

Actie & onderhandeling

Maarten van Gelderen

(Studentnummer: 488284)

Master thesis EUR/RSM, Part-time Master Bedrijfskunde

Coach: Prof. dr. L.C.P.M. Meijs

Meelezer: Prof. dr. A.J.J.A. Maas

Augustus 2019

Dankwoord

Hoewel je een thesis uiteindelijk alleen schrijft, was dit niet of in ieder geval minder goed gelukt zonder de onvoorwaardelijke steun van mijn partner en mijn (ook) studerende dochter. Speciale dank gaat uit naar de mensen die tijd vrijgemaakt hebben voor een interview. Dank gaat ook uit naar Lucas Meijs en Alexander Maas voor de verhelderende gesprekken en de vaak gedetailleerde feedback, ook per mail. Waardevolle feedback is essentieel en een stimulans om door te gaan. Tot slot bedank ik ook mijn werkgever Stichting De Haagse Scholen voor de financiering, het vertrouwen en de flexibele opstelling.

| | |
|---|-----------|
| Inhoudsopgave | 3 |
| | |
| HOOFDSTUK 1. Context | 5 |
| 1.1. De context en de institutionele omgeving. | 5 |
| 1.2. De historische context | 6 |
| 1.3. Onderzoeksvraag | 7 |
| HOOFDSTUK 2. Grondslagen onderzoek | 8 |
| 2.1. De kwalitatieve onderzoek benadering | 8 |
| 2.2. Benaderingen in kwalitatief onderzoek | 8 |
| 2.3. Strategie van onderzoek | 9 |
| 2.4. Onderzoeksaanpak | 10 |
| 2.5. Analysemethode | 11 |
| 2.6. Waarborgen van kwaliteit in het onderzoek | 12 |
| 2.7. De meervoudige rol van de onderzoeker | 13 |
| 2.8. Interviews en bevindingen | 14 |
| HOOFDSTUK 3. Theoretisch kader | 15 |
| 3.1. Legitimiteit van organisaties | 15 |
| 3.2. Institutionele context | 19 |
| 3.3. Uber als voorbeeld van een disruptieve kracht | 20 |
| 3.4. Isomorfisme | 20 |
| 3.5. Isomorfisme in een andere organisatie ecologie | 24 |
| HOOFDSTUK 4. Resultaten | 28 |
| 4.1. De globale tijdslijn | 28 |

| | | |
|------------------|---|------------|
| 4.2. | Tijd, continuïteit en traditie; het loslaten van de brede agenda | 30 |
| 4.3. | Harmonie en consensus | 31 |
| 4.4. | Van strategie naar succes ten koste van de legitimiteit | 33 |
| 4.5. | Het incorporeren van disruptieve krachten | 36 |
| | HOOFDSTUK. 5 Conclusie en discussie | 38 |
| 5.1. | Conclusies | 38 |
| 5.2. | Discussie | 40 |
| 5.3. | Limitaties | 41 |
| 5.4. | Aanbevelingen voor de praktijk en verder onderzoek | 42 |
| | Samenvatting | 43 |
| | Literatuur | 44 |
| | Lijst van bijlagen | |
| Bijlage 1 | quotes interviews | 47 |
| Bijlage 2 | quotes interviews isomorfisme | 79 |
| Bijlage 3 | quotes interviews legitimiteit | 90 |
| Bijlage 4 | quotes interviews isomorfisme en legitimiteit | 101 |
| Bijlage 5 | quotes interviews op thema gedwongen isomorfisme | 113 |
| Bijlage 6 | quotes interviews op thema tijd continuïteit en traditie | 116 |

HOOFDSTUK 1. Context

De verrassing in de wereld van de cao-onderhandelingen van 2017/2018 was de uitkomst van de nieuwe CAO Primair Onderwijs. Het onderhandelingsresultaat is mede tot stand gekomen door de komst van een nieuwe speler aan de onderhandelingsstafel: PO in Actie. De oprichters van PO in Actie (februari 2017), de basisschoollerares Jan van de Ven en Thijs Roovers, waren nieuwkomers op dit speelveld en zijn mede door het gebruik van sociale media van grote betekenis geweest voor het behaalde onderhandelingsresultaat. Een fragment uit het Algemeen Dagblad (2017) met als kop "Waarom de leraren wél een succeslobby voerden" kan dat illustreren:

"Het is begin maart als D66-Kamerlid Paul van Meenen Jan van de Ven, ook leraar, bijna vaderlijk advies geeft. „Die salariseis wordt best lastig“, waarschuwt Van Meenen zijn partijgenoot. Toch lukt het iets voor elkaar te krijgen wat in geen enkel verkiezingsprogramma stond: een loonsverhoging voor basisschoollerares. Na een petitie waarin twee eisen staan: eerlijk salaris en minder werkdruk: „Bij degenen die het hadden moeten doen - namelijk de bonden - heerst een gebrek aan daadkracht.“. Ze schrijven als drijvende krachten zelf het manifest, bepalen inhoud en strategie en kondigen de stakingen aan. PO in Actie is een uitzondering. In een mum van tijd krijgt is er steun van 45.000 basisschoollerares, daarna volgen de onderwijsbonden, de werkgevers én ouders. Zeven maanden later is er 270 miljoen euro extra begroot voor een loonsverhoging en 450 miljoen euro om de werkdruk te verlagen. Minder dan de leraren willen, maar meer dan aanvankelijk werd verwacht.” (18 oktober)¹

Dit type onderhandelingen zijn langlopende processen waarin de deelnemende ervaren onderhandelaars maandenlang met elkaar in gesprek zijn. De onderhandelaars kiezen momenten om in de media nieuws met betrekking tot de voortgang van de onderhandelingen te delen. Met de komst van PO in actie is hierin wat veranderd.

PO in actie is opgericht op Facebook voor en door leraren en de groep groeide in zeer korte tijd tot 45.000 leerkrachten. PO in Actie plaatste een manifest op de Facebookpagina en website onder de kop: "Primair Onderwijs verdient meer". In dit manifest werd een aanklacht geformuleerd tegen de te hoge werkdruk en een te laag salaris in het Primair Onderwijs. Het in zo'n korte tijd zoveel leraren mobiliseren is de (al jaren in leden dalende) onderwijsvakbonden nooit gelukt.

Ontstaansgeschiedenis van PO in Actie.

1.1 De context en de institutionele omgeving.

In Nederland ligt er veel verantwoordelijkheid bij het onderwijs zelf. Die verantwoordelijkheid is praktisch eigenlijk in handen van de besturen en de scholen. In de afgelopen decennia is het aantal "eenpitters" (een bestuur dat 1 school bestuurt) afgenomen en zijn er veel kleine besturen gefuseerd en daarmee zijn schoolbesturen in het Primair Onderwijs vaak organisaties waaronder meer dan 10 scholen ressorteren. In deze institutionele omgeving staat de positie van de schoolbesturen en de scholen centraal. Wat er omheen georganiseerd is, is nogal versnipperd. Er is nog steeds deels sprake van oude verzuilde structuren. Vakbonden behartigen de belangen van hun leden. In deze belangenbehartiging zijn er grofweg 3 kerntaken. Het verbeteren van de salariering, het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden en zorgdragen voor rechtsbescherming voor de leden. Daarnaast is er vanuit vakbonden ook wel betrokkenheid en bemoeienis op de onderwijsinhoud. Er zijn verschillende vakbonden actief in de onderwijssector. Er is de Algemene Onderwijs Bond (AOB) en het CNV (Christelijk Nationaal Vakverbond) onderwijs. De schoolleiders zijn verenigd in de Algemene Vereniging van Schoolleiders (AVS). Maar ook achter de PO raad (werkgevers) zit dan weer Verus

¹ Bron: <https://www.ad.nl/politiek/waarom-de-leraren-weneacute-l-een-succeslobby-voerden~a0381ab8/>.

