument 'Weet Wat Werkt' blijkt dat de gemeente Eindhoven medewerkers wil stimuleren om zich te ontwikkelen. Dit komt erg overeen met het rood- en groendrukdenken. Hierbij is het belangrijk dat medewerkers zich ook betrokken voelen. De gekozen strategie die de gemeente Eindhoven nu hanteert is gericht op het zenden van informatie en past dus niet bij de organisatievisie waarin ruimte om te ontwikkelen centraal staat.
Communicatievisie en klimaat De senior communicatieadviseur interne communicatie wil graag naar meer interactie binnen de organisatie. Het communicatieklimaat maakt de interactie wel mogelijk. Medewerkers zijn over het algemeen open en eerlijk en dit kan de samenwerking bevorderen.	Zichtbaarheid vs. zekerheid In de Personeelsmonitor⁴⁴ geven 88% van de medewerkers aan dat ze de secundaire arbeidsvoorwaarden belangrijk vinden. De zekerheid van het werken als ambtenaar speelt daarom mee. Tot nu toe worden medewerkers vooral in onzekerheid gelaten door gebrekkige communicatie rondom mobiliteit. Uit de omschrijving van de zichtbare communicatie uitingen blijkt namelijk dat er weinig zichtbaar is over mobiliteit binnen de organisatie.
	Ontwikkelvisie vs. ontwerpvisie⁴⁵ Het liefst ziet de directieraad de ontwikkelvisie zoals ze beschrijven in het visiedocument 'Weet Wat Werkt'. Zolang er bureaucratie en centrale besluitvorming zijn binnen de gemeente blijft het ingewikkeld om deze visie door te voeren. Daarom kiest de gemeente, volgens de interne communicatieadviseur, nog vaak voor de ontwerpvisie.

⁴⁴ Medewerkers tevredenheidonderzoek van juli 2010. Zie bijlage kwalitatief en kwantitatief onderzoeksrapport pagina 73

⁴⁵ J.J.Boonstra is hoogleraar en adviseur op het gebied van communicatie en veranderingen. Hij omschrijft de ontwerp- en ontwikkelvisie. De ontwikkelvisie gaat vooral om het creëren van draagvlak en samen een verandering mogelijk maken. De ontwerpvisie omschrijft in het kort een verandering die top down met zendergerichte communicatie word doorgevoerd.

3.1.4 Doelgroepen

Dit onderdeel geeft antwoord op de volgende deelvraag:

4. Welke actoren spelen een belangrijke rol rondom mobiliteit bij de gemeente Eindhoven?

De doelgroepen worden beeldend beschreven aan de hand van participerende observaties, interviews en de Generatiewijzer⁴⁶. Per doelgroep worden de weerstand, de eigenschappen en de rol bij mobiliteit besproken om een duidelijk beeld te krijgen van belangrijke actoren.

Leidinggevenden

Rol bij mobiliteit

De leidinggevenden spelen bij interne mobiliteit een cruciale rol. Zij beheren de budgetten die voor medewerkers nodig zijn om zich te ontwikkelen. Ze maken mobiliteit dus mogelijk. In interviews geven zij aan dat het voor hen niet altijd voordelig is om te investeren in een medewerker die de afdeling mogelijk gaat verlaten. Ook zijn ze bang dat er goede werknemers vertrekken en dat ze er minder goede voor terug krijgen. Voor de leidinggevenden heeft mobiliteit dus twee kanten. Enerzijds moeten zij het stimuleren om de dynamiek in de organisatie te houden. Anderzijds zijn ze bang budget en goede medewerkers kwijt te raken zonder te weten wie ze ervoor terug krijgen.

Eigenschappen

Uit gesprekken met leden van P&O werd duidelijk dat de meeste leidinggevenden vanuit de inhoud zijn doorgegroeid naar de leidinggevende rol. Ze weten inhoudelijk wel waar ze het over hebben maar hebben met leidinggeven weinig ervaring. Deze signalen werden tijdens groepsgesprekken en interviews bevestigd. Uit verhalen van medewerkers kwam naar voren dat er een verschil zit in het functioneren van leidinggevenden. De ene leidinggevende denkt vanuit de organisatie, de ander denkt meer vanuit de eigen afdeling. Deze verschillen werden ook duidelijk in de interviews die zijn gehouden onder leidinggevenden. De verschillen bepalen voor een groot deel de mogelijkheden tot mobiliteit. Het wordt niet door alle leidinggevenden als positief ervaren. Er ligt een kans voor communicatie om de mindset van leidinggevenden op een lijn te krijgen.

Weerstand

Voor leidinggevenden heeft mobiliteit twee kanten. Aan de ene kant willen ze mobiliteit best stimuleren omdat het beter is voor de organisatie. Aan de andere kant zijn ze bang om goede mensen kwijt te raken en er minder goede voor terug te krijgen. Deze tweestrijd zorgt ervoor dat mobiliteit nog niet echt op gang komt.

Gedwongen mobiliteitskandidaat

Rol bij mobiliteit

De gedwongen mobiliteitskandidaten worden door het projectteam mobiliteit voorkeurskandidaten genoemd. In groepsgesprekken en interviews is te merken dat er binnen de organisatie heel anders over hen gesproken wordt. Daar staan ze beter bekend als de zogehete 'zorglijst'. Dat komt omdat sommige voorkeurskandidaten op zoek moeten gaan naar een andere functie omdat ze niet goed meer functioneren bij de huidige functie. Maar ook medewerkers van afdelingen die worden opgeheven vallen onder de voorkeurskandidaten. Binnen de organisatie heerst er een slecht beeld rondom mobiliteit omdat er alleen maar aan het slecht functioneren wordt gedacht.

Wanneer er ergens in de organisatie een functie vrijkomt hebben zij voorrang op die functie. Met name de medewerkers waarvan de afdeling wordt opgeheven willen hier niet op wachten en zijn ze

⁴⁶ In de Generatiewijzer staat van iedere generatie een overzicht met eigenschappen. Hierdoor leren medewerkers inzicht te krijgen in de werkbeleving van oudere of jongere collega. Ook voor leidinggevenden is de Generatiewijzer een handig hulpmiddel; ze leren de krachten, wensen en behoeften van medewerkers kennen.

zelf actief op zoek. Uit interviews blijkt dat ze behoefte hebben aan duidelijkheid, ze willen weten waar ze aan toe zijn.

Eigenschappen

Bij de voorkeurskandidaten is er een onderscheid tussen twee type medewerkers. Aan de ene kant de medewerkers die al een tijdje niet goed functioneren bij de huidige functie. Dat kan onder andere komen omdat ze niet goed met de leidinggevende overweg kunnen. Andere afdelingen kijken niet positief uit naar hun komst zo blijkt uit interviews. Ze hebben de indruk dat ze te maken krijgen met een 'probleem geval'. Dit zorgt ervoor dat er een negatief beeld ontstaat over mobiliteit.

Aan de andere kant staan de voorkeurskandidaten die op zoek moeten naar een nieuwe functie omdat de afdeling wordt opgeheven. Zij staan open voor nieuwe uitdagingen en willen zo snel mogelijk weer aan de slag. Ze zijn bereid om bij- of om te scholen als dat nodig is. Zij hebben last van het negatieve beeld dat de meeste medewerkers hebben rondom voorkeurskandidaten en moeten daarom extra hun best doen.

Weerstand

Uit interviews met het tweede type voorkeurskandidaten is te merken dat er veel initiatief verwacht wordt van de medewerker. Niets komt aanwaaien en ze moeten veel moeite doen om informatie te krijgen over de stappen die ze kunnen gaan zetten.

Vrijwillige mobiliteitskandidaat

Rol bij mobiliteit

De vrijwillige mobiliteitskandidaat is actief op zoek naar nieuwe functies of mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen. Ze zijn ambitieus en willen graag meer uit hun werk halen. Uit interviews komt naar voren dat ze vaak al enige tijd op dezelfde functie zitten en ze toe zijn aan een nieuwe uitdaging. Ze hebben echter het gevoel dat ze worden belemmerd door de regelgeving van de gemeente. Ze willen een nieuwe functie maar eerst zijn de voorkeurskandidaten aan de beurt. Dat werkt volgens hen niet motiverend. Ook voor deze groep heeft mobiliteit dus twee kanten. Enerzijds willen zij zich ontwikkelen anderzijds houden de voorkeurskandidaten ze tegen.

Eigenschappen

Vrijwillige kandidaten zijn leergierig, ijverig en hebben doorzettingsvermogen. Ze moeten extra stappen zetten omdat ze door de regels binnen de gemeente automatisch de tweede keus zijn. Dat zorgt ervoor dat ze ook echt een doel voor ogen hebben en daar ook het een en ander voor over hebben. Ze staan open voor nieuwe uitdagingen maar weten niet echt wat er bij andere afdelingen mogelijk is.

Weerstand

Ook bij vrijwillige mobiliteitskandidaten zit er een dubbelzinnige boodschap aan mobiliteit. Het projectteam wil juist deze medewerkers stimuleren zo blijkt uit participerende observaties. Hierdoor verwachten het projectteam een positieve draai aan mobiliteit te geven. Zolang de voorkeurskandidaten voorrang krijgen voelen de vrijwillige kandidaten zich niet gehoord. Daarnaast geven ze in interviews aan dat zij angst voelen dat de huidige omgeving negatief naar ze gaat kijken. Er wordt daarom niet openlijk gepraat over carrièremogelijkheden. Deze bevinding kwam duidelijk naar voren in groeps gesprekken en interviews.

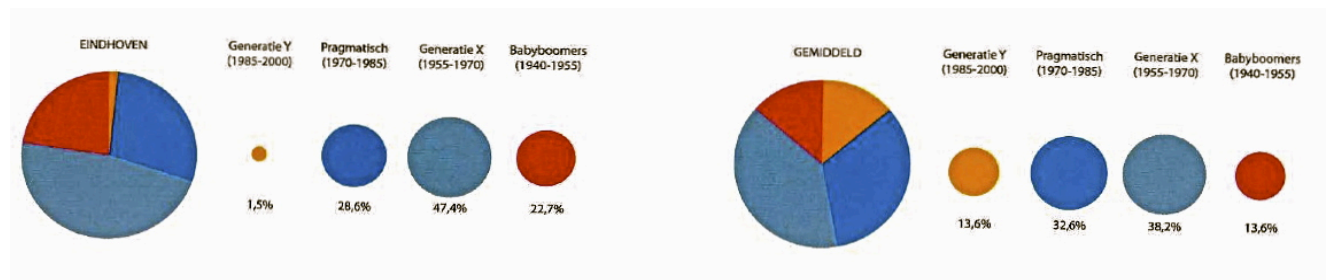
Overige medewerkers

Rol bij mobiliteit

Uit het telefonische onderzoek met 30 willekeurige medewerkers blijkt dat mobiliteit niet leeft bij een groot deel van hen. Zij lopen liever niet op de feiten vooruit en wachten liever af totdat er meer duidelijkheid is.

Eigenschappen

De onderstaande tabel⁴⁷ laat zien dat de gemeente Eindhoven in vergelijking met het gemiddelde van Nederland vrij oude medewerkers heeft. De gemiddelde leeftijd in de organisatie in 2010 was 47 jaar⁴⁸. De doelgroep overige medewerkers zijn vanwege hun leeftijd het best te omschrijven als balanszoekers. Uit de Generatiewijzer blijkt dat deze medewerkers de vrijheid en de veiligheid, die bij het werken bij een gemeentelijke organisatie horen, erg prettig vinden. Hierdoor kunnen zij het werk goed combineren met de thuissituatie. Uit een poll op Pino en uit de enquêtes blijkt dat meer dan 80% van de medewerkers open staat voor nieuwe mogelijkheden binnen de organisatie. Uit interviews blijkt wel dat ze wel een bepaalde zekerheid nodig hebben om die stap te zetten.



22,7% Van de medewerkers is van de Babyboom generatie. Zij zijn volgens de Generatiewijzer meer bezig met hun pensioen maar staan wel open om collega's te helpen bij hun ontwikkeling. 47,4% Van de medewerkers komt uit generatie X (1955-1970). "Deze groep moet ondersteund worden in de zoektocht naar nieuwe waarden", zo staat in de Generatiewijzer beschreven. Er liggen kansen maar deze generatie moet wel op de juiste manier gestimuleerd worden. 28,6% Van de medewerkers valt onder de pragmaten (1970-1985). "Omdat pragmaten brede inzetbaarheid en mobiliteit belangrijk vinden, is er vaak behoefte aan opleidingen die niet perse het eigen organisatieonderdeel betreffen", is in de Generatiewijzer terug te lezen.

Weerstand

Ook al zijn ze niet echt bezig met mobiliteit, toch zijn ze bang dat de plannen van de gemeente ook effect op hen zal hebben blijkt uit interviews. De gemeente moet voor een passende baan zorgen dus hebben ze tijd om de storm over te laten waaien hopen dat het geen gevolgen voor hen zal hebben.

Ondernemingsraad

Rol bij mobiliteit

De ondernemingsraad volgt mobiliteit met een kritisch oog. Zij hebben als taak alle medewerkers zich prettig te laten voelen om bij de gemeente Eindhoven te werken. De ondernemingsraad buigt zich over organisatieontwikkelingen en over de wijze waarop het personeelsbeleid wordt uitgevoerd of toegepast.