(Christelijke en katholieke besturenkoepel en de Vosabb (openbare besturenkoepel). En inhoudelijk is er de NRO, het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek. Het is best complex georganiseerd om de scholen en de besturen heen. Het is wel met als doel georganiseerd om scholen in de eigen kracht te laten komen. Hoewel het ministerie formeel op afstand staat, bemoeit het ministerie OCW zich toch wel nadrukkelijk met het onderwijsveld. Het ministerie werkt bijvoorbeeld de deugdelijkheidseisen uit en organiseert via de rijksinspectie voor het onderwijs ook het toezicht op het onderwijs en daarmee is het ministerie OCW toch vrij bepalend. Hierdoor voelen scholen en schoolbesturen zich nogal ingeperkt in de vrijheid maar zijn zij dit feitelijk niet. Er is relatief vrij veel vrijheid voor scholen en schoolbesturen. Er is echter nog wel de bestaande scheidslijn; Het ministerie gaat over het "wat" en de scholen gaan over het "hoe". De politiek moet sturing geven aan het ministerie om die "wat" vraag verder in te vullen. De politieke laag blijft niet altijd op afstand en gaat zich soms ook bemoeien met het "hoe". In dit krachtenveld probeert het ministerie de politiek met goede adviezen te bedienen. Voor het ministerie is het belangrijk om in het wetgevingskader wel steeds in juiste positie te blijven en voldoende afstand tot de schoolbesturen en de scholen te behouden. Er is maatschappelijk maar ook politiek voldoende aandacht en belangstelling voor goed funderend onderwijs.

Met elkaar werken de werkgeversorganisaties en de vakbonden eigenlijk non-stop aan een collectieve arbeidsovereenkomst (cao). Na overeenstemming over de inhoud van de cao tussen werkgeversorganisaties en vakbonden kan deze algemeen bindend verklaard worden door de minister. Dan is de cao geldend voor de gehele sector. Een cao kent altijd een looptijd. Meestal is dat 2 of 3 jaar met een maximum van 5 jaar. De onderhandelingen over een cao lopen eigenlijk het gehele jaar door en dit gremium wordt deels gezien als een gesloten circuit van mensen die elkaar al jaren kennen. Wanneer men er niet uitkomt en er geen afspraken gemaakt kunnen worden, leidt dat een enkele keer tot stakingen. In de onderwijssector onderhandelen de AOB en het CNV onderwijs en de AVS en nog een enkele vakbond met de PO raad (werkgevers). Toch vinden vakbonden ook dat ze enigszins tegenover het ministerie staan. Dat wordt zo ervaren omdat er een oud verband bestaat tussen het ministerie OCW en de koepelorganisaties (Verus en de Vosabb) van werkgevers. Daar werken veelal mensen die ooit bij de uitvoeringsinstanties hebben gewerkt. Er wordt in vakbondskringen daarom gedacht dat de financieringsruimte ofwel de loonruimte vooraf al wordt afgesproken tussen de koepelorganisaties en daarmee de PO raad en het ministerie.

1.2. De historische context

Nederland is sinds 2016 hersteld van een economische crisis. Dat herstel begon voorzichtig en nog nauwelijks zichtbaar in 2013. In januari 2014 is de werkloosheid nog doorgestegen tot 7,8 %. Vanaf dat moment ontstond er een dalende lijn en de werkloosheid daalde in december 2016 naar 5,4%. In diezelfde periode nam de economische groei langzaam toe. Die groei, zo schreef de FNV (Federatie Nederlandse Vakbeweging), komt nog onvoldoende ten goede aan de werkenden van de samenleving. De FNV constateert dat de werkdruk op veel plaatsen hoog is en de inkomensongelijkheid toeneemt. De vakbonden zien tegelijkertijd dat regeringscoalities soms wel uit 4 of 5 partijen bestaan. De bonden richten zich daarom niet meer op 1 of 2 partijen maar zorgen voor toegang tot al deze partijen. De FNV benadrukt haar onafhankelijkheid en het belang van de overlegeconomie. Met behulp van de overlegeconomie kan de overheid draagvlak ontwikkelen het beleid van de sociale partners goed in beeld behouden. Vanuit dit gedachtengoed zal een vakbond vallend onder de FNV nooit demonstraties en/of acties of stakingen organiseren in samenwerking met één politieke partij. Bonden streven naar een onafhankelijke positie. Tegen deze achtergrond en in dit tijdsgewricht ontstaat PO in Actie. De werkdruk in het onderwijs is hoog, zo ook het ziekteverzuim. Het ziekteverzuim in het Primair Onderwijs lag in 2016 op 6,3%. Landelijk, alle sectoren gezamenlijk, lag dit percentage op 3,9%. In het aantal geregisterde vakbondsleden is beweging. Het CNV Onderwijs (Christelijk Nationaal Vakverbond) daalt met zo'n 1500 leden per jaar en hebben nu minder dan 50.000 leden. Dit lijkt niet logisch, leraren zijn ontevreden over het salaris

maar kiezen niet voor een vakbond. Een mogelijke de uitleg is de vergrijzing. Oudere leraren gaan met pensioen en zeggen hun lidmaatschap op. De jongeren in de huidige samenleving zijn een ander deel van de uitleg. Zij binden zich minder makkelijk aan een vereniging. Voor parttimers, en daar zijn er veel van in het Primair Onderwijs, is de vakbondscontributie gewoon te hoog. Zij vinden het lidmaatschap te duur. De AOb (Algemene Onderwijsbond) met 77.000 leden groeit echter licht. Binnen de AOb denkt men dat dit komt omdat de AOb zich breed richt, niet alleen op salaris en arbeidsvoorwaarden maar breder op o.a. de inhoud van het werk. De AOb ervaart ook concurrentie van BON (Beter Onderwijs Nederland). Deze vereniging richt zich vooral op die onderwijsinhoud.

De in de inleiding geschetste ontstane situatie rondom PO in Actie roept nieuwsgierigheid op. Wat is hier gebeurd en wat heeft het opgeleverd? Naast deze vragen is er ook ruimte om hiernaar vanuit een meer wetenschappelijk perspectief te kijken. Dat leidt tot de volgende onderzoeksvraag en deelvragen.

1.3 Onderzoeksvraag:

Hoe heeft isomorfisme het organisatieverloop en het cao-onderhandelingsproces in het Primair Onderwijs beïnvloed tijdens de periode dat PO in Actie actief was?

Deelvragen:

- Welke invloed heeft het deelnemen van een nieuwe organisatie aan de onderhandelingen op de cao-onderhandelingen in het onderwijs?
- Wat is de ontstaansgeschiedenis van PO in Actie?
- Welke vormen van isomorfisme zijn er en welke zijn er van belang in deze casestudie?
- Hoe heeft isomorfisme de geschiedenis van PO in Actie gevormd?
- Wat is een mogelijke theoretische aanpak van de omgang met nieuwe deelnemers aan tafel bij deze onderhandelingsprocessen?

Bovenstaande onderzoeksvraag met deelvragen zorgt voor verdieping op het onderwerp en geeft tegelijkertijd verbreding van het onderzoek. De vastgestelde deelvragen zijn leidend voor een voorlopige hoofdstukindeling. De verwachting is dat de komst van PO in Actie de bestaande organisaties heeft verrast en dat het niet aanpassen van PO in Actie aan de bestaande gang van zaken met betrekking tot deze cao-onderhandelingen mede heeft geleid tot succes - een onverwacht goed onderhandelingsresultaat.

HOOFDSTUK 2. Grondslagen onderzoek

2.1. De kwalitatieve onderzoek benadering.

Onderzoeksvragen verschillen van elkaar en vragen om een verschillend type aanpak van onderzoek. Er kan behoefte zijn om vooral feiten te achterhalen en deze in beeld te brengen en verdiepen. Wanneer deze behoefte van feiten achterhalen samengaat met de beschikbaarheid van cijfermateriaal over het te onderzoeken onderwerp, dan is het doen van kwantitatief onderzoek voor de hand liggend. Er is bij kwantitatief onderzoek vaak een focus op grotere aantallen respondenten. De uitkomsten, uitgedrukt in cijfers zeggen vrijwel altijd wat over een bepaalde groep. Uitkomsten en resultaten in deze onderzoeken worden vaak gepresenteerd in cijfers. Vooraf wordt een theoretisch kader opgesteld dat richting geeft aan het bestuderen en interpreteren van de data. Er wordt gewerkt met afhankelijke en onafhankelijke variabelen. De opgestelde hypothese wordt met behulp van de data getest. De opzet van deze vorm van onderzoek is van tevoren vastgesteld en is daarmee vrij inflexibel. De te kiezen steekproef behoort representatief in omvang en in kenmerken te zijn voor de doelgroep. Als dat zo is, kan er gegeneraliseerd worden naar de gehele doelgroep. Vaak wordt er een digitale vragenlijst naar betrokkenen (steekproef) gestuurd. De antwoorden worden vervolgens verwerkt in daarvoor bestemde softwareprogramma's, zoals SPSS of SAS (Yilmaz, 2013).²

In dit onderzoek echter is bewust kwalitatief opgezet omdat het meer gericht is op interpretaties en er weinig bekend is over het onderwerp. Daarmee is dit onderzoek ook meer verkennend van aard. Kwalitatief onderzoek is daarnaast beschrijvend van karakter. Het onderzoek is sterk gericht op informatie die het verloop van het proces in beeld brengt en de motivatie en meningen van betrokkenen goed inzichtelijk maakt.³ De waarnemingen en de achterliggende overtuigingen van de betrokkenen zijn erg belangrijk om tot de kern te komen. Er is over het onderwerp PO in Actie en de cao-onderhandelingen veel tekst in de vorm van beleidsdocumenten, artikelen e.d. beschikbaar. Onderhandelingsprocessen zijn complex en het is in dit onderzoek belangrijk om de gedachten van betrokkenen te verwoorden en betekenis te geven aan het verloop van het proces. Vooraf is er geen helder en vastomlijnd beeld van te gebruiken concepten of van mogelijke resultaten van dit onderzoek. Er is voor dit onderzoek een flexibele onderzoeksopzet nodig. Vooraf is het zorgvuldig opzetten van een theoretisch kader noodzakelijk. In de afgelopen decennia is er een toename van de erkenning van het belang van taal in kwalitatief onderzoek. Communicatie en onderhandelen door middel van taal zijn in ons dagelijks leven voortdurend aan de orde. Taal is daarmee een onmisbaar medium om tot begrip en tot verklaring van de sociale werkelijkheid te kunnen komen (De Boer & Smaling, 2011).

2.2. Benaderingen in kwalitatief onderzoek.

In kwalitatief onderzoek is veel variatie in de te kiezen benadering. De oorzaak daarvan heeft te maken met het verschil in onderzoekssituatie maar ook met het denken vanuit verschillende wetenschapsfilosofische benaderingen. In de sociale wetenschap wordt in eerste instantie vaak ingedeeld op basis van drie benaderingen. De empirisch analytische benadering, de interpretatieve benadering en de kritische benadering (zie De Boer & Smaling, 2011 blz. 14 t/m 17). Iedere benadering is dan weer verbonden met een wetenschapsfilosofische manier van denken. Deze

² Bron:

<https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=G2fOAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=difference+quantitative+qualitative+approaches&ots=j3rHFkdJvx&sig=qJxy7safhWli8c3nPVdwBIFXGko#v=onepage&q=difference%20quantitative%20qualitative%20approaches&f=false>.

³ Bron: <https://www.claudiadegrauw.nl/kwalitatief-en-kwantitatief-onderzoek-wat-wat/>

benaderingen zijn te beschouwen als leidend met betrekking tot het indelen van methodologische benaderingen.

Tegelijkertijd gaat ontwikkeling eigenlijk altijd door en zijn er zo'n 6 benaderingen te benoemen die volop in gebruik zijn geraakt en daarmee voldoende zeggingskracht hebben om hier te benoemen. Zo is er de realistische benadering, de complexiteitsbenadering en de constructivistische benadering. Ook is er een postmodernistische benadering een participatieve benadering en een intuïtieve benadering mogelijk (zie De Boer & Smaling, 2011 blz. 17 t/m 21). Er is in dit onderzoek een keuze gemaakt voor de constructivistische benadering. In de constructivistische benadering worden algemene kennis maar vooral ook wetenschappelijke kennis als een menselijke constructie opgevat. Wie constructivistisch naar de wereld kijkt, erkent dat er meerdere geconstrueerde werkelijkheden bestaan en dat we die werkelijkheden maar gedeeltelijk kennen. Het theoretische standpunt "alle wetenschappelijke kennis is geconstrueerd" staat binnen deze benadering tegenover een meer sociaalwetenschappelijk methodologisch standpunt. Dit is meer een verlichte vorm van constructivisme waarbinnen bijvoorbeeld het opzetten en het afnemen van semigestructureerde interviews als een goed werkbaar methode wordt gezien.

2.3. Strategie van onderzoek.

In dit onderzoek verkies ik twee strategieën te combineren: theoriegefundeerd onderzoek en casestudie.

De *gevalsstudie (of casestudy)* is een veel gekozen vorm in wetenschappelijk onderzoek. Toch heeft een casestudy een onvoldoende legitieme status binnen sociaalwetenschappelijk onderzoek als onderzoeksstrategie. Dit is waarschijnlijk zo omdat de casestudy geen goed gedefinieerde en gestructureerde protocollen kent (Yazan, 2015). Om de casestudy een meer legitieme status te geven was lang een hoofddoel het in gebruik nemen van een expliciete set van te interpreteren verkenningen bij het opzetten van de casestudy. Dan valt te denken aan onder andere een naturalistische en een holistische en een etnografische onderzoeksmethode. Men leek zich te richten op het presenteren van een methodedesign, een heldere methodeaanpak van een casestudy binnen de sociale wetenschap als een legitieme methodologie om gedrag te onderzoeken in een theoretisch voorstel. Het blijft erg breed en algemeen geformuleerd omdat onderzoek uiteindelijk het produceren van kennis over de wereld is. Daarbij blijven de drie perspectieven objectiviteit, geldigheid en generaliseerbaarheid steeds leidend.

Een onderzoeker met een casestudy, zoals dit onderzoek naar PO in Actie, zit al snel dicht aan tegen het constructivistische paradigma. In dit geval exploreer ik sociaal geconstrueerde kennis die ik in conversaties hoor vanuit de menselijke praktijk (informele gesprekken, interviews, e.d.). Het is kennis die voor een groot deel alleen bestaat in de hoofden van betrokkenen in het onderzoeksveld. Ik zal deze kennis verzamelen en naar verbanden op zoek gaan, teneinde naderhand verder te kunnen conceptualiseren. Een case is in deze omschrijving eigenlijk een tijdelijk fenomeen in de context van het dagelijks leven. De grenzen tussen het fenomeen (in dit specifieke geval PO in Actie) en de context (de cao-onderhandelingen en de media-omgeving) zijn minder helder. Een onderzoeker heeft over het algemeen weinig controle over het fenomeen en over de context. Het gaat om het beantwoorden van "hoe vragen" en "waarom vragen" met betrekking tot het fenomeen. De analyse heeft eigenlijk altijd betrekking op vrij veel variabelen die interessant kunnen zijn voor de case. Maar er is meestal minder (kwantitatieve) data beschikbaar. In de casestudy worden er "bewijslijnen" getrokken en wordt er een verdeling aangebracht zodat er in de voorfase een theoretisch voorstel voor het verzamelen van bewijs en het doen van de analyse ontstaat. Hiermee is er toch een nauwkeurige benadering mogelijk die samenhang en consistentie kent. In een casestudy kan in het

onderzoeksdesign en in de onderzoeksstrategie gewerkt worden met componenten en gewerkt worden in fases. Ook in dit onderzoek naar PO in Actie is dat de ambitie.

Theoriegefundeerd onderzoek (ook wel aangeduid als *grounded theory*) is een basisvorm van sociaal-wetenschappelijk onderzoek te noemen. Er wordt theorie ontwikkeld naar aanleiding van het analyseren van de systematische verzamelde kwalitatieve gegevens. Het is geen eenduidige methode maar eigenlijk een serie van werkwijzen. Er is sprake van pragmatisch handelen door de onderzoeker. Dit dan wel op basis van een vaststaande analysemethode. Het theoretisch gefundeerd onderzoek is gericht op het onthullen van onderliggende fenomenen en het ontwikkelen van theorieën waar men in de praktijk wat aan heeft of op het veranderen of verdiepen van bestaande theorieën. Omdat de verzameling van gegevens iteratief plaatsvindt, gaat de onderzoeker vaak een tweede keer terug het veld in voor aanvullende gegevens. Gegevens worden vaak door middel van interviews verkregen maar ook worden er wel schriftelijke bronnen gebruikt en daarna volgt codering. Om reflectie te bevorderen documenteert de onderzoeker het proces van analyse om zo beter patronen en verbanden te kunnen waarnemen (Kenny & Fourie, 2015).