Eigenschappen

Een lid van de ondernemingsraad weet wat er speelt in de organisatie. Ze zijn nieuwsgierig en geïnteresseerd in zowel de organisatie als in de medewerkers. Zij zijn in de positie om de directieraad van advies te voorzien en spelen daardoor een belangrijke rol bij mobiliteit.

Weerstand

Uit gesprekken met leden van de ondernemingsraad blijkt dat ook zij graag willen zien dat de

⁴⁷ Tabel uit de Generatiewijzer die aangeeft hoeveel procent van de medewerkers in elke generatie vertegenwoordigd is bij de gemeente Eindhoven. Daarnaast staat de vergelijking met het gemiddelde van Nederland.

⁴⁸ Blijkt uit het sociaal jaarverslag van 2010 van de gemeente Eindhoven. Hierin staan gegevens van het personeel van de organisatie beschreven.

organisatie in beweging is. Tot nu toe hebben ze daar nog maar weinig van meegekregen. Zij geven in interviews aan een bepaalde informatiebehoefte te hebben.

Georganiseerd Overleg

Rol bij mobiliteit

In het Georganiseerd Overleg bespreken de werknemersvertegenwoordiging en de werkgeversvertegenwoordiging de rechtspositie en arbeidsvoorwaarden van de gemeente Eindhoven.

Eigenschappen

Kenmerkend voor het Georganiseerd Overleg is het kritisch kijken naar de organisatie en de ontwikkelingen binnen de organisatie.

Weerstand

Wanneer er weinig resultaat zichtbaar is kan het Georganiseerd Overleg de kraan voor ontwikkeling en opleiding dichtdraaien. Daarin zit dan ook de belangrijke schakel die zij vormen. Ook zij hebben de mogelijkheid om de directieraad te beïnvloeden en spelen dus een belangrijke rol bij mobiliteit.

Directieraad

De directieraad is het managementteam van de gemeente Eindhoven. Zij zien zichzelf als het voorbeeld van wat de organisatie in de toekomst moet zijn: *“De directieraad staat model voor wat we in de nieuwe organisatie willen: “geen eilandjes of kokers meer, veel meer samenwerken en een open blik naar ‘de wereld’, te beginnen bij Eindhoven”.*⁴⁹

De rol van de directieraad is tweeledig. Ze is het zwaarste adviesorgaan voor het college en stuurt gezamenlijk de organisatie aan. Dat laatste gebeurt volgens de directieraad op gepast afstand: *“‘Gepast’ wil zeggen zodanig dat de 24 sectorhoofden alle ruimte krijgen om leiding te geven aan hun sectoren”.*⁵⁰ Uit interviews blijkt dat leidinggevendenden daar anders over denken. Zij geven daarin aan het gevoel te hebben weinig vertrouwen te krijgen van de directieraad door de overvloed aan regels. Hieruit kan worden geconcludeerd dat er een bepaalde verwachtingskloof zit tussen leidinggevendenden en directieraad.

Weerstand

De directieraad heeft haast bij mobiliteit. Het plan route 2014 komt er snel aan en de organisatie is volgens hen nog steeds weinig zichtbaar in beweging blijkt uit vergaderingen met het projectteam.

Projectteam mobiliteit

Rol bij mobiliteit

Het projectteam bepaalt in grote lijnen hoe mobiliteit in de praktijk wordt gebracht. Ze zijn inmiddels ruim een jaar werkzaam aan het project maar er is tot nu toe weinig zichtbaar in de organisatie. Daarom wordt er vanuit de directieraad druk op het team uitgeoefend. Inmiddels is er een nieuwe teamleider aangesteld om vaart te zetten achter het project. Het team bestaat voornamelijk uit werknemers van de sector P&O: opleidingsadviseurs, personeelsadviseurs, organisatie adviseur, BackOffice en hoofd P&O. Daarnaast worden zij ondersteund door een interne communicatie adviseur.

Eigenschappen

Het is een hecht team dat binnen de sector al jaren samenwerkt. Dit zorgt voor een prettige werksfeer. De medewerkers kennen elkaar en weten wat ze aan elkaar hebben. Het gevaar van een

⁴⁹ Zoals staat beschreven op Pino

⁵⁰ Zoals staat beschreven op Pino

team dat al jaren samenwerkt is dat er te veel vanuit eenzelfde perspectief naar het probleem wordt gekeken.

Weerstand

Het projectteam voelt zich niet altijd begrepen door de directieraad. Uit vergaderingen met het projectteam blijkt dat ze het gevoel hebben dat de directieraad de omvang en de aanpak van mobiliteit onderschat. Er is daarom een kloof tussen de verwachtingen van de top en de uitvoerende laag van mobiliteit.

Exclusie

Natuurlijk zijn er ook externe doelgroepen te noemen zoals bedrijven en instellingen die ook arbeidsplaatsen beschikbaar stellen voor de gedwongen of vrijwillige mobiliteitskandidaten. Bij mijn onderzoek richt ik me daar niet op omdat ik me bezig ga houden met hoe het in de organisatie leeft.

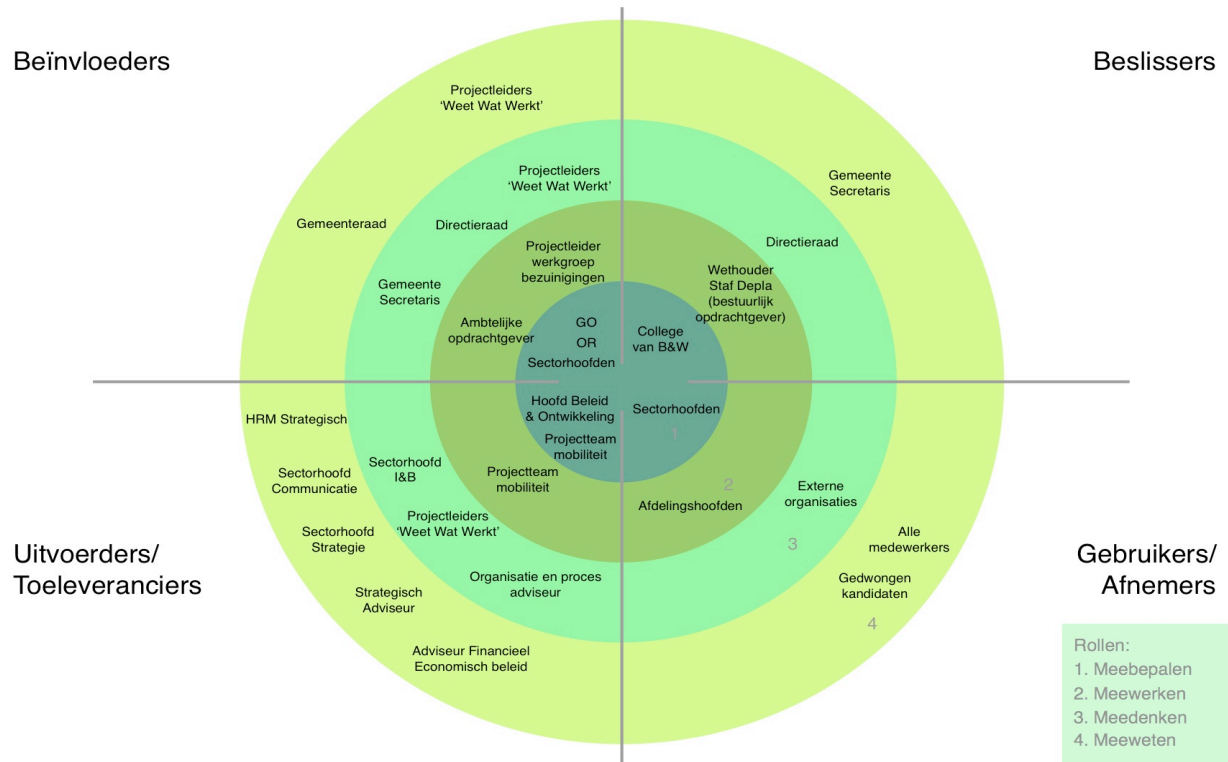
Conclusie

Enkele belangrijke bevindingen:

- Uit interviews en documenten blijkt dat leidinggevend en een sleutelrol spelen bij de informatievoorziening binnen de organisatie.
- Uit interviews en groepsgesprekken blijkt dat er een verwachtingskloof tussen directieraad en leidinggevend is.
- Uit vergaderingen met het projectteam blijkt dat er een verwachtingskloof tussen directieraad en het projectteam mobiliteit is.
- Uit groepsgesprekken en participerende observaties blijkt dat mobiliteit nadeel ondervindt van het imago van de 'zorglijst'.
- Van oudsher is de cultuur van een gemeente niet gericht op veel veranderingen in de loopbaan.
- Met betrekking tot mobiliteit zijn er verschillende belangen in de organisatie.
- Er is tot nu toe weinig zichtbaar over mobiliteit. Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan informatie over mogelijkheden en randvoorwaarden.
- Uit de poll op Pino en uit de enquête blijkt dat meer dan 80% van de medewerkers open staat voor nieuwe mogelijkheden binnen de organisatie.
- Uit de Generatiewijzer blijkt dat het grootste deel van de medewerkers balanszoekers zijn.

3.1.5 Stakeholders analyse

Ringen van invloed huidige situatie mobiliteit bij de gemeente Eindhoven



Conclusies ringen van invloed huidige situatie

In bovenstaand figuur staan de rollen van actoren benoemd zoals ze door het projectteam zijn ingevuld.

Wat opvalt bij de beslissers en de gebruikers is dat er een duidelijk verticale lijn te zien tussen de betrokkenen. Hieruit kan worden opgemaakt dat er vooral een hiërarchisch structuur is en dat het vooral om zendergerichte communicatiestromen gaat. Medewerkers krijgen daardoor de indruk dat de verandering van bovenaf wordt doorgevoerd en dat zij daar verder niets over te zeggen hebben.

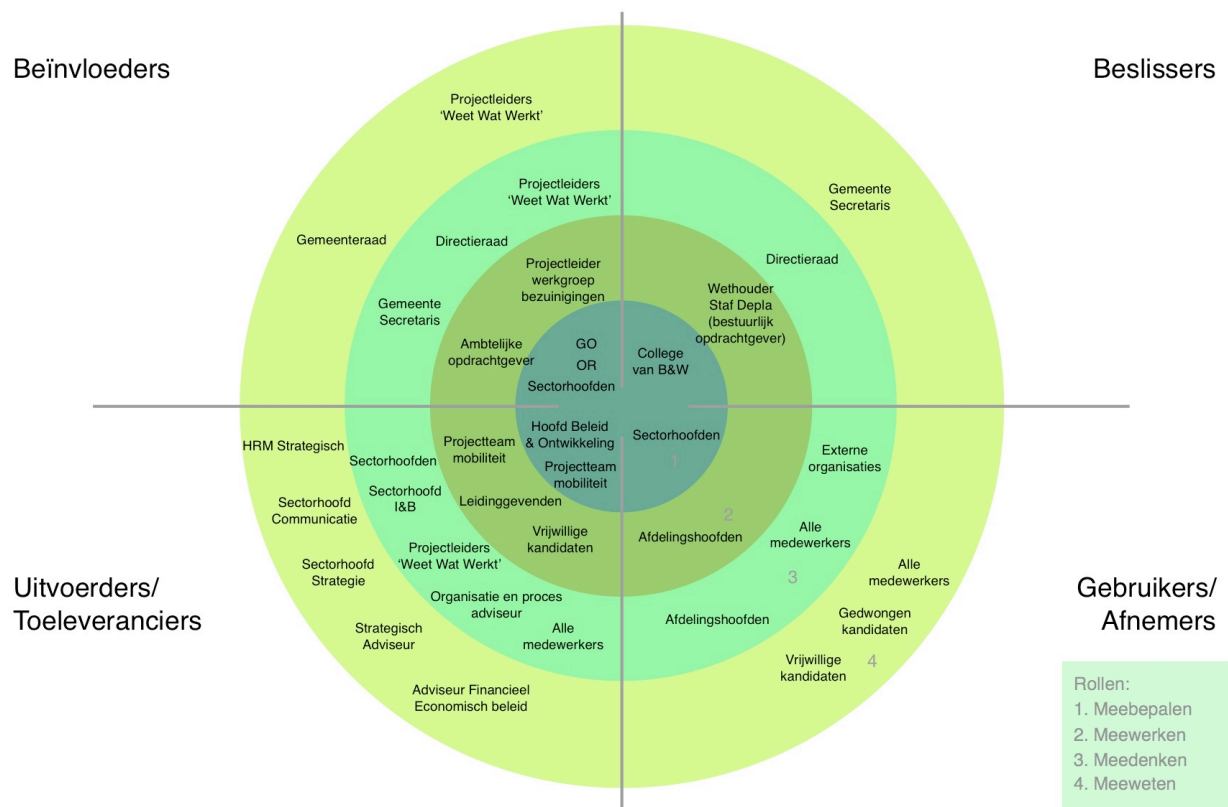
Medewerkers hebben volgens de bovenstaande figuur geen beslissingsbevoegdheid. Dat blijkt in de praktijk ook zo te zijn omdat de beslissingen uiteindelijk in de top worden genomen. Deze constatering is belangrijk bij de uiteindelijke keuze van een communicatiestrategie. Kijkend naar het communicatiekruispunt van Van Ruler heeft formen⁵¹ weinig invloed.