Wanneer er in de sociale wetenschappen ten behoeve van onderzoek een methodologisch design wordt opgezet, gaat dat vaak met behulp van *Grounded Theory* (GT) als onderliggende theorie. Deze theorie is dan de verwijzing naar een methodische informatieverzameling van gegevens en een methodische analyse ervan. Er wordt uitgegaan van een inductieve benadering. Dit door bijvoorbeeld vanuit een specifieke observatie te kijken of het mogelijk is een om een generalisatie te kunnen vaststellen. Inductief redeneren vindt plaats door eerst te observeren en vervolgens door de informatieverzameling op patronen te scannen. Herhaalde patronen, ideeën en concepten worden gegroepeerd in categorieën en vervolgens gecodeerd. Dan stelt de onderzoeker een mogelijke hypothese op en generaliseert dan door een theorie te formuleren. Vaak wordt dan nieuwe informatie verzameld om aan te tonen en/of te toetsen of de nieuwe theorie van toepassing is. In GT zijn er drie leidende stromingen (Kenny & Fourie, 2015). Iedere stroming kent een eigen filosofisch kader en bijbehorende methodologische richtlijnen. Zo zijn er strijdende procedures met betrekking tot het coderen. Er zijn daarnaast filosofisch tegengestelde posities en het gebruik van de literatuur conflicteert. GT is methodologisch innovatief en gaat uit van een opkomende logica gedurende het onderzoeksproces. Belangrijk om te benadrukken dat GT methodologisch geen voorschrift is. De vier strategieën; coderen, memo schrijven, het nemen van theoretische monsters en de theoretische verzadiging worden door onderzoekers “opkomend” gebruikt en flexibel ingezet in de loop van het onderzoeksproces (Charmaz, 2008).

In dit onderzoek is de theorie niet de leidraad maar wordt de theorie ingezet ter ondersteuning. Het onderzoek wordt feitelijk opgezet vanuit de empirie. Derhalve is in de analysefase het midden gezocht tussen twee coderingsmethoden. Enerzijds gebruik ik de klassieke GT-coderingsmethode. Dit is een aantrekkelijke flexibele coderingsmethode met toch een heldere structuur. Anderzijds gebruik ik een coderingsmethode die is ontworpen door Strauss en Corbin. Deze coderingsmethode bestaat uit meer stappen en zoomt preciezer in op de interviewfragmenten en is daarmee waarschijnlijk wat accurater, exacter en wellicht meer overtuigend (Kenny & Fourie, 2015).

2.4. Onderzoeksaanpak

De professionele afstand vanuit de rol als onderzoeker tot de cao-onderhandelingen in het primair onderwijs is vrij groot. Het zijn onderhandelingen die vanuit de professionele belangstelling gevolgd worden. De deelnemers aan deze onderhandelingen zijn me over het algemeen niet bekend. Sommige deelnemers ken ik wel van naam of heb ik tijdens bijeenkomsten wel eens ontmoet. Vanuit de optiek van onderzoeker die sociaalwetenschappelijk onderzoek verricht, ben ik daarmee toch nog een relatieve buitenstaander. Het is dan ook niet mogelijk om te kiezen voor participerende

observatie en tijdelijk deel te worden van deze “onderhandelingsgemeenschap” ten behoeve van de bestudering.

Het opstellen van een vaste set vragen om zo te komen tot een enigszins gestandaardiseerd interview is een bruikbare werkwijze. Deze werkwijze zal de validiteit van de interviews ten goede komen. Het afnemen van semigestructureerde interviews of diepte-interviews geeft meer ruimte tijdens het afnemen van de interviews om zaken samen te vatten en om door te vragen. Het semigestructureerde interview vindt gepland in een vorm van verlengde conversatie plaats. De onderzoeker heeft een specifiek onderwerp om over te leren en heeft een gelimiteerd aantal vragen van tevoren voorbereid en plant ook follow up vragen (Rubin & Rubin, 2012) Deze vorm sluit beter aan bij het onderzoeksdoel. Belangrijk om tijdens het afnemen van de semigestructureerde interviews de eigen betrokkenheid niet of zo minimaal mogelijk te uiten. Dat wil zeggen; niet te oordelen, niet de eigen mening te geven en geen aannames te doen. Ondanks het vrij krappe tijdsplan is het voor het proces goed om de informatieverzameling vanuit alle beschikbare bronnen in een rustig tempo te verwerken en erop te reflecteren. Door waar mogelijk wat vertraging in te bouwen, is er meer ruimte voor detail en komt er waarschijnlijk beter in beeld wat er leeft en wat er speelt. Voor het benaderen van de te interviewen personen zal ik mijn netwerk inzetten. Desondanks sluit ik niet uit dat er mensen zijn die een interview zullen weigeren. Het is de ambitie om tussen de tien en de vijftien interviews af te nemen. De te interviewen mensen zouden idealiter een verdeling over de volgende organisaties moeten hebben. Twee personen die werken voor de algemene onderwijsbond (AOB). Twee personen die werken voor de algemene vereniging van schoolleiders (AVS). Twee personen die werken voor de Primair Onderwijs Raad (PO Raad), één persoon die werkt voor de federatie Nederlandse vakverenigingen (FNV), één persoon die werkt voor het christelijk nationaal vakverbond (CNV), één persoon die werkt voor de federatie van onderwijsvakorganisaties (FvOv), twee personen die actief waren voor primair onderwijs in actie (PO in Actie) en twee personen die werkzaam zijn op het ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschappen (min OCW) en twee procesvolgers. Deze laatste groep zijn mensen die kennis hebben van dit specifieke onderwerp omdat zij bijvoorbeeld beroepsmatig hierover publiceren, of werkzaam zijn in de consultancy op dit terrein.

Met deze verdeling zijn alle aan de cao-onderhandelingstafel deelnemende organisaties vertegenwoordigd en is het daarnaast ook mogelijk specialisten te interviewen. Door met deze materie bezig te zijn, mensen te ontmoeten, er met mensen informeel over te spreken binnen de werkomgeving (directies, bestuurskantoren e.d.) ontstaat er wellicht ook een beeld. Om deze informatie, verkregen via conversatie buiten de interviews om niet verloren te laten gaan, zal er een onderzoeksjournal bijgehouden worden. Wanneer er sprake is in de semigestructureerde interviews of in de informele gesprekken van “framing” en jargon kan dat in het onderzoeksjournal worden bijgehouden.

2.5. Analysemethode

Door (in een later stadium) interviews af te nemen bij betrokkenen bij PO in Actie komt er informatie beschikbaar die in eerste instantie de mogelijk geeft tot transcriberen. Met de beschikbare uitgewerkte interviewtekst kan er een start met coderen gemaakt worden. Het zal een proces zijn van labelen en coderen, terugkeren naar de interviews en herlezen en vervolgens opnieuw labelen en coderen. Het is de bedoeling om het materiaal te laten spreken (Kenny & Fourie, 2015). Door middel van dit proces van coderen van deze interviewteksten ontstaat er structuur. Zaken kunnen in een matrix geplaatst worden. Belangrijk om op dat moment goed te kijken wat er uit de interviews komt, overzicht te behouden en te kijken wat er inductief speelt. Dan is er wellicht de mogelijkheid om een voorlopige redenering op te bouwen, een voorlopige theorie vast te stellen. Hierop volgt het open coderen (Charmaz, 2008). Dit is een proces van steeds een heel interview lezen en vervolgens

verschillende fragmenten van het interview een onderwerp in de vorm van een code meegeven. In een volgende fase zullen de onderwerpen (per code) met elkaar vergeleken worden. Door ook codes samen te brengen die sterke overlapping op onderwerp kennen, ontstaat meer overzicht op hoofdlijnen van het onderzoek en meer structuur. De aanname is dat er in deze fase patronen zichtbaar zullen worden. Het is belangrijk om dicht bij het materiaal te blijven en tijdens het proces door middel van samenvatten van termen tot begrip en inzicht te komen. Belangrijk om in deze fase “te trechteren” en “in te dikken” om zo tot de kern te komen. Dan kan er waarschijnlijk op enig moment worden vastgesteld welke factoren er nu echt toe doen.

2.6. Waarborgen van kwaliteit in het onderzoek

Het waarborgen van kwaliteit van onderzoek kan op verschillende manieren. Zo is het aantal af te nemen semigestructureerde interviews een belangrijke voorwaarde. Voldoende volume (meer dan twintig interviews) verhoogt de validiteit en daarmee de geldigheid van het onderzoek. Bij de cao-onderhandelingen in het primair onderwijs zijn vrij veel organisaties betrokken. Dat maakt het gecompliceerd. Een verhoging van de kwaliteit van het onderzoek kan gerealiseerd worden door op verschillende manieren te kijken met verschillende informatieverzamelingen.

Triangulatie in algemene zin is niet primair gericht op validatie maar op verdiepen en verbreden van iemands begrip. Triangulatie is gedefinieerd als een mix van data of van processen zodat de case vanuit diverse standpunten belicht kan worden. *Informatietriangulatie*, het samenbrengen en combineren van data is zo'n vorm om de kwaliteit van onderzoek te verhogen. Informatietriangulatie is meestal ingezet om te helpen om tot validatie van claims te komen die uit een eerste of een voorgaande studie komen. In *methodische triangulatie* worden verschillende informatieverzamelingsmethoden gecombineerd. Het mixen van methodologieën, het mixen van het gebruik van onderzoeks-data met interviews is een meer diepgaande manier van triangulatie. Triangulatie en het bestaan van verschillende sociale subsystemen (o.a. rechtspraak, overheid, vakbeweging) in de samenleving versterken beiden interdisciplinair onderzoek (Olsen, 2004). Dit is *theoretische triangulatie*. Theoretische triangulatie is vaak toegepast als een middel om met behulp van redeneren op basis van tegenstellingen aan waarheidsvinding te doen (Olsen, 2004). Het gaat hier om het mixen van benaderingen. Door vanuit 2 tot 3 theoretische uitgangspunten het te onderzoeken onderwerp te bestuderen, zal dat leiden tot diepgaander begrip. Er wordt hier vaak een contrast zichtbaar tussen wat vanzelfsprekend uit interviews komt en het onderliggende discours. Wat klaarblijkelijk generaliserend waar is vanuit enquêtes wordt dan afgezet tegen wat er aan verschillen is met alles wat officieel (beleidsdocumenten, artikelen e.d.) en vergelijkbaar is aan officiële interpretaties. Er zou meer interactie mogelijk kunnen zijn tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Het accent zou niet moeten liggen op het verschil tussen deze twee vormen van analyse maar op de mogelijkheid deze samen te brengen en daarmee nieuw licht op het gekozen onderzoeksonderwerp te laten schijnen. Een relevante vraag is waarom er zo'n strikte scheidslijn tussen deze twee vormen van onderzoek is en waarom deze disciplines apart van elkaar worden gedoceed. Deze gemixte onderzoeksmethoden gaan ook vaak heen over de grenzen die er tussen de verschillende disciplines zijn. In *onderzoeks-triangulatie* zijn verschillende onderzoekers actief. Zij verzamelen los van elkaar informatie maar wel vanuit dezelfde hypothese en dezelfde deelvragen.

Triangulatie kan goed leiden tot meer Multi-perspectief en meta-interpretaties. Meer aandacht is er voor sociaal politieke aspecten en daarnaast is er dan ook meer aandacht voor economische aspecten en de invloed daarvan op gedrag. Triangulatie heeft ook vaak invloed op het conceptuele framework en de innovatie ervan. Ook geldt dat normgedrag met name de patronen hierin in instituties een zekere weerstand kennen ten opzichte van verandering. Dat zou ook goed kunnen gelden voor onderhandelingen. Een vorm van *informatietriangulatie* is in dit onderzoek mogelijk. Dit door naast de interviews ook gebruik te maken van beschikbare artikelen en beleidsdocumenten.

Mocht bepaalde informatie niet of onvoldoende betrouwbaar zijn, wordt dat ondervangen door de variatie in informatieverzameling. Door vooraf eisen aan de artikelen, de beleidsdocumenten en de semigestructureerde interviews te stellen, wordt een vorm van valideren mogelijk. Wellicht is ook een vorm van theoretische triangulatie toe te passen.

Belangrijk zijn tot slot onderzoeksdesign vaardigheden, het waar nodig flexibel kunnen aanpassen van het onderzoeksdesign. Het gaat om het ontwikkelen van alternatieve interpretaties op basis van de beschikbare informatieverzamelingen. Dat betekent concreet dat er na triangulatie opnieuw geïnterpreteerd kan worden. Onderzoekers die sociaal-wetenschappelijk onderzoek doen, doen dit niet waardenvrij. Men is onderdeel van wat men bestudeert. Het voordeel van kwalitatief onderzoek is dat het die subjectieve natuur van de sociale relatie erkent. Mensen construeren het gedrag van anderen omdat ze kijken vanuit het eigen perspectief. Dit speelt natuurlijk een sterke rol bij het afnemen van interviews. *Retroductie* is het uitwerken en het zichtbaar maken wat mogelijk door observatie is veroorzaakt in de informatieverzameling. *Abductie* is het vangen van de werkelijke betekenis van een fenomeen. Vanuit het realisme wordt betoogd dat veel zaken in de wereld niet te observeren zijn zoals bijvoorbeeld relatie, status en macht. Dit geldt voor de omgang met zowel kwantitatieve als kwalitatieve data. Abductie heeft meer te maken met “echt binnenkomen” bij dat wat onderzocht wordt. In triangulatie wordt regelmatig gebruik gemaakt van enquête-informatie over een bepaalde tijdsperiode en van beleidsdocumenten en secundaire informatie naast de uit interviews verkregen informatie.

De te interviewen personen hebben (primair of secundair) invloed op het proces van cao-onderhandeling gehad en door expliciet deze mensen te bevragen op dit onderwerp ontstaat er mogelijk zicht op het onderliggende discours. Ook ontstaat er wellicht een vorm van co-creatie. Voor co-creatie zijn openheid en vertrouwen voorwaarden. Tijdens het proces zal duidelijk worden of er openheid en vertrouwen zal zijn. In de eindfase van het onderzoeksproces is het in verband met de betrouwbaarheid belangrijk om de uitkomsten van het onderzoek te toetsen bij de (deels zijdelings) betrokkenen van dit onderhandelingsproces. Tijdens het gehele onderzoek is er daarnaast structureel contact in de vorm van feedbackmomenten met het begeleidingsteam bestaande uit coach en mee-lezer.

2.7. De meervoudige rol van de onderzoeker

Inmiddels ben ik zo'n twintig jaar werkzaam als schoolleider van scholen in het primair onderwijs. Dan is er wat kennis van de inhoud van de cao primair onderwijs en van de gremia waar de cao-onderhandelingen plaatsvinden. Het is goed mogelijk dat de te interviewen personen me als een soort verre collega (werkzaam in dezelfde sector) benaderen. Vertrouwen neemt toe wanneer mensen zien dat je een gedeelde achtergrond hebt met hen (Rubin & Rubin, 2011). Echter, enige distantie bewaren en focussen op de interviews, die wellicht ook meer het karakter van een gesprek zullen hebben, is dan misschien ook verstandig. Een voordeel van deze rol en van de rol van betrokkene bij het primair onderwijs is het bekend zijn met het jargon.

De rol van onderzoeker is voor mij een geheel nieuwe rol. Hiermee is er geen ervaring, maar is wel de ambitie objectiviteit en betrouwbaarheid na te streven, met name in de interactie met de te interviewen personen.