Een andere opvallende constatering is dat er niemand van de gebruikers bij de uitvoerders staat. Hieruit kan worden opgemaakt dat er weinig inspraak is voor de gebruikers terwijl juist de gedachten van de gebruikers nuttig zijn bij de uitvoering.

Sectorhoofden spelen in dit figuur alleen een bepalende rol. Zij kunnen daarmee alleen maar invloed uitoefenen op de verandering maar leveren verder geen bijdrage in het ontwerp van de verandering.

⁵¹ Betteke van Ruler beschrijft formen in haar boek als “de beïnvloedende afstemmingsfunctie die vooral wordt ingezet wanneer er conflicterende belangen zijn en de organisatie moet omgaan met tegenstrevende stakeholders”.

Ringen van invloed gewenste situatie mobiliteit bij de gemeente Eindhoven



Conclusies ringen van invloed gewenste situatie

In Bovenstaand schema zijn de rollen van actoren ingevuld zoals ze volgens het advies het effectiefst kunnen worden ingezet.

Bij de gewenste situatie krijgen gebruikers een dubbele rol. Door gebruikers bij de uitvoerders te betrekken krijgen medewerkers de indruk dat ze betrokken worden bij de verandering waardoor de verandering meer sympathie krijgt bij medewerkers en dus eerder kans van slagen heeft. Door deze gedachten mee te nemen wordt ook het beleid beter. Deze gedachte wordt gedeeld door Erik Reijnders⁵². In zijn boek 'Samen veranderen' beschrijft hij dat "veranderingen vaak op weerstand stuiten omdat veranderingen worden bedacht door anderen dan degene die de verandering uiteindelijk moet uitvoeren"⁵³.

Daarnaast heeft de verschuiving van de rol van gebruiker tot effect dat de uitvoerders de verandering beter kunnen begeleiden omdat ze eerder signalen oppakken van hoe de verandering bij de eindgebruiker leeft.

Daarnaast krijgen vrijwillige mobiliteitskandidaat een plek bij de ringen van invloed. Zij spelen een belangrijke rol bij het geven van het goede voorbeeld. Uit interviews blijkt dat succesverhalen een positieve bijdrage leveren aan het beeld van mobiliteit. Het is daarom verstandig om deze groep mee te laten werken bij het uitvoerende deel van mobiliteit.

De afdelingshoofden en medewerkers krijgen bij de gewenste situatie ook een dubbele rol. Door hen meer te betrekken bij de verandering zullen zij eerder achter de verandering staan. Uit interviews blijkt dat leidinggevendend verschillend denken over de kansen van mobiliteit. Het is daarom belangrijk om ze mee te laten denken zodat er een eenduidig verhaal kan ontstaan.

⁵² Erik Reijnders is veranderkundige en communicatieadviseur. Hij helpt cliënten beleid en veranderingen in hun organisatie op een participatieve manier vorm te geven.

⁵³ Citaat uit het boek 'Samen Veranderen, de weg naar een gedeegen besluit'. Erik Reijnders (2004)

Algehele conclusie ringen van invloed

Conclusie is dat er meer 'kruisbestuiving' plaatsvindt. Door gebruikers mee te laten denken en vrijwillige kandidaten mee te laten werken zullen medewerkers het gevoel krijgen dat de verandering ook meer van onderaf wordt gedragen. Reijnders beschrijft in zijn boek 'Samen veranderen'⁵⁴ dat het belangrijk is om samen aan een verandering te werken om een verandering te laten slagen. Ook de rol van de leidinggevendenden moet meer worden benadrukt. Door ze mee te laten denken en mee te laten werken krijgen ook zij meer gevoel bij de verandering. Door de breder gedragen betrokkenheid zal de 'sense of urgency' hierdoor beter worden benadrukt. In een interview met een communicatie deskundige⁵⁵ kwam naar voren dat urgentiebesef een belangrijke eerste stap is die genomen moet worden bij een verandering.

3.1.6 Beeld van mobiliteit in de organisatie

Dit onderdeel geeft antwoord op de volgende deelvraag:

5. Hoe leeft mobiliteit onder medewerkers en leidinggevendenden van de gemeente Eindhoven?

Jaap van der Grinten definieert imago als volgt: "imago is het totaal van beelden, associaties en ervaringen dat belangengroepen koppelen aan een organisatie"⁵⁶. Om het imago van mobiliteit binnen de gemeente Eindhoven in beeld te brengen wordt deze omschrijving in het onderzoek gehanteerd.

In het onderzoek bij de gemeente Eindhoven gaat het om het gewenste en huidig beeld dat medewerkers en leidinggevendenden hebben over mobiliteit. Bij het huidig imago is onderscheid gemaakt tussen leidinggevendenden en medewerkers omdat zij verschillende rollen innemen bij mobiliteit. De conclusies zijn gebaseerd op de input die is verkregen bij participerende observaties, groepsgesprekken, interviews en deskresearch.

Gewenst imago mobiliteit

Het gewenste imago is gebaseerd op het visiedocument 'Weet Wat Werkt' en de vergaderingen en interviews die zijn gevoerd met leden van het projectteam. Volgens het visiedocument moet het voor medewerkers vanzelfsprekend zijn om zich na een aantal jaar verder te mogen en te kunnen ontwikkelen binnen of buiten de organisatie. Ook uit vergaderingen met het projectteam komt naar voren dat zij het liefst zien dat het voor medewerkers heel normaal moet zijn om carrièremogelijkheden in de organisatie op te zoeken.

"'Mobiele medewerkers' (inclusief leidinggevendenden) leren en ontwikkelen veel, leren de organisatie beter kennen, krijgen meer begrip voor elkaar, vergroten hun netwerk, leren zich makkelijker aan te passen aan nieuwe omstandigheden en vergroten hun kansen op de arbeidsmarkt. 'Mobiele medewerkers' versterken daarmee de onderlinge samenwerking, de gemeenschappelijke waarden, het gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel, de binding met de organisatie en het verandervermogen van de organisatie en daarmee de flexibiliteit van de organisatie. Kortom, het is nuttig en leuk en kost een investering van alle betrokkenen. Daarvoor is het programma Mobiliteit in het leven geroepen."⁵⁷

Huidig imago mobiliteit

Het projectteam mobiliteit gaf aan dat het huidige imago volgens hen niet overeenkomt met het

⁵⁴ 'Samen Veranderen, de weg naar een gedegen besluit'. Erik Reijnders (2004)

⁵⁵ Zie bijlage kwalitatief en kwantitatief onderzoeksplan: interview met andere organisatie, pagina 60

⁵⁶ Definitie uit Mind the Gap. Stappenplan identiteit en imago. 2004 Jaap van der Grinten.

⁵⁷ Citaat over mobiliteit uit het visiedocument 'Weet Wat Werkt'

gewenste imago. Om er achter te komen of deze constatering klopt is onderzoek gedaan naar het huidige imago. De conclusies zijn gebaseerd op gesprekken die in de organisatie zijn gevoerd. Met name de groepsgesprekken en interviews met medewerkers en leidinggevenden geven daarbij een duidelijk beeld. De antwoorden op de vraag: “hoe leeft mobiliteit bij de gemeente Eindhoven volgens jou”? bevatten grote overeenkomsten. Hierdoor is er een beeld ontstaan van het huidige imago omtrent mobiliteit

Medewerkers

Uit telefonische interviews, gehouden met een willekeurige selectie medewerkers, blijkt dat mobiliteit niet echt leeft bij een deel van de ondervraagden. De meeste ondervraagden geven aan tevreden te zijn over de huidige werkplek.

Medewerker geven in één op één interviews echter aan dat zij angstig denken over mobiliteit. Ze zijn bang voor de reactie van hun directe werkomgeving en dat komt volgens hen vooral omdat mobiliteit nog geassocieerd wordt met gedwongen mobiliteit en de komende bezuinigingen. Enerzijds komt dat omdat er nog altijd voorrangskandidaten zijn waardoor er over de ‘zorglijst’ gesproken wordt. Anderzijds komt dat omdat mobiliteit alleen aandacht krijgt wanneer er over de bezuinigingen (Route 2014) wordt gesproken.

Juist de veiligheid voor antwoorden in het één op één gesprek met medewerkers weegt zwaarder mee in het resultaat van het onderzoek dan de omgeving⁵⁸ waarin de telefonische interviews zijn gehouden.

Leidinggevenden

De meeste leidinggevenden geven in interviews en groepsgesprekken aan sceptisch te zijn over de haalbaarheid van mobiliteit. Ze zijn bang goede werknemers te verliezen en er minder goede voor terug te krijgen. Verschillende leidinggevenden geven in gesprekken aan moeite te hebben met de gedachte dat voorkeurskandidaten voorrang krijgen. Hierdoor staan zij niet graag open voor nieuwe werknemers. Ze geven wel aan te beseffen dat mobiliteit voor de gemeente Eindhoven als geheel een goede ontwikkeling zou zijn.

Leidinggevenden die in interviews aangeven wel open te staan voor mobiliteit kijken naar het totaalplaatje van de organisatie. Het zijn juist de leidinggevenden van sectoren waar mobiliteit al vaker plaats vindt die de positieve kanten van mobiliteit benadrukken.

Conclusie is dat uit de gesprekken blijkt dat leidinggevenden verdeeld zijn over de haalbaarheid van mobiliteit in de organisatie. Wat ze wel overeenkomen is het besef van de noodzaak van mobiliteit en de belangrijke rol die ze vervullen bij mobiliteit.

3.1.7 Belemmeringen rondom mobiliteit

Dit onderdeel geeft antwoord op de volgende deelvraag:

6. *Zijn er belemmeringen voor medewerkers om te kiezen voor persoonlijke ontwikkeling? Zo ja, wat voor belemmeringen zijn dat?*

Om te onderzoeken wat er nodig is om medewerkers te mobiliseren is het belangrijk om te weten wat hen tot nu toe belemmert. Door middel van interviews en groepsgesprekken is er dieper op deze vraag ingegaan. Deze methoden hebben als voordeel dat er kan worden doorgevraagd waardoor de antwoorden meer diepgang krijgen. De antwoorden uit deze gesprekken kwamen in grote lijnen overeen vandaar dat er een eenduidige conclusie kan worden getrokken.

⁵⁸ Medewerkers bij de gemeente Eindhoven delen het kantoor bijna altijd met collega's. Dat gegeven moet worden meegenomen in de openheid bij het antwoorden van vragen.

Zichtbaarheid

Uit de analyse van de zichtbare communicatie uitingen⁵⁹ bleek al dat er binnen de organisatie weinig van mobiliteit zichtbaar is. Medewerkers bevestigen tijdens interviews en groepsgesprekken deze constatering. Ze geven daarin aan dat ze niet weten wat de mogelijkheden zijn voor persoonlijke ontwikkeling. Interne vacatures zijn niet zichtbaar en (succes) verhalen worden niet gedeeld. Ook geven ze aan dat ze niet weten wat er bij andere sectoren voor mogelijkheden zijn om daar misschien aan de slag te kunnen. Zolang er veel onduidelijkheid is over de mogelijkheden durven ze hun veilige omgeving niet zomaar op te geven.

Kortom uit gesprekken met medewerkers komt naar voren dat er behoefte is aan informatie over de mogelijkheden rondom mobiliteit maar daar wordt tot nu toe vanuit de organisatie geen invulling aan gegeven. “Het is nu het best bewaarde geheim van de gemeente Eindhoven” (Wim Ploeg, teamleider P&O)

Bespreekbaarheid

Uit de interviews en groepsgesprekken die zijn gevoerd met medewerkers en leidinggevenden komt naar voren dat er niet openlijk gesproken wordt over carrièremogelijkheden. Dat komt volgens de ondervraagden omdat mobiliteit nu het imago van boventalligheid en bezuinigingen heeft. Wanneer medewerkers aangeven dat ze zich willen ontwikkelen worden ze als het ware al afgeschreven door leidinggevenden en collega's. Er is dus angst en gebrek aan vertrouwen onder medewerkers en leidinggevenden om te praten over carrièremogelijkheden. Het gebrek aan openheid vormt volgens de ondervraagde medewerkers als een belemmering voor mobiliteit.

Regelgeving

Leidinggevenden geven in groepsgesprekken en interviews aan dat het budget een belemmerende rol speelt bij het bevorderen van mobiliteit. Zij geven aan dat er niet altijd voldoende budget beschikbaar is om medewerkers een kans te geven om zichzelf te ontwikkelen. Medewerkers geven in interviews aan dat leidinggevenden mobiliteit daardoor niet kunnen stimuleren. Het budget voor mobiliteit speelt dus een belemmerende rol.

In groepsgesprekken en interviews met medewerkers en leidinggevenden komt de rol van voorkeurskandidaten telkens naar voren. Het feit dat er in de regelgeving⁶⁰ vast staat dat voorkeurskandidaten voorrang hebben op interne vacatures zorgt voor veel ontevredenheid bij de rest van de organisatie. Leidinggevenden geven in interviews aan dat ze bang zijn om kwaliteit in te leveren en daardoor mobiliteit niet te willen stimuleren. De voorkeurskandidaten zorgen daarom voor de grootste belemmering.