2.8. Interviews en bevindingen

In mei 2019 is er een start gemaakt met de interviews en eind juni vond het laatste interview plaats. Deze empirische data, alle interviews/audio bestanden zijn (onderbouwd) op verzoek bij de auteur beschikbaar. Totaal zijn er 12 interviews afgenomen. De tijdsduur van de interviews varieert van 50 minuten tot bijna anderhalf uur. Alle geïnterviewde mensen zijn in meer of mindere mate speler in dit geïnstitutionaliseerde werkterrein. Er is natuurlijk een interview met Thijs Roovers, het gezicht van PO in Actie. Daarnaast zijn er mensen geïnterviewd die onderhandelaar zijn bij een vakbond of bij de PO raad. Er zijn bestuurders bij van scholentichtingen maar ook een consultant die werkt voor de AVS (Algemene Vereniging van Schoolleiders) en daarnaast lid is van een Raad van Toezicht van een scholentichting. Ook is er een arbeidsrechtjurist bij die vanuit die professie aan de cao onderhandelingstafel zit. De doelstelling was om zo'n 15 betrokkenen bij het CAO PO onderhandelingsproces te vragen naar de visie op de periode (februari 2017 t/m juli 2018) dat PO in Actie actief is geweest. Alle interviews zijn opgenomen en als audio bestand gearcheveerd. Uit deze audio bestanden zijn delen, alle quotes getranscribeerd die betrekking en/of een relatie hebben met isomorfisme en legitimiteit. Vervolgens zijn alle quotes met behulp van kleur gecodeerd in drie categorieën. Een kleur voor de alle quotes die betrekking hebben op legitimiteit. Een kleur voor alle quotes die betrekking hebben op isomorfisme en een kleur voor alle quotes die betrekking hebben op zowel legitimiteit als op isomorfisme. Alle bij elkaar geplaatste quotes betrekking hebbend op isomorfisme zijn vervolgens geanalyseerd en gecodeerd. Dit heeft geleid tot 4 thema's. Het thema "tijd, continuïteit en traditie; het loslaten van de brede agenda" en het thema "Harmonie en consensus" en het thema "Het incorporeren van disruptieve krachten".

HOOFDSTUK 3. Theoretisch kader

Met behulp van literatuuronderzoek zal invulling worden gegeven aan begrippen als legitimiteit, disruptieve krachten, isomorfisme en de institutionele context. Daarnaast komt aan de orde hoe deze begrippen zich verhouden ten opzichte van de institutionele theorie. Om fundamenteel te begrijpen hoe organisaties legitimiteit verkrijgen en welke rol isomorfisme daarbij speelt, wordt eerst ingezoomd op het begrip legitimiteit.

3.1. Legitimiteit van organisaties

Eigenlijk geldt voor organisaties: “Zonder legitimiteit kan een organisatie niet voortbestaan”. Er zijn in de literatuur veel verschillende invullingen aan het begrip gegeven maar een eenduidige algemene definitie van het begrip ontbreekt. Legitimiteit is de wetenschappelijke term voor “hoe we iets waarnemen”. Het is subjectief en het gaat om het opbouwen van een beeld, vaak door een collectief van mensen. Legitimiteit is eigenlijk een gegeneraliseerde waarneming of wel een collectieve aanname. De aanname dat acties van een organisatie gewenst, goed en passend zijn binnen het geldende sociaal geconstrueerde systeem van normen en waarden, overtuigingen en definities. Dit sociaal geconstrueerde systeem is vrijwel altijd plaatsgebonden. Organisatorische legitimiteit is de acceptatie van een organisatie door haar externe omgeving (DiMaggio & Powell, 1983). Legitimiteit is een voorwaarde voor de continuïteit en de effectiviteit van een organisatie. Het is voor organisaties vaak een doel op zich om te focussen op de stakeholders. Stakeholders beïnvloeden de institutionele omgeving van de organisatie.

De bestudering van legitimiteit vindt op drie niveaus plaats. Op maatschappelijk niveau, op sectorniveau en op organisatieniveau (Suchman, 1995). Daar waar het het maatschappelijke niveau betreft gaat het om de acceptatie door de samenleving. Is er erkenning door de samenleving van een mogelijk algemeen belang? Bij legitimiteit op sectorniveau wordt gefocust op hoe de organisatie haar dienst in de samenleving aanbiedt. Dan is er nog legitimiteit op organisatieniveau. Hier gaat het om herkenbaarheid van de organisatie in de samenleving. Belangrijk om te benadrukken dat de mate waarin een organisatie legitimatie heeft vrijwel altijd verandert in de loop van de tijd.

Legitimiteit kent drie verschillende (hoofd)vormen. Er is *pragmatische legitimiteit*. Dit is een vorm waarbij er vooral gekeken wordt naar de wensen en belangen van stakeholders van de organisatie. Een andere belangrijke vorm van legitimiteit is *morele legitimiteit*. Hier gaat het om het verbinden met de morele overtuigingen (identiteit, normen en waarden) zoals die leven in de omgeving van de organisatie. Morele legitimiteit gaat over het collectieve beeld dat er over de organisatie is opgebouwd. Over hoe de organisatie handelt, of ze correct handelt en of dat binnen de algemeen geldende normen is. De organisatie wordt hierop eigenlijk doorlopend geëvalueerd.

Een derde vorm is de *cognitieve legitimiteit*. Wordt de organisatie in haar omgeving begrepen? Heeft de organisatie betekenis? Is de organisatie in lijn met de geldende kaders en normen? De eerstgenoemde vorm, de pragmatische legitimiteit wordt vervolgens weer uitgesplitst in legitimiteit van beïnvloeden, legitimiteit van uitwisseling en de legitimiteit op basis van dispositie (Suchman, M. C. 1995)

Onder de eerste vorm, de *pragmatische legitimiteit* wordt alle interactie gerekend die organisatie heeft met haar directe stakeholders. Het gaat hier om het handelen vanuit het directe belang van de organisatie zelf en er kan ook een bovenliggend belang aan de orde zijn op een meer politiek niveau en/of economisch niveau. Er is vaak sprake van een afhankelijkheidsrelatie tussen de organisaties, ook in sociale zin omdat de interactie direct gevolgen heeft voor de grotere omgeving. De stakeholder beoordeelt de organisatie hier op wat het voor ze oplevert of hoe het de stakeholder

schaadt. Dan is er de *legitimiteit op basis van uitwisseling*. Er ligt dan een accent op de materiele kant en er is sprake van een machtsrelatie en er ontstaat uiteindelijk een vorm van afhankelijkheid. Vervolgens is de *beïnvloedende legitimiteit* te benoemen. De samenleving kent legitimiteit toe aan de organisatie omdat er erkenning is voor de bijdrage van de organisatie. Bij beïnvloedende legitimiteit heeft de organisatie oog voor de bovenliggende belangen van de stakeholders. Voor beïnvloedende legitimiteit ontstaat meer ruimte wanneer een organisatie bijvoorbeeld met stakeholders samen beleid opstelt of standaarden vaststelt. Dan is er ook de *dispositionele legitimiteit*. Hier staat de relatie centraal. Hoe goed is die relatie met de organisatie en worden er doordat deze relatie is aangegaan onderliggende waarden toegekend aan de organisatie? Dispositionele legitimiteit wordt wel in verband gebracht met morele legitimiteit.

Bij deze *morele legitimiteit* laat de omgeving (de samenleving maar in eerste instantie veelal de stakeholders) zich niet of minder leiden door het beoordelen van de mate waarin de organisatie successen boekt. Morele legitimiteit berust niet op een oordeel over een bepaalde activiteiten en of hier een voordeel is voor degene die de activiteit evalueert. Het gaat er veel meer om of een activiteit "het goede is om te doen". Deze oordelen zijn gewoonlijk een reflectie van overtuigingen over of een activiteit effectief een bijdrage levert aan de welvaart van de samenleving (Suchman, M. C. 1995). Natuurlijk sluit deze altruïstische grondhouding van de morele legitimiteit eigenbelang niet geheel uit maar toch verschilt morele legitimiteit fundamenteel van het nauwe eigenbelang. Dan bestaat er zoiets als "*daaruit voortvloeiende*" legitimiteit. Hier is het uitgangspunt dat organisaties beoordeeld zouden moeten worden op wat zij bereikt hebben. Een organisatie die zeer effectief is, wordt als meer legitiem gezien.

Ook kan er worden gekeken vanuit de *procedurele legitimiteit*. Worden er procedures gehanteerd die de standaard zijn en als hoogstaand gezien worden? Er bestond een dominante heersende opvatting dat vooral effectiviteit leidt tot legitimiteit. In aansluiting hierop wordt vanuit de procedurele legitimiteit de nadruk gelegd op het gebruik van de juiste middelen, sociaal geaccepteerde technieken en procedures. Doordat dit "juiste gebruik van middelen" vrij moeilijk meetbaar is, wordt het objectief aantonen dat dit leidt tot legitimiteit vaak moeilijk. Toch is er algemene erkenning voor procedurele legitimiteit.