3.1.8 Prikkel om mobiliteit te stimuleren

Dit onderdeel geeft antwoord op de volgende deelvraag:

7. Hoe kunnen medewerkers geprikkeld worden om zichzelf te gaan ontwikkelen?

Nu de belemmeringen duidelijk zijn is het tijd om naar de prikkels te kijken. Want wat motiveert een medewerker om zich te ontwikkelen? Om antwoord op deze vraag te krijgen zijn onder andere medewerkers geïnterviewd die al ervaring hebben met loopbaan kansen of die daar momenteel mee te maken hebben. Daarnaast zijn er willekeurig medewerkers telefonisch geïnterviewd met de vraag

⁵⁹ Zoals beschreven in hoofdstuk 3.1.1.4: fysieke identiteit

⁶⁰ In het Sociaal Statuut 2008 van de gemeente Eindhoven staat in regels vastgelegd dat medewerkers waarvan taken geheel of gedeeltelijk verdwijnen vanwege de bezuinigingen voorrang krijgen op functies die vrijkomen.

wat hen zou prikkelen om op zoek te gaan naar carrièremogelijkheden. Ook de interviews met leidinggevenden hebben bijgedragen aan het beantwoorden van de deelvraag.

Zekerheid

Medewerkers waarvan de afdeling wordt opgeheven geven aan dat ze de 'spelregels'⁶¹ rondom mobiliteit graag duidelijk willen hebben. Ze willen duidelijkheid over waar ze de komende tijd aan toe zijn. Ze geven in gesprekken aan dat wanneer ze weten waar ze aan toe zijn en wat de randvoorwaarden zijn ze eerder stappen durven te zetten. Zekerheid zorgt voor de ondervraagde medewerkers voor veiligheid. Deze bevinding komt ook terug in de gesprekken die zijn gevoerd met vrijwillige mobiliteitskandidaten. "Je verlaat je veilige plek en het is maar de vraag of je goed terecht komt", geeft een vrijwillige mobiliteitskandidaat in een interview aan. Uit deze gesprekken kan worden opgemaakt dat zekerheid omtrent mobiliteit kan zorgen voor beweging in de organisatie.

Zichtbaarheid

In groepsgesprekken en interviews met leidinggevenden en medewerkers komt naar voren dat succesverhalen moeten worden gedeeld. Dan gaat het volgens hen op een positieve manier leven. Bovendien zorgt dit er volgens de ondervraagden voor dat er meer vertrouwen komt in de mogelijkheden. Medewerkers van de gemeente Eindhoven zien dan dat mobiliteit daadwerkelijk mogelijk is.

Leidinggevenden en medewerkers geven in interviews aan dat de juiste mensen het juiste voorbeeld moeten geven. Medewerkers geven aan dat ook leidinggevenden moeten laten zien dat ze flexibel zijn. Leidinggevenden geven op hun beurt aan dat de directieraad juist moet laten zien dat ze op staan voor nieuwe carrièremogelijkheden. Wanneer ook de top van de organisatie laat zien dat ze in beweging komen blijft mobiliteit volgens de ondervraagden niet iets voor de uitvoerende taak maar wordt het iets van de gehele organisatie.

Tenslotte geven medewerkers aan dat ze nieuwsgierig zijn naar wat er bij andere sectoren mogelijk is aan nieuwe functies. Medewerkers geven in interviews aan dat ze binnen de organisatie willen verschuiven maar ze hebben geen idee van wat de andere sectoren te bieden hebben. Ze geven aan dat wanneer daar meer duidelijkheid over is ze eerder bereid zijn stappen zullen zetten in hun loopbaan.

Vertrouwen

Naast zekerheid en zichtbaarheid zorgt het onderling vertrouwen volgens de ondervraagden medewerkers ook als prikkel om mobiliteit te stimuleren. Wanneer de drempel weg is om over mobiliteit te praten geven medewerkers aan dat ze eerder bereid zijn te mobiliseren. Bespreekbaarheid zorgt er volgens hen voor dat er geen negatieve associaties meer zijn.

3.2 Extern onderzoek

Dit onderdeel geeft antwoord op de volgende deelvraag:

8. *Welke trends en ontwikkelingen spelen een belangrijke rol rondom mobiliteit bij de gemeente Eindhoven?*

⁶¹ Met spelregels worden onder andere een terugkeergarantie bedoeld of wat voor effect een nieuwe stap op het salaris heeft.

3.2.1 DESTEP analyse

De afdeling P&O heeft in mei 2011 een uitgebreide DESTEP analyse⁶² gemaakt voor de omgeving van de gemeente Eindhoven. Omdat dit onderzoek actueel is kunnen de resultaten gebruikt worden voor het onderzoek. De resultaten van de DESTEP analyse zijn aangevuld met recente ontwikkelingen⁶³ in de maatschappij.

Hieronder staan daarom de belangrijkste conclusies uit de DESTEP analyse van de afdeling P&O die ervoor hebben gezorgd dat mobiliteit op de agenda van de gemeente Eindhoven is komen te staan.

Economische factoren

In de DESTEP analyse van de afdeling P&O staat dat de belangrijkste aanleiding voor het bevorderen van mobiliteit het dilemma met betrekking tot de bezuinigingen versus de krapte op de arbeidsmarkt door de toenemende vergrijzing is; de bezuinigingen dwingen de gemeente Eindhoven om in te krimpen terwijl de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt er juist om vraagt om ook nu in contact te blijven met de arbeidsmarkt. Hieruit blijkt dat de organisatie slim moet reorganiseren. Het bevorderen van mobiliteit kan hierbij als oplossing dienen.

Sociale factoren

Door de bezuinigingen op het ambtenaren apparaat nemen ook het aantal arbeidsconflicten bij de overheid toe zo blijkt uit een nieuwsartikel van het Algemeen Dagblad⁶⁴: *"Vaak wordt er niet helder gecommuniceerd over wat er staat te gebeuren. Dat leidt tot conflicten", laat rechtsbijstandverzekeraar Arag weten.* Hieruit kan worden opgemaakt dat communicatie een cruciale rol speelt bij het creëren van een goede werksfeer in tijden van bezuinigingen. Uit onderzoek van Driessen HRM Payroll en TNS Nipo⁶⁵ blijkt dat 1 op de 5 ambtenaren overweegt elders een baan te zoeken. Hieruit kan worden opgemaakt dat er wel degelijk kansen zijn voor mobiliteit.

Politieke factoren

Uit een artikel van het Financieel Dagblad⁶⁶ en op de website⁶⁷ van de vakbonden komt naar voren dat de rechtspositie van de ambtenaar ter discussie staat. Deze discussie zorgt er voor dat ambtenaren nu al kritisch naar hun huidige baan gaan kijken. Hier ligt voor de gemeente Eindhoven een kans om mobiliteit te stimuleren.

⁶² Zie bijlage: DESTEP analyse.

⁶³ Zie bijlage: Kwalitatief en kwantitatief onderzoeksrapport hoofdstuk 4: aanvulling DESTEP analyse pagina 71, 72

⁶⁴ Artikel uit het Algemeen Dagblad van 21-2-12: "Meer conflicten door bezuinigingen op ambtenaren"

⁶⁵ *Meer dan 400 werkenden uit de publieke sector hebben in een onderzoek van Driessen HRM Payroll en TNS Nipo hun reactie gegeven op twintig stellingen over (arbeids)relaties. Het doel van het onderzoek was om de stand van zaken omtrent arbeidsrelaties in de publieke sector te peilen nu deze onder druk staan van bezuinigingen, vergrijzing en veranderingen in de arbeidsmarkt.* Zie voor conclusies uit het onderzoek de bijlage kwalitatief en kwantitatief onderzoek hoofdstuk 5.3 Sociale factoren.

⁶⁶ Artikel uit het Financieel Dagblad van 13-2-12: *"De rijksoverheid wil af van de speciale status die ambtenaren op dit moment hebben"*

⁶⁷ De website van de vakbonden is mijnvakbond.nl. Dat is een vakbond site voor werknemers in de publieke sector.

4. Conclusies

Nu het onderzoek achter de rug is kunnen er conclusies worden getrokken. Door de deelvragen te beantwoorden komen de juiste conclusies tot stand die leiden naar een geschikte strategie voor een antwoord op de centrale vraag. Hieronder staat daarom per deelvraag een duidelijk en eenvoudig omschreven antwoord.

1. Wat wordt er precies bedoeld met mobiliteit?

In het kort komt het er op neer dat mobiliteit staat voor het in beweging krijgen van medewerkers binnen of buiten de organisatie. De aanleiding voor mobiliteit zijn de bezuinigingen op de organisatie. Tot nu toe werd er daarom vooral naar mobiliteit gekeken vanuit het gedwongen perspectief. Uit participerende observaties met het projectteam blijkt dat het team steeds vaker de vrijwillige mobiliteit wil benadrukken om er een positieve draai aan te geven. Volgens de directieraad is mobiliteit niet alleen goed voor de medewerker, ook de gemeente Eindhoven wordt volgens hen een dynamische werkgever. Dat is precies wat ze in hun visie aangeven:

“We willen een organisatie zijn die effectief is en efficiënt werkt. Die kan meebewegen met alle veranderingen. En we willen medewerkers die vanuit hun kracht en met passie en plezier werken aan de ambities van Eindhoven en de doelen van ons bestuur”⁶⁸

2. Hoe ziet de organisatie bij de gemeente Eindhoven eruit?

Beslissingen worden bij de gemeente Eindhoven alleen in de top gemaakt. Het duurt daarom vrij lang voordat er uiteindelijk een knoop kan worden doorgehakt. De organisatiestrategie bij veranderingen die het beste past bij deze manier van werken heeft veel overeenkomsten met de ontwerpvisie van Boonstra. Deze kenmerkt zich door het top down karakter en de beperkte veiligheidsgraden. Het nadeel hiervan is dat de participatie en de draagvlak vrij laag zijn.

Uit de analyse van het funderingsschema⁶⁹ kan worden opgemaakt dat de ontwerpstrategie weinig gevoel van vertrouwen geeft bij de leidinggevendenden. En dat terwijl leidinggevendenden volgens de visie van de gemeente zo’n belangrijke rol spelen: *“Leidinggevendenden hebben daarbij de taak om hun medewerkers daarin te stimuleren en daartoe te inspireren”⁷⁰*. Ook in de missie van de gemeente Eindhoven hebben ze het over *“samenwerken aan een verrassend aantrekkelijk, kansrijke en creatieve kennisstad”*. Kijkend naar de kleurentheorie van de Caluwé⁷¹ kenmerkt de visie en de missie van de gemeente Eindhoven zich het beste als groen- en rooddrukdenken. Dat wil zeggen dat de organisatie werkt vanuit een typische HRM gedachte waarbij het leerproces centraal staat. De medewerkers krijgen volgens deze theorie voldoende ruimte om zich te ontwikkelen.

Conclusie is dus dat de manier van denken en de manier van doen van de gemeente Eindhoven niet overeen komen. Het liefst wil de gemeente Eindhoven een lerende organisatie zijn die veel ruimte geeft aan medewerkers om zich te ontwikkelen. In de praktijk blijkt echter dat de verandering vooral van bovenaf wordt opgelegd en dat medewerkers mee zullen moeten in die verandering.

⁶⁸ Zoals beschreven in het visiedocument ‘Weet Wat Werkt’

⁶⁹ Zie bijlage: Funderingsschema, pagina 78

⁷⁰ Zoals beschreven in het visiedocument ‘Weet Wat Werkt’: visie op leidinggevendenden

⁷¹ Hoofdstuk 6 van Interne communicatie bij veranderingen, Huib Koeleman 2^e druk.

3. Hoe is de communicatie binnen de gemeente Eindhoven geregeld?

Uit de analyse van het funderingsschema⁷² kan worden opemaakt dat de directie vooral 'dingen wil zien' zodat ze het gevoel krijgen dat er resultaat geboekt wordt. De visie op communicatie kan daarom het best omschreven worden als instrumenteel. Dat wil zeggen dat de gemeente bij de verandering vooral gebruik maakt van zendergerichte communicatie instrumenten. De medewerkers zijn daardoor slechts actief in de ruimte die ze krijgen van de gemeente om te reageren. Deze instrumentele visie komt dus niet overeen met de missie en visie van de organisatie.

Kijkend naar de kleurentheorie van de Caluwé⁷³ omschrijft de blauwe communicatiestrategie het beste de communicatiestrategie die de gemeente hanteert. Het gaat hierbij vooral om het zenden van informatie en om eenrichtingsverkeer.

Net als de organisatiestrategie komt ook de communicatiestrategie niet overeen. Er is teveel zendergerichte communicatie in een lerende organisatie. Het is dus verstandig voor de gemeente Eindhoven om van zendergerichte communicatie naar ontvangergerichte communicatie te gaan. Wat willen de medewerkers weten in plaats van wat krijgen de medewerkers te weten.

4. Welke actoren spelen een belangrijke rol rondom mobiliteit bij de gemeente Eindhoven?

Gebruikers

Leidinggevenden spelen volgens het projectplan mobiliteit, groepsgesprekken en interviews een cruciale rol bij mobiliteit. Zij zijn de schakel tussen medewerker en directie en zijn daardoor een belangrijke bron van informatie. Zij zijn daarom een cruciale schakel in het op gang brengen van mobiliteit.

Vrijwillige mobiliteitskandidaten spelen daarnaast ook een belangrijke rol bij mobiliteit. Zij geven in interviews aan dat ze er hard voor moeten werken. Zij hebben de motivatie om zichzelf te ontwikkelen. Uit interviews en groepsgesprekken komt naar voren dat vrijwillige kandidaten een voorbeeldfunctie hebben en dat dat gewaardeerd wordt.

Gedwongen mobiliteitskandidaten (voorkeurskandidaten) zijn niet alleen de medewerkers die door een arbeidsconflict op zoek zijn naar een nieuwe functie, het zijn ook de medewerkers waarvan de afdeling wordt opgeheven. De laatste groep heeft last van het beeld dat de rest van de organisatie nu heeft over voorkeurskandidaten. Uit interviews en groepsgesprekken blijkt dat er bij voorkeurskandidaten vooral gedacht wordt aan de eerste groep.

Overige medewerkers is de overgrote groep van de organisatie. Zij kunnen worden gezien als balanszoekers. In enquêtes en polls komt naar voren dat het overgrote deel van de organisatie wel open staat voor een nieuwe functie. Zij geven aan de juiste prikkels nodig te hebben om die stap te maken.

Uitvoerders

Het projectteam vult het hele proces rondom mobiliteit in. Uit participerende observaties is te merken dat zij druk voelen vanuit de directieraad omdat er, volgens de directieraad, tot nu toe weinig zichtbaar is over mobiliteit. Daarnaast willen zij het voor de medewerkers zo goed mogelijk doen maar is dat door die druk niet altijd mogelijk. Bij het projectteam zitten geen medewerkers die uiteindelijk gebruik maken van mobiliteit. Om er achter te komen hoe mobiliteit leeft in de organisatie moeten zij uitgaan van geluiden binnen de organisatie.

Beïnvloeders

De ondernemingsraad en het georganiseerd overleg vormen de beïnvloeders bij mobiliteit. Zij kijken

⁷² Zie bijlage: Funderingsschema, hoofdstuk 3 communicatiebeleidskader pagina 58

⁷³ Hoofdstuk 6 van Interne communicatie bij veranderingen, Huib Koeleman 2^e druk.

mee naar de ontwikkelingen in de organisatie en kunnen invloed uitoefenen op de directieraad. Het is daarom verstandig om hen op de hoogte te houden van de ontwikkelingen rondom mobiliteit.

Beslissers

De directieraad is het belangrijkste orgaan bij de gemeente Eindhoven die uiteindelijk beslist welke koers de organisatie gaat varen. Uit het participierend observaties en uit gesprekken met leidinggevendens blijkt dat zij druk uitoefenen op de organisatie. Uit de gevoerde gesprekken met medewerkers en leidinggevendens komt telkens naar voren dat de directieraad geen idee heeft van wat er leeft in de organisatie. Hieruit kan worden geconcludeerd dat er een kloof bestaat tussen de verwachtingen van de top van de organisatie en de uitvoerende laag van de organisatie.

5. Hoe leeft mobiliteit onder medewerkers en leidinggevendens van de gemeente Eindhoven?

Uit groepsgesprekken en interviews blijkt dat medewerkers over het algemeen angstig denken over mobiliteit. Ze zijn bang voor de reactie van hun directe werkomgeving en er is bovendien veel onduidelijk over de mogelijkheden voor mobiliteit. Die angst komt vooral uit de gedachte dat mobiliteit geassocieerd wordt met een 'zorglijst'.

Daarnaast geven ze aan dat er een negatief beeld rondom mobiliteit hangt omdat het wordt ingestoken vanuit de bezuinigingen⁷⁴. Medewerkers denken daardoor bij mobiliteit aan collega's die gedwongen op zoek moeten naar nieuwe mogelijkheden.

Ook leidinggevendens zien veel haken en ogen rondom mobiliteit zo blijkt uit interviews en groepsgesprekken. Ze zijn bang goede werknemers te verliezen en er minder goede voor terug te krijgen. Verschillende leidinggevendens geven aan moeite te hebben met de gedachte dat voorkeurskandidaten voorrang krijgen. Hierdoor stellen zij zich niet graag open voor nieuwe werknemers omdat ze eerst de gedwongen kandidaten krijgen. Ook leidinggevendens spreken regelmatig over de 'zorglijst'. Daarnaast geven ze aan weinig vertrouwen te voelen vanuit de directieraad door de regels omtrent mobiliteit.

6. Zijn er belemmeringen voor medewerkers om te kiezen voor persoonlijke ontwikkeling? Zo ja, wat voor belemmeringen zijn dat?

In de gehouden interviews en groepsgesprekken met medewerkers en leidinggevendens kwamen drie belemmeringen het vaakst terug.

Zichtbaarheid

Uit het onderzoek naar de zichtbare communicatie uitingen blijkt dat er weinig zichtbaar is over mobiliteit binnen de organisatie. Interne vacatures zijn niet zichtbaar en (succes) verhalen worden nauwelijks gedeeld. Er is daarnaast weinig informatie beschikbaar over wat er mogelijk is tot persoonlijke ontwikkeling en carrièremogelijkheden. De mensen die van mobiliteit gehoord hebben zijn indirect bij mobiliteit betrokken. Kortom medewerkers hebben behoefte aan informatie over mogelijkheden en randvoorwaarden omtrent mobiliteit. Ze geven aan geen stappen te nemen zolang ze niet weten wat er mogelijk is. Ze willen hun veilige werkomgeving niet zomaar opgeven.

Openheid

Er wordt niet openlijk gesproken over mobiliteit blijkt uit interviews en groepsgesprekken met medewerkers en leidinggevendens. Wanneer medewerkers aangeven dat ze zich willen ontwikkelen worden ze als het ware al afgeschreven door leidinggevendens en collega's. Er is dus angst en gebrek aan vertrouwen onder medewerkers en leidinggevendens. Ze hebben dus behoefte aan veiligheid. Het beeld dat er rondom mobiliteit leeft speelt hierbij een grote rol. Uit interviews met medewerkers en

⁷⁴ De bezuinigingen worden via het traject Route 2014 in de organisatie gecommuniceerd.

leidinggevers kunnen worden opgevoerd dat mobiliteit geassocieerd wordt met de bezuinigingen (route 2014) en de 'zorglijst' waardoor mobiliteit automatisch gekoppeld wordt aan gedwongen mobiliteit.

Regelgeving

De leidinggevers geven in interviews en groepsgesprekken aan dat er niet altijd een budget beschikbaar is. De medewerker geeft aan op zijn beurt in interviews aan dat de leidinggevers daardoor niet altijd mee kan werken.

De voorkeurskandidaten zorgen voor het grootste probleem. Zij krijgen voorrang op functies die vrij komen. De vrijwillige mobiliteit wordt daardoor belemmerd en bovendien zorgt deze regel voor het negatieve beeld dat de organisatie van mobiliteit heeft.

7. Hoe kunnen medewerkers geprikkeld worden om zichzelf te gaan ontwikkelen?

Ook bij de vraag naar prikkels om mobiliteit te stimuleren kwamen in interviews en groepsgesprekken met vrijwillige mobiliteitskandidaten en leidinggevers drie prikkels vaak terug.

Zekerheid

Vrijwillige mobiliteitskandidaten geven in interviews aan dat ze willen weten wat de spelregels (zoals een mogelijke terugkeergarantie) zijn met betrekking tot mobiliteit. Wanneer ze weten waar ze aan toe zijn en wat de randvoorwaarden zijn hebben ze houvast. Zekerheid zorgt volgens hen voor veiligheid waardoor ze eerder stappen durven te nemen in hun loopbaan.

Zichtbaarheid

In gesprekken geven medewerkers aan dat succesverhalen moeten worden gedeeld. Dan pas gaat het volgens hen op een positieve manier leven. Ook willen ze weten wat de mogelijkheden zijn om stappen te zetten in hun loopbaan. Daarnaast moeten de juiste mensen, volgens de ondervraagden, het juiste voorbeeld geven. Ook de directieraad en leidinggevers moeten laten zien dat ze flexibel zijn geven medewerkers en leidinggevers in groepsgesprekken aan.

Vertrouwen

In interviews geven medewerkers aan dat wanneer de drempel weg is om over mobiliteit te praten ze eerder zullen mobiliseren. Die drempel zit volgens de ondervraagden in de associatie van mobiliteit met bezuinigingen.

8. Welke trends en ontwikkelingen spelen een belangrijke rol rondom mobiliteit bij de gemeente Eindhoven?

De belangrijkste trends en ontwikkelingen zijn de bezuinigingen op de overheid en de krapte op de arbeidsmarkt⁷⁵. Deze twee ontwikkelingen zorgen ervoor de mobiliteit een van de belangrijkste thema's is op de agenda van de gemeente Eindhoven. Door bezuinigingen moeten er banen verdwijnen maar een blik op de toekomst laat zien dat het belangrijk is om medewerkers te behouden. Er moet dus slim worden omgegaan met de reorganisatie.

Een positieve ontwikkeling met betrekking tot mobiliteit is de discussie rondom de rechtspositie van de ambtenaar⁷⁶. Door deze discussie worden ambtenaren min of meer gedwongen om na te denken over hun huidige baan en functie. Dit zorgt ervoor dat er meer druk komt op hun loopbaan en mobiliteit steeds meer gaat leven in de gemeentelijke organisatie.

⁷⁵ Zie bijlage DESTEP analyse pagina 15 en 16.

⁷⁶ Zie bijlage kwalitatief en kwantitatief onderzoek Hoofdstuk 4 pagina 68 t/m 70

5. Strategie

Dit onderdeel geeft antwoord op de centrale vraag:

Hoe kan communicatie een bijdrage leveren aan de beeldvorming van mobiliteit bij de gemeente Eindhoven zodat medewerkers gemotiveerd worden om zich op eigen initiatief verder te ontwikkelen binnen of buiten de organisatie?

In de centrale vraag staat de verandering in mindset van medewerkers van de gemeente Eindhoven centraal. Uit een poll op Pino⁷⁷ blijkt dat 82% van de ondervraagden open staat voor interne vacatures, ook uit de Personeelsmonitor⁷⁸ blijkt dat 83% van de medewerkers aangeeft bereid te zijn om op verschillende werkzaamheden ingezet te worden als de organisatie daar om vraagt. Uit participerende observaties⁷⁹ en interviews⁸⁰ komt echter naar voren dat er tot nu toe weinig medewerkers in beweging komen. Vandaar dat er een verandering nodig is.

Om een verandering te laten slagen is het volgens Reijnders belangrijk om samen aan de verandering te werken. In zijn boek 'Samen veranderen' beschrijft hij dat: *"veranderingen vaak op weerstand stuiten omdat veranderingen worden bedacht door anderen dan degene die de verandering uiteindelijk moet uitvoeren"*⁸¹. Uit de conclusies van het funderingsschema blijkt dat deze uitspraak ook van toepassing is bij de gemeente Eindhoven. De zendergerichte veranderaanpak die de gemeente Eindhoven nu hanteert heeft daarom weinig kans van slagen. De aanpak heeft veel weg van de actievisie van Reijnders waar het zenden van boodschappen centraal staat. In het visiedocument van de gemeente Eindhoven geeft de directieraad aan meer te streven naar een interactievisie waar het samenwerken meer centraal staat. In mijn strategie loopt juist het samen veranderen als rode draad door het advies om de verandering kans van slagen te geven. Omdat Reijnders hier in zijn boeken 'Basisboek interne communicatie' en 'Samen veranderen' uitgebreid bij stil staat gebruik ik zijn theorieën om de communicatiestrategie kracht bij te zetten.

Uit het onderzoek komen twee belangrijke conclusies naar voren die betrekking hebben op de centrale vraag:

1. Medewerkers associëren mobiliteit met de bezuinigingen rondom Route 2014 en aan de 'zorglijst' van voorkeurskandidaten. Hierdoor ontstaat er een negatief beeld over mobiliteit waardoor medewerkers geen stappen durven te nemen omdat ze bang zijn zelf geassocieerd te worden met de bezuinigingen of de 'zorglijst'.
2. Er is bij medewerkers weinig bekend over de mogelijkheden van mobiliteit. Ze weten niet wat de organisatie buiten de eigen sector om te bieden heeft en blijven daarom liever in hun vertrouwde omgeving werken.

Hieronder staat per conclusie de richting van de communicatiestrategie beschreven. Hiermee wordt antwoord gegeven op de centrale vraag.

1. Zorgen voor bespreekbaarheid van mobiliteit door meer aandacht te besteden aan mobiliteit die los staat van de bezuinigingen of gedwongen mobiliteit;
2. Zorgen voor zichtbaarheid van mogelijkheden zodat mobiliteit gaat leven in de organisatie.