Morele legitimiteit wordt ook nogal eens gekoppeld aan personen in een organisatie. Er wordt dan een beeld opgebouwd van het morele leiderschap in een organisatie. Er wordt morele legitimiteit toegekend aan beeldbepalende mensen in een organisatie. De persoonlijke relatie die stakeholders hebben met mensen in de organisatie is belangrijk voor het oordeel, de mate van morele legitimiteit die wordt toegekend aan de organisatie. *Personele legitimiteit* is een vorm waarbij de legitimiteit vooral berust bij de leider van de organisatie. Het is een relatief voorbijgaande vorm van legitimiteit. Daarnaast is het een weinig objectief te meten vorm van legitimiteit omdat het erg naar buiten gericht is en weinig zegt over de organisatie zelf. Wel wordt het als handig gezien om, wanneer de omgeving probeert de organisatie van een stigma te voorzien, personele legitimiteit in te zetten. De charismatische leider kan dan zo'n stigma proberen te ontwijken of te overtreffen (Suchman, M. C. 1995).

Een later erkende vorm van legitimiteit is cognitieve legitimiteit. Deze vorm komt onder andere voort uit de steeds verder toegenomen graad van organisatie in geïnstitutionaliseerde werkerterreinen. Vanuit dit denken wordt nadruk gelegd op morele opvattingen en hoe deze ontstaan. De basis hiervoor is naleving vanuit sociale verplichtingen. Dit proces wordt geformuleerd en vervolgens ontstaan er sociale identiteiten (Long, B. S., & Driscoll, C. (2008). Cognitieve legitimiteit wordt als wat vanzelfsprekend beschouwd. Het is vaak een organisatielegitimiteit bevestigende vorm. De sociale omgeving van organisaties wordt als enigszins chaotisch gezien waarin het ingewikkeld is om

ervaringen om te zetten in coherente en begrijpelijke te zetten stappen die leiden tot cognitieve legitimiteit. Daarmee is niet iedere verklaring die cognitieve legitimiteit zou moeten aantonen steekhoudend. Een ruimere kijk op het omgevingsysteem waarin een organisatie functioneert op een dagelijkse basis is noodzakelijk. Oudere organisaties hebben meer sociale en economische banden met hun omgeving en een langere historie van interactie met hun omgeving. Het publiek heeft hogere standaarden voor grotere organisaties die meer zichtbaar zijn in de samenleving.

Naast bovenstaande vormen van legitimiteit is hier het begrip “ontkoppeling” ook van belang. Omdat organisaties proberen onder een beoordeling op het criterium van de efficiëntie uit te komen, koppelen zij activiteiten los van de organisatie en van de structuur. Deze ontkoppeling zorgt er vervolgens voor dat de organisatie haar gelegitimeerde en geformaliseerde structuur behoudt en dat zij tegelijkertijd allerlei activiteiten ontwikkelt en deze beschouwt als opzichzelfstaande situaties (Meyer & Rowan, 1977). Een organisatie en een institutie worden gedragen en mede in stand gehouden door “geloof en vertrouwen” van haar interne en externe stakeholders. Dit vertrouwen is in delen gestructureerd. Het vertrouwen in de organisatie of institutie wordt als interne cultuur door haar leden geadopteerd. Het is “de goede manier van binnen de organisatie passen”. Onzekerheid wordt gezamenlijk gedragen en daarmee minder zwaar gemaakt. Er is bijvoorbeeld een patroon binnen de organisatie of institutie om te komen tot het verminderen van inspecties en van kritische evaluaties. Deze zaken bedreigen legitimiteit en worden alleen nog als ceremonie getolereerd.

Nederland kent traditioneel een sterk ontwikkeld maatschappelijk middenveld. Op verschillende beleidsterreinen zoals zorg, welzijn en onderwijs vervullen deze maatschappelijke organisaties een rol. Organisaties van werkgevers en werknemers zijn ook hiertoe te rekenen. Deze organisaties en instituties zijn volop actief en ervaren legitimiteit door directe support van klanten, vrijwilligers en donateurs. Daarnaast ontvangen zij in indirecte support via bijvoorbeeld de belastingbetaler en de herverdelende overheid. Deze maatschappelijke organisaties delen normen en waarden met een deel van de burgers in de samenleving. De overheid vindt het publieke belang van deze organisaties van waarde en ondersteunt deze organisaties met belastinggeld. Deze financiering door de overheid is ook te zien als een vorm van legitimiteit. Zowel de financiering als de legitimiteit hiervan staat wel onder druk. Dat is terug te zien in het overheidsbeleid uitgewerkt in onder anderen kostenbesparingen, in het kritisch beschouwen van de geleverde diensten en een enigszins teruglopende legitimiteit. (Meijs, L. L. 2010).

Van invloed op de legitimiteit is ook de dichtheid in relatie. Hiermee wordt bedoeld het aantal banden die organisaties hebben met instituties in hun omgeving. Wanneer een organisatie sterker is ingebed in haar institutionele omgeving (meer banden) neemt de overlevingskans van een organisatie op de langere termijn toe. (Baum, J. A., & Oliver, C. 1992).

Er is gezocht naar verklaringen waarom organisaties ontstaan en andere organisaties uiteindelijk niet ontstaan. Andere spelers in een veld waarin een organisatie start, willen vaak nog niet met een nieuwe speler in zee gaan omdat zo'n nieuwe organisatie nog geen track record heeft. De reactie van de startende organisatie is vaak, op zoek naar betrouwbaarheid, conformeren aan de geïnstitutionaliseerde omgeving. Binnen het tijdspad waarin de starter tot legitimiteit probeert te komen, zijn vaak vormen van improvisatie nodig. Toch is het niet zo dat er duidelijke kenmerken zijn van de persoon, de organisatie of de institutionele omgeving die leiden tot snel en succesvol verkrijgen van legitimiteit. Acceptatie door de omgeving wordt wel vergroot door activiteiten die leiden tot positieve indruk (Tornikoski, E. T., & Newbert, S. L. 2007).

Legitimiteit verkrijgen door allerlei inhoudelijke en organisatorische symbolische handelingen is veelvoorkomend. Managers werken dan aan het uitbreiden of behouden of verdedigen van

legitimiteit. Bij het streven naar behoud van legitimiteit is de focus vaak wat minder intensief. Bij het streven naar uitbreiding of het verdedigen is er meer inzet. Wanneer een organisatie al een problematische legitimiteit heeft, is het vermogen van die organisatie om de legitimiteit uit te breiden of te verdedigen minder groot. Het vermogen van een organisatie om de legitimiteit te verbeteren of te behouden wordt onder anderen beïnvloed door de bestaande cultuur en de beschikbare tijd. Er is daarnaast nog een duidelijke wisselwerking met het publiek, de omgeving. Wanneer de legitimiteit van een organisatie zeer problematisch is, maakt dat de omgeving meer sceptisch. Wanneer het management vervolgens overijverig actie onderneemt om de legitimiteit te vergroten, bevestigt dat juist het bij de omgeving bestaande beeld. Dit kan uiteindelijk leiden tot een stigma voor de organisatie. Wanneer een organisatie een laag niveau van legitimiteit heeft, kan dat natuurlijk worden gezien als de afwezigheid van een erg sterke legitimiteit maar ook als een uitkomst van bovenstaand patroon (Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. 1990).

Legitimering is ook gecategoriseerd op individueel betekenis geven aan legitimiteit versus het grotere sociale collectieve proces van legitimering. Organisaties waar het accent op kennis ligt focussen vaak op hoe de organisaties in hun directe omgeving die omgeving begrijpen. Dit kan worden gezien als een gecompliceerd proces van betekenis geven door interacties en het interpreteren van gedrag. Daarnaast zijn er de meer regulerende organisaties die handhaven en denken en handelen vanuit spelregels. De normatieve organisaties vormen een derde categorie. Deze organisaties maken keuzes op basis van normen en waarden (Scott, W. R. 2008).