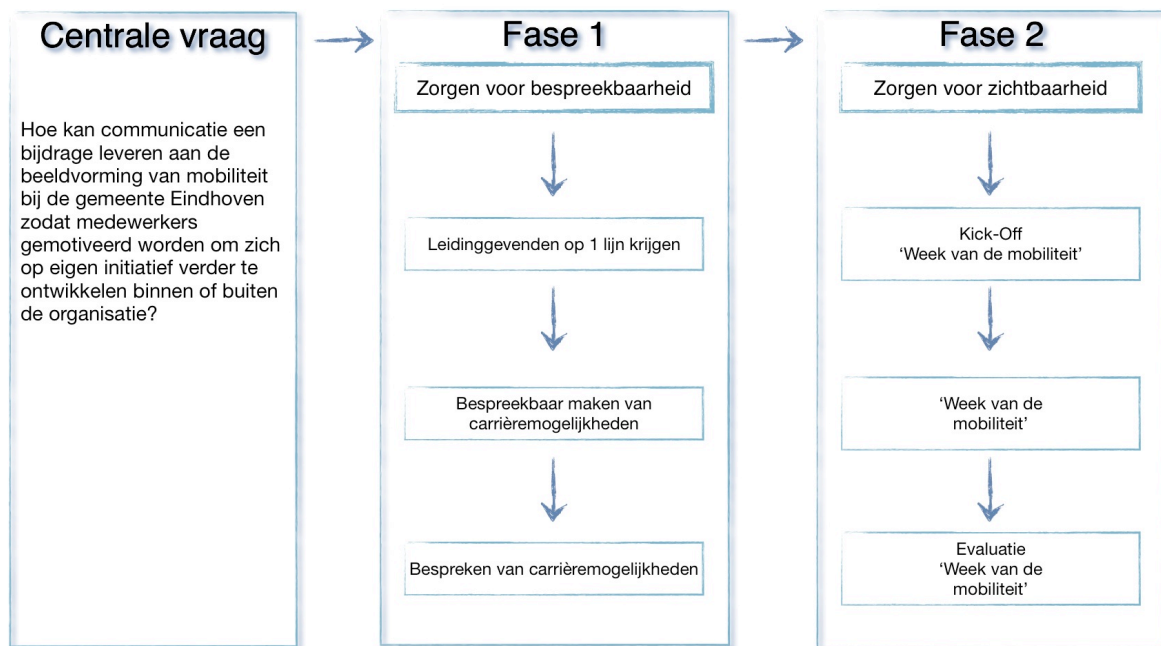
⁷⁷ Zie bijlage: kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Hoofdstuk 3.1 polls op Pino pagina 14

⁷⁸ Zie bijlage: kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Hoofdstuk 1.5 flexibilisering pagina 8

⁷⁹ Zie bijlage: kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Hoofdstuk 2 participerende observaties pagina 9 t/m 11

⁸⁰ Zie bijlage: kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Hoofdstuk 3 interviews pagina 11 t/m 14

⁸¹ Citaat uit het boek 'Samen Veranderen, de weg naar een gedegeen besluit'. Erik Reijnders (2004)



5.1 Rol van communicatie

Uit onderzoek blijkt dat er meerdere belemmeringen zijn om mobiliteit te stimuleren. Zo komt in verschillende interviews naar voren dat er gebrek is aan mogelijkheden. Wanneer medewerkers in beweging moeten komen moeten er volgens hen ook voldoende interne vacatures beschikbaar zijn. Tot op heden zijn deze er gewoonweg niet. Een beperkt budget voor leidinggevenden en de regelgeving rondom voorkeurskandidaten spelen daarnaast ook een belemmerende factor. Om medewerkers daadwerkelijk in beweging te krijgen is daarom meer nodig dan alleen een goed communicatieplan. Vandaar dat de strategie vooral gericht is op hetgeen waar communicatie een rol bij kan spelen: de mindset van de medewerker en de mogelijkheid om de medewerker te motiveren. Communicatie heeft bij de gekozen strategie vooral een ondersteunende rol. Reijnders beschrijft in zijn basisboek interne communicatie verschillende functies van interne communicatie. De functies die bij de strategie van toepassing zijn zijn de bind- en de interpretatiefunctie. De bindfunctie heeft als doel met communicatie medewerkers te binden aan de organisatie. De interpretatiefunctie heeft als doel dat er “door samen betekenissen te construeren en onderling te delen er meer begrip voor elkaar ontstaat”⁸². Beide functies zijn terug te vinden in de beschreven strategie waarbij de interpretatiefunctie een belangrijke rol speelt in de eerste fase.

5.2 Rol van de communicatieadviseur

Het advies is om een communicatieadviseur op de gekozen strategie in te zetten als procesbegeleider. De taak van de procesbegeleider is om het overzicht van de gekozen strategie te bewaren en er op toe te zien dat alle onderdelen succesvol verlopen. Daarnaast is de adviseur de persoon die de werkvormen voorbereidt en inricht. De vaardigheden waarover de adviseur moet beschikken zijn onder andere leiderschap, overzicht en overtuigingskracht. Leiderschap omdat het

⁸² Basisboek interne communicatie, Erik Reijnders. Hoofdstuk 4.2.2 functies van interne communicatie

hele proces begeleid moet worden en medewerkers moeten worden aangestuurd, overzicht omdat het een langdurig proces is en overtuigingskracht om betrokkenen mee te krijgen in de verandering.

5.3 Communicatiestrategie

De communicatiestrategie is opgedeeld in twee fasen. Uit het onderzoek blijkt dat mobiliteit niet het gewenste imago heeft en dat er niet voldoende informatie gegeven wordt. De eerste fase gaat daarom over het creëren van vertrouwen door mobiliteit bespreekbaar te maken. Pas wanneer mobiliteit niet meer geassocieerd wordt met de bezuinigingen maar met kansen kan er worden gewerkt aan fase 2, de zichtbaarheid van mobiliteit. Vertrouwen is een belangrijke succesfactor bij de beeldvorming van mobiliteit vandaar dat Fase 1 eerst moet worden behandeld voordat aan Fase 2 kan worden begonnen. Uit het onderzoek blijkt dat de gemeente Eindhoven tot op heden weinig heeft geïnvesteerd in het creëren van vertrouwen en vooral zendergerichte communicatie heeft ingezet. In het gesprek met de communicatieadviseur van de Fontys Hogeschool⁸³ kwam naar voren dat juist persoonlijke communicatie erg belangrijk is bij veranderingen.

Mijn strategie kenmerkt zich door een combinatie van de actie en interactievisie van Reijnders⁸⁴. De eerste fase heeft vooral kenmerken van de interactievisie⁸⁵ waarin de dialoog centraal staat en waar door overleg en onderhandeling naar gemeenschappelijke doelen wordt gestreefd. De tweede fase heeft kenmerken van zowel de interactie- als de actievisie⁸⁶. In deze fase staat het zenden van boodschappen centraal op een campagnematige manier. Mede omdat de gemeente Eindhoven tot op heden nog niet veel met de interactie werkt is de strategie een mix van zowel de actie- als de interactievisie.

Omdat bij het onderzoek gebruik is gemaakt van de kleurentheorie van De Caluwé en Vermaak om de organisatie in beeld te brengen wordt ook bij de veranderstrategie gebruik gemaakt van de kleurentheorie. Zij beschrijven in hun boek mogelijke veranderstrategieën aan de hand van verschillende kleuren. De kleuren die passen bij de veranderstrategie van mobiliteit en de gemeente Eindhoven zijn geel, rood en groen. Omdat leidinggevendenden een belangrijke rol spelen binnen de gemeente Eindhoven wordt gebruik gemaakt van de gele veranderstrategie. “Belangrijkste aanname van de gele veranderstrategie is dat iets pas verandert als de belangrijkste personen achter de verandering staan⁸⁷”. In Fase 1 van de strategie spelen leidinggevendenden daarom een belangrijke rol. De rode veranderstrategie heeft als belangrijkste aanname “dat er pas echt wat verandert als de verandering breed wordt gedragen, ook door mensen op de werkvloer⁸⁸”. In de strategie zal daarom de betrokkenheid en input van medewerkers een rol gaan spelen. Omdat de verandering vooral te maken heeft met het ontwikkelen en leren van medewerkers wordt tenslotte de groene veranderstrategie vervlochten. Dit komt in beide fasen tot uiting.

Fase 1: Zorgen voor bespreekbaarheid van mobiliteit

Uit het kwantitatief onderzoek blijkt dat medewerkers van de gemeente Eindhoven wel open staan voor interne carrièremogelijkheden maar dat er tot nu toe weinig beweging zichtbaar is. Uit participerende observaties⁸⁹ en interviews⁹⁰ komt naar voren dat dat met name komt omdat mobiliteit geassocieerd wordt met gedwongen mobiliteit en de bezuinigingen. Medewerkers spreken

⁸³ Zie bijlage kwalitatief en kwantitatief onderzoeksopzet pagina 60

⁸⁴ Basisboek interne communicatie, Erik Reijnders (2010)

⁸⁵ De interactievisie stelt dat interne communicatie overal en altijd is waar mensen samenwerken. Anders dan de actievisie is communicatie hier niet gericht op mensen maar, vindt ze plaats tussen mensen.

⁸⁶ De actievisie is gefundeerd in theoretische opvattingen die communicatie zien als het efficiënt en effectief overbrengen van informatie aan doelgroepen.

⁸⁷ Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige. De Caluwé en Vermaak

⁸⁸ Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige. De Caluwé en Vermaak

⁸⁹ Zie bijlage: kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Hoofdstuk 2 participerende observaties pagina 9 t/m 11

⁹⁰ Zie bijlage: kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Hoofdstuk 3 interviews pagina 11 t/m 14

daarom niet openlijk over carrièremogelijkheden omdat zij bang zijn zelf geassocieerd te worden met boventalligheid en de komende bezuinigingen.

Het advies is daarom om mobiliteit en carrièremogelijkheden bespreekbaar te maken door meer aandacht te geven aan mogelijkheden die los staan van de bezuinigingen.

Communicatiedoelstelling

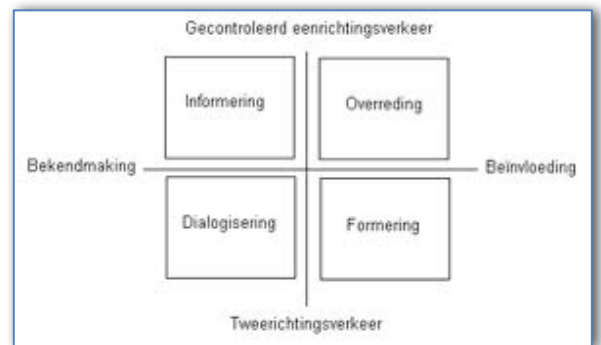
Met behulp van communicatie carrièremogelijkheden bespreekbaar maken in de organisatie zodat de mindset rondom mobiliteit veranderd kan worden.

Communicatiestrategie

Stap 1 Leidinggevenden op een lijn krijgen

Tot nu toe verlopen gesprekken over carrièremogelijkheden vooral tussen leidinggevenden en medewerkers. Dat is prima, want uit onderzoek blijkt dat leidinggevenden hierin een cruciale rol spelen. Zij zijn de eerste schakel in het op gang brengen van mobiliteit. Uit de gehouden interviews en groepsgesprekken blijkt dat leidinggevenden

verschillend denken over mobiliteit: de een ziet mobiliteit als logisch en stimuleert de medewerker, de ander is bang om goede medewerkers te verliezen. Conclusie is dat er geen duidelijke lijn is voor leidinggevenden waar ze zich op kunnen richten. Uit het onderzoek komt regelmatig naar voren dat de juist mensen het juist voorbeeld moeten geven. Omdat leidinggevenden een voorbeeldfunctie innemen is het belangrijk om juist hen op een lijn te krijgen. Voordat medewerkers overtuigd kunnen worden moeten daarom eerst de leidinggevenden duidelijke richtlijnen hebben. Rode draad hierbij is het benadrukken wat mobiliteit voor de leidinggevenden en de organisatie betekent. De vraag: 'waarom zou een leidinggevende mobiliteit moeten stimuleren?' moet hierbij beantwoord worden. Mijn advies is om leidinggevenden in een interactieve bijeenkomst samen na te laten denken over mobiliteit. Van Ruler beschrijft in het communicatiekruispunt⁹¹ (zie bovenstaand figuur) dat dialogiseren goed past bij het in kaart brengen van problemen en het verzamelen van mogelijke oplossingen. Juist door leidinggevenden samen na te laten denken over mogelijke oplossingen vergroot het de betrokkenheid bij mobiliteit. Bij de gemeente Eindhoven zijn voldoende capabele coaches en begeleiders werkzaam om deze sessies te begeleiden vandaar dat het advies is om deze werkvorm door interne professionals te laten begeleiden. Het is belangrijk om deze bijeenkomsten te houden voordat leidinggevenden met medewerkers de gesprekken van de P&O jaarcyclus⁹² plaatsvinden omdat er zo een eenduidig verhaal naar de medewerkers gebracht kan worden.



Communicatiekruispunt Betteke van Ruler

Strategie: Dialogiseren

Wie: leidinggevenden

Door wie: Interne coaches en begeleiders

Wat: Een duidelijke lijn schetsen voor leidinggevenden zodat er een eenduidig verhaal is.

Hoe: In een interactieve werkvorm leidinggevenden op een lijn krijgen

Wanneer: Voordat de gesprekken van de P&O jaarcyclus plaatsvinden zodat ze het tijdens deze gesprekken kunnen bespreken.

Waarom: Omdat uit onderzoek blijkt dat leidinggevenden niet op een lijn zitten. Het is belangrijk dat ze duidelijke richtlijnen te geven omdat zij een sleutelrol vervullen bij mobiliteit.

⁹¹ Strategisch management van communicatie. Introductie van het communicatiekruispunt. Betteke van Ruler (2003)

⁹² De P&O Jaarcyclus bestaat uit de drie gesprekken die een leidinggevende jaarlijks met zijn medewerker houdt. Het werkplangesprek het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek.

Stap 2 Bespreekbaar maken van carrièremogelijkheden

De interactieve werkvorm die bij stap 1 is besproken zorgt ervoor dat leidinggevendenden duidelijke richtlijnen hebben. Alleen de gedachten op een lijn krijgen is niet voldoende. Het is daarom belangrijk om die gedachte te verankeren in de organisatie. Om ervoor te zorgen dat het bespreken van carrièremogelijkheden ieder jaar terug komt is het advies om het te implementeren in de P&O jaarcyclus. Tot nu toe wordt er in deze gesprekken vooral gekeken naar wat de plannen zijn voor het komende jaar. Mijn advies is om het breder te trekken en tijdens het gesprek ook ambities uit te spreken voor de toekomst. Dialogiseren is de strategie die het beste past bij deze gesprekken. Het kenmerk van dialogiseren dat hierbij van toepassing is is dat *“beide partijen meer kennis van en inzicht in elkaar krijgen”*⁹³. Het is aan de leidinggevendenden om medewerkers te wijzen op het aanbod van het Carrièreplein.

Om ervoor te zorgen dat leidinggevendenden ook daadwerkelijk de carrièrekansen bespreken is het advies is om leidinggevendenden kort voordat de werkplangesprekken gepland zijn te attenderen op het bespreken van carrièremogelijkheden. De strategie die hier volgens van Ruler het beste bij past is informeren. Dit kan via e-mail of de speciale Yammer pagina voor leidinggevendenden.

Strategie: Dialogiseren & Informeren

Wie: Werknemers

Door wie: Leidinggevendenden

Wat: Het daadwerkelijk bespreken van carrièremogelijkheden

Hoe: Tijdens de P&O jaarcyclus krijgt de leidinggevende de kans om de mogelijkheden te bespreken. Zij moeten hier wel op geattendeerd worden door de communicatieadviseur.

Wanneer: Tijdens de gesprekken van de P&O jaarcyclus

Waarom: Omdat dit een moment is waar dit vaak al gebeurt maar nu moet het specifiek worden benoemd.

Stap 3 Bespreken van carrièremogelijkheden

Naast de leidinggevendenden spelen medewerkers zelf ook een belangrijke rol bij de mindset van mobiliteit. Door medewerkers onderling van gedachte te laten wisselen en ambities uit te laten spreken over carrièremogelijkheden zal het onderwerp mobiliteit andere associaties krijgen. Doordat deze stap volgt na de eerste gesprekken tijdens de P&O jaarcyclus zijn de medewerkers al aan het denken gezet. Omdat de juiste persoon het juiste voorbeeld moet geven is het verstandig om ook leidinggevendenden bij deze sessie te betrekken. Doordat zij zich kwetsbaar op durven te stellen zullen medewerkers zich eerder bloot geven.

Het advies is om medewerkers en leidinggevendenden bij elkaar te brengen in een interactieve werkvorm om te praten over hun ambities. Het Carrièreplein biedt al een workshop ‘Inzicht in talent’ aan. Hier staat het bewust bezig zijn met persoonlijke ontwikkeling centraal. Deze workshop zou bij iedere afdeling in groepsverband aangeboden moeten worden. Doelstelling hierbij is ervoor zorgen dat het bespreken van persoonlijke ontwikkeling normaal wordt zodat er niet meer aan gedwongen mobiliteit wordt gedacht.

Omdat praten over carrièrekansen in het verleden niet openlijk gebeurde is het verstandig om het laagdrempelig te houden. De nadruk moet daarom niet liggen op carrièrekansen door bezuinigingen maar op kansen door ambities. Omdat niet iedere werknemer de ambitie heeft om door te groeien in zijn of haar werk is het goed om ook te kijken naar algemene ambities uit het dagelijks leven.

Hoewel het hier gaat om een interactieve bijeenkomst staat toch de strategie informeren centraal.

Het gaat hier om het delen van verhalen, samen werken aan gezamenlijke betekenisgeving, waardoor het niet meer vreemd is om over carrièrekansen te praten. Het gaat niet om het

⁹³ Interne communicatie bij veranderingen, Huib Koeleman. Een veranderaanpak in zes fasen

overtuigen van een ander of het samen tot een besluit komen wat bij overredenen en formeren het geval is. De rol van de interne coaches is hierbij cruciaal. Zij moeten ervoor zorgen dat de bijeenkomst levendig blijft en zij houden het proces in de gaten.

Strategie: Informeren

Wie: Medewerkers en leidinggevenden

Door Wie: Interne coaches en begeleiders vanuit de sector P&O. P&O faciliteert deze bijeenkomsten en de afdeling communicatie organiseert deze bijeenkomsten.

Wat: Het bespreekbaar maken van carrièrekansen en ambities

Hoe: Door de workshop 'Inzicht in talent' medewerkers onderling laten nadenken over hun ambities en hun toekomst.

Wanneer: Na het werkplangesprek zodat medewerkers al na hebben gedacht over hun ambities.

Waarom: Omdat er nu nog niet openlijk over gesproken wordt.

Fase 2: Zorgen voor zichtbaarheid

Uit onderzoek komt naar voren dat er weinig zichtbaar is over mobiliteit binnen de gemeente Eindhoven. Medewerkers geven in interviews aan dat ze behoefte hebben aan meer informatie over de carrièremogelijkheden binnen de organisatie. Ze weten vaak niet wat er bij andere sectoren mogelijk is.

Mijn advies is daarom om carrièremogelijkheden zichtbaar te maken aan de hand van 'De week van de mobiliteit'. Deze week staat 'het kijken in de eigen keuken' centraal. Een week waarbij alle sectoren zich openstellen voor medewerkers die op zoek zijn naar nieuwe mogelijkheden binnen de organisatie. Omdat alleen intern kijken niet voldoende is om mobiliteit te stimuleren adviseer ik om deze week een half jaar na de loopbaan4daagse⁹⁴ van het SAM netwerk te organiseren. De gemeente Eindhoven heeft eerder ervaring gehad met de loopbaan4daagse dus zij kunnen putten uit de eerder opgedane ervaring. Doordat er een half jaar tussen beide evenementen zit blijft mobiliteit het hele jaar door levendig in de organisatie.

Op deze manier is het voor medewerkers duidelijk wat er zowel binnen als buiten de organisatie mogelijk is. Het belangrijkste bij de informatievoorziening is om medewerkers te betrekken bij de informatie die gegeven wordt. Bij 'De ringen van invloed' werd duidelijk dat medewerkers van meeweten naar meedenken moeten veranderen. In deze fase is daar de ruimte voor. Het boek 'Samen veranderen' geeft aan dat informeren alleen niet voldoende is om mensen in beweging te krijgen. Wanneer medewerkers in beweging moeten komen moeten ze volgens Reijnders bij de verandering betrokken worden. Door aan de zichtbaarheid van mobiliteit te werken wordt bovendien aan de behoefte van de directieraad voldaan. Uit participerende observaties kwam naar voren dat zij graag iets willen zien met betrekking tot mobiliteit.

Communicatiedoelstelling

Ervoor zorgen dat mobiliteit en carrièremogelijkheden gaan leven en zichtbaar worden in de organisatie met behulp van communicatie.

Communicatiestrategie

Vorbereiding op stap 1: 'Het creëren van een corporate story'

Om 'De week van de mobiliteit' passend af te trappen is het verstandig om met een breed gedragen

⁹⁴ De loopbaan4daagse vindt dit jaar in het voorjaar van 2013 plaats. Een exacte datum is nog niet vastgesteld.

verhaal over mobiliteit en carrièrekansen en de visie die de gemeente daarop heeft te komen. Omdat uit onderzoek blijkt dat ruim 80% van de gemeente Eindhoven interesse heeft in deze onderwerpen

is mijn advies om het organisatiebreed in te zetten. Een hulpmiddel bij het verhalend vertellen van een boodschap is een corporate story. *“Een corporate story helpt je te staan voor je keuzes, te staan voor ieder besluit en iedere beslissingen en te gaan voor het verwezenlijken van dat ene, dat centrale streven”*.⁹⁵

Uit de analyse van de organisatie blijkt dat de gemeente tot nu toe vooral een verhaal vanuit de top van de organisatie verteld. Hierdoor krijgen medewerkers het gevoel dat ze de verandering krijgen opgelegd. Een medewerker geeft in een interview aan dat het verhaal rondom mobiliteit mooi verpakt lijkt maar dat de onderliggende boodschap nog altijd de bezuinigingen zijn.

Het advies is daarom om een corporate story te schrijven door meerdere lagen uit de organisatie. Met name de rol van de medewerker is hierbij belangrijk. Zoals aangegeven in de actoren analyse is het verstandig om de vrijwillige mobiliteitskandidaten een voorbeeldfunctie te laten geven. Enkele vrijwillige mobiliteitskandidaten moeten daarom betrokken worden bij het schrijven van de corporate story. Zij gaan van meeweten naar meedenken. Daarnaast kwam uit verschillende interviews en groepsgesprekken met medewerkers naar voren dat volgens hen de juiste mensen het juiste voorbeeld moeten geven. Het is daarom ook belangrijk om de directieraad en de verschillende leidinggevendenden

bij de corporate story te betrekken. Mede omdat de directieraad de beslissingsbevoegdheid heeft in de organisatie moeten zij bij het verhaal betrokken worden. Het voordeel van de dialoog tussen verschillende lagen van de organisatie is dat er kennis en ervaring kan worden gedeeld.

Om er voor te zorgen dat er een eenduidig verhaal komt te liggen adviseer ik om een externe deskundige op het gebied van corporate stories in te schakelen bij de verwerking hiervan.

Corporate story

Cruciaal bij strategiecommunicatie is een helder verhaal waar mensen zich mee kunnen verbinden en door laten inspireren. Dat verhaal (ook wel corporate story genoemd) duidt waar de organisatie vandaan komt, wat er aan de hand is in de markt/omgeving, wat de missie van de organisatie is, hoe de organisatie die missie in de komende periode gaat bereiken, welke acties en projecten er daarom lopen en hoe individuele medewerkers aan het realiseren van de strategie kunnen bijdragen. Zo'n strategie verhaal bestaat soms al, vaker nog is het proces om tot een verhaal te komen al een belangrijke interventie voor (top)managers om op één lijn te komen en beleidsmakers om hun beleid te herijken. Zo'n verhaal kan worden opgebouwd in krachtige woorden én beelden. Om zo mensen mee te nemen in de overwegingen. En ze te inspireren een actieve rol te spelen in de verdere invulling, vertaling of realisatie van de strategie.

Strategie: Dialogiseren

Wie: Directieraad, leidinggevendenden en medewerkers

Door wie: Externe deskundige

Wat: Het komen tot een duidelijk verhaal (corporate story) zodat er een breed gedragen visie in de organisatie gecommuniceerd kan worden. Geen bezuinigingen maar kansen!

Hoe: Interactieve brainstormsessies (co-creatie)

Wanneer: Nadat er voor meer openheid is gezorgd dus na fase 1.

Waarom: Door een breed gedragen verhaal te ontwikkelen kan er op een interessante manier aandacht worden besteed aan mobiliteit zodat het meer gaat leven.

Stap 1 Kick-Off 'De week van de mobiliteit'

Nu er een helder verhaal gemaakt is over mobiliteit en de visie daarop van de gemeente Eindhoven is het tijd om dit verhaal te communiceren naar de rest van de organisatie. Uit een poll op Pino blijkt dat medewerkers hun informatie in de organisatie vanuit verschillende communicatiekanalen halen.

⁹⁵ Fragment uit het boek 'Corporate stories' van Astrid Schutte en Theo Hendriks

Het advies is daarom om het verhaal zowel via parallel- als lijncommunicatie naar de organisatie te communiceren.

Om stappen te zetten in de loopbaan moeten medewerkers lef tonen en uit hun comfort zone durven te stappen. Een kick off van 'De week van de mobiliteit' zou een soortgelijke ervaring moeten geven. In de strategie geef ik daarom een voorbeeld van hoe de corporate story kan worden verwerkt. Het zou interessant zijn om de week af te trappen met de corporate story in de vorm van een theatervoorstelling met in de hoofdrollen de medewerkers die hebben geholpen bij het creëren van de corporate story. De sfeer van de voorstelling mag informeel zijn maar de corporate story moet wel duidelijk naar voren komen. Met een voorstelling laten de medewerkers zien dat ze uit hun comfortzone durven te stappen. Om de voorstelling breed te dragen zou het slim zijn om het publiek bij de voorstelling te betrekken. Dat kan door ze vragen te stellen of door ze letterlijk op het podium te vragen. Op deze manier gaat het verhaal leven bij overige medewerkers. Het voordeel van een theater voorstelling is dat het geheel in de aanloop via een interne campagne versterkt kan worden. Met behulp van social media kan de zichtbaarheid van de week worden vergroot en het vormt een onderwerp van discussie. Uit het communicatiebeleidskader blijkt dat er binnen de gemeente Eindhoven veelal op informele sfeer gecommuniceerd wordt en dat de sfeer familiaal is lijkt een theatervoorstelling goed te passen bij de gemeente Eindhoven.

Medewerkers van de gemeente zijn al bekend met de lunchlezing⁹⁶. Het advies is daarom om een week voorafgaand aan 'De week van de mobiliteit' de voorstelling tijdens een aantal lunchlezingen plaats te laten nemen. Hierdoor blijft het vrijblijvend en hoeft niemand tijd vrij te maken om de theatervoorstelling te zien.

Medewerkers op de hoogte brengen van 'De week van de mobiliteit' en ze ook overtuigen om deel te nemen heeft vooral te maken met informeren en overreden. Deze strategie heeft veel kenmerken van de actievisie⁹⁷ van Reijnders. Het gaat bij de gekozen strategie om het zenden van een boodschap. Er is gekozen voor deze strategie omdat er in een korte tijd een grote groep medewerkers geïnformeerd kan worden.

Strategie: Informeren & overreden

Wie: Cast van de theatertour

Door wie: Externe organisatie die bekend is met theatermaken

Wat: Theater tour

Hoe: Door het verhaal op een ludieke manier in de organisatie te communiceren gaat het onderwerp leven. Een theatertour (geschreven en uitgevoerd door medewerkers interactie dus) die ondersteund kan worden met social media zodat het de zichtbaarheid vergroot kan worden is een mooie manier om de corporate story te communiceren. Het kan gezien worden als een interne campagne

Wanneer: Nadat er een duidelijke corporate story is gemaakt en voordat 'De week van de mobiliteit' begint.

Waarom: Alleen een corporate story bedenken is niet voldoende. Het verhaal moet ook verteld worden. Door het op een ludieke manier te brengen zal er meer 'rumour around the brand' zijn.

Vorbereiding op stap 2: Speeddates leidinggevend

Voordat 'De week van de mobiliteit' van start kan gaan moet er eerst duidelijk zijn wat er allemaal mogelijk is aan baankansen bij verschillende sectoren. Om dit inzichtelijk te maken adviseer ik om gebruik te maken van speeddates tussen leidinggevend

⁹⁶ Een presentatie tijdens lunchtijd door de gemeente Eindhoven voor de gemeente Eindhoven.

⁹⁷ Basisboek interne communicatie, Erik Reijnders (2010)

leidinggevers in korte gesprekken met elkaar kijken wat ze open hebben staan aan mogelijkheden voor nieuwe werknemers. Juist door de interactie tussen leidinggevers gaat mobiliteit weer leven en zorgt het voor meer betrokkenheid van de leidinggevers bij het onderwerp. De dialoog staat bij deze stap centraal waarbij het uitwisselen van kennis een grote rol speelt.

Strategie: Dialogiseren
Wie: Leidinggevers
Wat: Speeddates
Hoe: Via korte informele gesprekken tussen leidinggevers
Waarom: Om inzicht te krijgen in wat er mogelijk is voor nieuwe medewerkers.

Stap 2 'Week van de mobiliteit'

Nu alle voorbereidingen zijn getroffen en de aftrap van 'De week van de mobiliteit' is geweest kan de week ook echt van start gaan. Uit onderzoek kwam naar voren dat medewerkers behoefte hebben aan informatie over wat er in de organisatie mogelijk is aan carrièrekansen. Medewerkers van de gemeente Eindhoven geven niet graag hun veilige omgeving op om een nieuwe stap te maken in hun carrière. Ze willen eerst weten waar de stap ze naar toe zal brengen. Deze week maakt een mogelijke stap voor alle medewerkers en leidinggevers inzichtelijk. Juist door medewerkers en leidinggevers te betrekken bij de uitvoering van deze week zullen zij meer urgentiebesef krijgen bij mobiliteit. Door juist de medewerkers van de eigen sector een rondleiding te laten verzorgen of de nieuwe geïnteresseerde van informatie te voorzien zal mobiliteit organisatiebreed gedragen worden.

Voor het uiterlijk van een bijbehorende website en een soortgelijke aanpak is mijn advies is om te kijken op de website van <http://weekvandemobiliteit.nl>.

Omdat niet iedereen bezig is met carrièremogelijkheden zou deze week niet verplicht moeten worden voor alle medewerkers. Het advies is daarom om op basis van inschrijvingen te werken. Het voordeel hiervan is dat vooraf duidelijk is hoeveel personen er verwacht worden. Daarnaast is het voordeel dat er achteraf eenvoudig geëvalueerd kan worden omdat de gegevens bekend zijn bij de organisatie.

Strategie: Informeren & Dialogiseren
Wie: Iedereen uit de organisatie is welkom maar is niet verplicht om deel te nemen.
Wat: Start van 'De week van de mobiliteit'
Hoe: Via 'De week van de mobiliteit' stelt de gehele organisatie zich open voor snuffelstages en kijkdagen.
Waarom: Omdat er volgens medewerkers niet voldoende mogelijkheden te zien zijn is 'De week van de mobiliteit' een mooie manier om te laten zien wat de carrièremogelijkheden binnen en buiten de organisatie.

Stap 3 Evaluatie 'Week van de mobiliteit'

Een stap die zeker niet vergeten moet worden is de evaluatie van 'De week van de mobiliteit'. Op basis van de gegevens van deelnemers kan naar reacties worden gevraagd. Het voordeel hiervan is enerzijds om te evalueren of de doelen zijn behaald en anderzijds kan ook worden nagegaan of medewerkers ook daadwerkelijk in beweging zijn gekomen. Naast het evalueren is dit ook een mooi moment om de balans op te maken en de succesverhalen te delen. Hierdoor krijgt mobiliteit weer aandacht waardoor het blijft leven in de organisatie.

Strategie: Informeren
Wie: Communicatieadviseur
Wat: Het verspreiden van evaluatie formulieren en resultaten delen met de organisatie.
Hoe: Het evalueren via mail en groepsbijeenkomsten. Het delen van informatie via Pino.
Waarom: Om inzicht te krijgen in het succes van 'De week van de mobiliteit'.

5.4 Planning

Nu de bezuinigingsronde net is aangekondigd is het niet het juiste moment om medewerkers te motiveren om op zoek te gaan naar nieuwe mogelijkheden. Ze zitten nog in het verwerkingsproces van de verandering en staan daarom niet open voor nieuwe stappen. Met name tijdens de lunchlezing van de gemeentesecretaris werd duidelijk wat voor gevoel er heerste bij de medewerkers. Ze zitten met veel vragen en er is nog veel onduidelijk. Kijkend naar de rouwcurve van Kübler-Ross⁹⁸ zitten medewerkers van de gemeente Eindhoven nu in de 'onderhandelende fase': *"Als we wat ruimer in ons jasje zaten en meer tijd hadden dan..."*.⁹⁹ Tijdens de lunchlezing sprak de gemeentesecretaris over kansen. Uit de reacties van het publiek was te merken dat ze hier nog niet op zitten te wachten. Mijn advies is daarom om de strategie pas toe te passen wanneer het verhaal rondom de bezuinigingen is geaccepteerd. In mijn planning houd ik daarom rekening met deze ontwikkelingen.

Wat	Wanneer	Datum	Voor wie	Door wie
Fase 1 bespreekbaar maken				
Leidinggevenden op een lijn krijgen	Voor de P&O jaarcyclus	Januari 2013	Leidinggevenden	Interne coaches en begeleiders
Carrièrekansen bespreken	Tijdens de P&O jaarcyclus	Maart t/m Juni 2013	Leidinggevenden en medewerkers	Leidinggevende
Carrièrekansen bespreekbaar maken	Tijdens de P&O jaarcyclus	Juni tot september	Medewerkers onderling	Interne coaches en begeleiders
Fase 2 zichtbaar maken				
Creëren van corporate story	Voor 'De week van de mobiliteit'	September 2013	Directieraad, leidinggevenden en medewerkers	Externe deskundige
Speeddates	Voor 'De week van de mobiliteit'	September 2013	Leidinggevenden	Interne coaches en begeleiders
Het vertellen van corporate story (Kick-off 'De week van de mobiliteit')	De week voordat 'De week van de mobiliteit' van start gaat	Oktober 2013	De gehele organisatie	Door de bedenkers van de corporate story
'De week van de mobiliteit'		Oktober 2013	De gehele organisatie	Door de gehele organisatie
Evaluatie	Enkele weken na de week van de mobiliteit	November December 2013	De gehele organisatie	Communicatie adviseur

⁹⁸ Emoties bij veranderingen hebben veel te maken met rouwverwerking. Elisabeth Kübler Ross heeft de emoties van rouwverwerking onderzocht en komt tot een aantal stadia die rouwende doorlopen om hun verlies te verwerken. Uit Basisboek interne communicatie, Erik Reijnders (2010)

⁹⁹ Kloosterboer koppelt enkele typerende uitspraken aan de stadia van Kübler Ross

5.5 Kritische succesfactoren:

Om de verandering te laten slagen zijn er een aantal kritische succesfactoren. Hieronder staan de kritische succesfactoren vermeld.

Voorkeurskandidaten

Zolang er voorrangskandidaten blijven zal de beeldvorming rondom mobiliteit niet veranderen. Andere medewerkers krijgen hierdoor geen vertrouwen in een eerlijk proces. Een aantal geïnterviewden geven aan dat ze het gevoel hebben eerst iets te moeten mankeren voordat ze kans maken op nieuwe mogelijkheden.

Tijd

Er moet voldoende tijd worden uitgetrokken voor het implementeren van het plan. Een gedragsverandering heeft tijd nodig en moet onderweg kunnen worden aangepast waar nodig.

Openheid en betrokkenheid

Openheid speelt een belangrijke rol bij het slagen van de verandering. Dit moet door de begeleiders van de werkvormen en de communicatieadviseur die het proces begeleid benadrukt worden. Daarnaast moet de gemeente zich openstellen voor de inbreng van medewerkers. Juist door de betrokkenheid van verschillende lagen in de organisatie kan mobiliteit worden gestimuleerd.

Negatief imago

Dat mobiliteit nu gekoppeld wordt aan de bezuinigingen is niet meer terug te draaien. Uit onderzoek blijkt dat mobiliteit zijn negatieve imago heeft te danken aan de 'zorglijst' uit het verleden en de huidige bezuinigingen. In de toekomst zou het verstandig zijn om in communicatie uitingen minder de nadruk te leggen op de bezuinigingen.

5.6 Slotwoord

Door een combinatie van de actie- en de interactievisie in de strategie zal er meer betrokkenheid en meer zichtbaarheid zijn rondom mobiliteit bij de gemeente Eindhoven. Het is een uitdagende opdracht waar vooral doorzettingsvermogen een belangrijk begrip is. Een verandering heeft nu eenmaal tijd nodig en in tijden van bezuinigingen is tijd kostbaar. Zoals bij de aanleiding van de opdracht al duidelijk was wil de gemeente Eindhoven haar zicht op de lange termijn niet verliezen door de bezuinigingen op de korte termijn. Zolang die gedachte blijft leven heeft deze strategie kans van slagen.

6. Literatuurlijst

6.1 Literatuur

Baarda, D.B. & Goede, M.P.M., de & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (2^e ed.). Stenfert Kroese: Houten

Caluwé, L. De, & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige* (2^e ed.). Kluwer: Deventer

Grinten, J., van der (2004). *Mind the gap: stappenplan identiteit en imago* (2^e ed.). Boom: Amsterdam

Hendriks, T. & Schutte, A. (2007). *Corporate stories: verwoorden, vertellen en verankeren* (3^e ed.). Kluwer: Amsterdam

Koeleman, H.T. (2002). *Interne communicatie bij verandering: van middelen naar interventiedenken* (2^e ed.). Alphen aan den Rijn: Kluwer

Reijnders, E. (2010). *Basisboek interne communicatie: aanpak en achtergronden* (7^e ed.). Assen: Van Gorcum

Reijnders, E. (2004). *Samen veranderen: de weg naar een gedragen besluit* (2^e ed.). Utrecht: LEMMA BV

Ruler, B., van (2003). *Strategisch Management van communicatie: introductie van het communicatiekruispunt* (2^e ed.) Deventer: Samsom

6.2 Artikelen binnen de gemeente Eindhoven

Afdeling P&O. *Projectplan Carrièreplein: "de lijnen komen bij elkaar" 2011-2013* (oktober 2011)

Afdeling P&O. *Sociaal jaarverslag* (2010)

Afdeling P&O. *Weet Wat Werkt: DESTEP analyse document* (mei 2011)

Eindhoven Eigen. *Uitgave voor medewerkers van de gemeente Eindhoven*

Gemeente Eindhoven. *Rapport Route 2014* (maart 2012)

Gemeente Eindhoven. *Weet Wat Werkt: visie op de organisatie en de medewerkers van de gemeente Eindhoven*. (mei 2011)

Generatiewijzer. <http://gxintraprod9.gemehv.nl/web/personeel/generatiewijzer-1.thm>

InternetSpiegel. *Medewerkertevredenheidsonderzoek Gemeente Eindhoven* (juli 2010)

Projectleider mobiliteit. *Memo aan DR: memo met voorstel tot aanpassingen in het Programma*. (2 februari 2012)

Projectteam mobiliteit. *Programma mobiliteit: plan van aanpak, "een nadere beschouwing"* (september 2011)

Projectteam mobiliteit. *Programma mobiliteit: voortgangsrapportage, "de eerste honderd dagen" (... een programma op koers)* (19 mei 2011)

Robbert de Mug (19-3-2012). *Enquête: vragenlijst behoeftes loopbaanontwikkeling*

6.3 Artikelen

Artikel uit het Algemeen Dagblad van 21-2-12: “Meer conflicten door bezuinigingen op ambtenaren”

Artikel uit het Financieel Dagblad van 13-2-12: “*De rijksoverheid wil af van de speciale status die ambtenaren op dit moment hebben*”

6.4 Websites

De volgende websites zijn met enige regelmaat bijgehouden om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen rondom mobiliteit en de gemeente Eindhoven

Informatie over de gemeente Eindhoven

www.eindhoven.nl

Uitleg over het fundingsschema

<http://www.giraffevuew.com/artikelen/artikelen-1/index.html>

SAM netwerk

www.samzon.mobi

Praktijkvoorbeeld mobiliteit

www.weekvandemobiliteit.nl

Informatie over de rechten en regelgeving

www.mijnvakbond.nl