Legitimiteit in de institutionele omgeving kent een sterke relatie met de taal, teksten en discours. Analyse ervan levert veel op. Teksten worden gebruikt om organisatorisch af te stemmen en te verbinden. Een groep organisaties heeft, om een institutioneel werkterrein te kunnen realiseren een behoorlijke hoeveelheid teksten nodig. Het is een voorwaarde. Dit levert dan debat, discours op dat dan weer leidt tot instellingen die het institutionele werkterrein kenmerken en bijvoorbeeld vertegenwoordigen of reguleren en/of organiseren. (Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. 2004). Er is studie verricht naar dit type teksten en naar een patroon van de verspreiding ervan in institutionele werkterreinen. Succesvolle spelers in een intentioneel werkterrein zijn spelers die betekenisvolle teksten kunnen leveren die vaak van buiten het eigen werkterrein komen. Zij slagen erin om deze teksten te verankeren in de eigen omgeving. Het vergroot de legitimiteit en soms ook autoriteit. Het begrijpen van institutionele processen kan niet zonder kennis van dit type van sociale constructie en de rol van taal en teksten en discours hierin.

Generatie na generatie vindt er socialisatie plaats op basis van bestaande tradities. De oorspronkelijke betekenis is dan al lang niet meer actueel omdat het gebruik ervan in steeds weer nieuwe sociale situaties leidt tot verandering. Dit leidt tot het beginsel dat mensen sociale feiten tot stand brengen. Die betekenis die mensen aan sociale feiten toekennen, geeft richting aan hoe te handelen in een organisatie (Scott, W. R. 2008). In institutionele werkterreinen is toenemende legitimiteit uiteindelijk onvermijdelijk omdat het niet conformeren aan de institutionele normen wordt gezien als een afwijzing van de sociale realiteit.

Wanneer het vanuit het bestuurlijke perspectief naar legitimiteit gekeken wordt, komt een nog niet benoemde vorm, strategische legitimiteit aan de orde. Een uitgangspunt hier is dat legitimiteit altijd verleend wordt door buitenstaanders. Er ligt een nadruk op afstemming met het institutionele werkterrein vanuit het management van een organisatie. Bij meer afstemming op de waarden en belangen van de omgeving ontstaat er een grotere legitimiteit. (Long, B. S., & Driscoll, C. 2008). Zoekend naar strategische legitimiteit wordt breed door het management van een organisatie breed gekeken in de omgeving. Naar sociale ontwikkelingen maar ook naar culturele ontwikkelingen waarbij aansluiting kan worden gezocht. Legitimiteit is hiermee bijna een middel dat uit de

omgeving, de samenleving gedistilleerd kan worden. Het is een continue proces omdat waarden in samenleving in verloop van tijd steeds veranderen. In organisaties krijgt strategische legitimiteit vaak vorm door het opstellen van ethische codes. Dit is te beschouwen als balanceren tussen de waarden en belangen van de organisatie en de waarden en belangen in de samenleving.

3.2. Institutionele context

Er is vrij veel onderzoek gedaan naar legitimiteit vanuit de institutionele context. Daarnaast is legitimiteit een cruciaal concept binnen de institutionele theorie. Institutionele theorie is een theorie over onderliggende aspecten van sociale structuren. Binnen de institutionele theorie worden processen, normen en regels bestudeerd en hoe deze zich uiteindelijk ontwikkelen tot codes voor sociaal gedrag waaraan geconformeerd wordt. Organisaties worden daarmee in belangrijke mate beïnvloed door die normen, overtuigingen, regels en procedures (Scott 2008). Dit mechanisme geeft een organisatie structuur en er gaat een zekere vanzelfsprekendheid vanuit. Met behulp van institutionele theorie wordt uitgelegd en verklaard hoe deze verschillende aspecten zich ontwikkelen, hoe ze zich verspreiden en veranderen in de loop van de tijd. Het verkrijgen van legitimiteit voor een organisatie is zo'n aspect.

Een veranderde institutionele context vraagt vrijwel altijd een reactie en/of een aanpassing van een organisatie. Om die reactie en/of aanpassing beredeneerd en gestructureerd te laten plaatsvinden zijn er modellen ontwikkeld. Ontwikkelingen in de theorie suggereren echter dat de beschikbaarheid van deze ook weer met elkaar concurrerende institutionele modellen voor ruimte zorgen voor organisaties om een vorm van strategische keuze te realiseren. Wanneer er een reactie en/of een aanpassing op zo'n institutioneel conflict op de natuurlijke manier zonder model plaatsvindt, kunnen de uitkomsten extreem zijn en leiden tot bijvoorbeeld de beëindiging van de relatie tussen organisaties. Ook kan het leiden tot organisatorische verlamming. In een beschikbaar model (beschikbare respons strategieën op een institutionele vraag) (Oliver 1991) zijn er drie veelvoorkomende reacties. Het berusten in een compromis, het vermijden van conflict en de uitdagende manipulatie.

3.3. Disruptieve krachten.

Disruptieve krachten van formaat die een organisatie treffen, leiden veelal tot een crisis. En vrijwel alle organisaties gaan uiteindelijk ook ten onder als gevolg van 1 of meerdere disruptieve krachten die op de organisatie inwerken. Daarmee is het logisch dat er een focus is op disruptieve krachten en de werking ervan. In de kern liggen er dan 2 vragen voor. In hoeverre oefenen organisaties en instituties invloed uit op andere organisaties en instituties en op de geïnstitutionaliseerde werkterreinen na een crisis? Onderzoek met de institutionele theorie als vertrekpunt laat zien dat organisaties na een crisis proberen, het beeld dat er van de organisatie bestaat, blijvend te managen. (Bansal & Clelland 2004). Het betreft hier vrij breed onderzoek en daarmee is er vast te stellen dat ook werknemers- en werkgeversorganisaties het eigen imago proberen te managen. De tweede vraag gaat over of organisaties proberen grip te krijgen op het publieke beeld dat er bestaat van het gehele geïnstitutionaliseerde werkterrein waarin zij zelf actief zijn. Voor deze vraag is minder onderzoek beschikbaar. Verstoringen van het geïnstitutionaliseerde werkterrein leiden snel tot het afschermen het beschermen door organisaties van het werkterrein. Het achterliggende doel is behoud van stabiliteit. Er is theorie opgebouwd om te voorspellen welke organisaties actief, na een verstoring van het geïnstitutionaliseerde werkterrein waarin zij actief zijn, overgaan tot beschermen.

Veel hangt af van de impact die versturende gebeurtenis heeft. Er ligt dan meestal bij de door crisis getroffen organisatie een focus op retoriek. Retoriek wordt ingezet om versneld veranderingen in het gehele werkterrein te realiseren. Andersom is echter ook mogelijk. Dan wordt retoriek ingezet om bestaande praktijken te verdedigen na disruptieve verstoring (Greenwood *et al.*, 2002). Deze defensieve inspanningen van organisaties om het vakgebied te beschermen na een crisis vinden veelal plaats op het niveau van "impressiebeheer". Deze vorm van omgaan met disruptieve krachten wordt door organisaties zelf en door onderzoekers echter als potentieel riskant gezien. De opbouw van een voorspellende theorie in dit kader is niet succesvol geweest. Wel is aangetoond dat deze defensieve inspanningen door organisaties de controle op het geïnstitutionaliseerde werkterrein kunnen verminderen (Desai, V. M. 2011).

Een groot effect van disruptieve krachten is het niet meer van betekenis zijn van de producten en of diensten die een organisatie aanbiedt. Het meest desastreuze effect is dan uiteindelijk dat de organisatie niet meer relevant is. In de huidige samenleving verliest het contact hebben met een achterban door middel van een traditioneel lidmaatschap of abonnement aan betekenis. Want met behulp van nieuwe kanalen wordt een achterban sneller bereikt en efficiënter bediend. Het internet biedt een enorm scala aan mogelijkheden om tot andere organisatievormen te komen voor burgers. De groei van de mogelijkheden voor zelforganisatie door burgers en professionals wordt groter. Van organisaties wordt maatschappelijk leiderschap verwacht. Burgers en professionals beschikken volop over goede communicatietechnologie en schakelen snel via digitale platforms. Zij willen betrokken worden, meningen vormen en mee kunnen beslissen. De huidige professional en burger wil in vormen van co creatie betrokken worden. Dit is een nieuwe machtsfactor. Er ontstaat spanning tussen de spontane zelforganisatie van groepen professionals en burgers ten opzichte van oude organisaties en instituties. Zijn deze oude organisaties en instituties in staat om zich als partner op te stellen ten opzichte van de via digitale platforms georganiseerde professionals en burgers. Organisaties en instituties die erin slagen deze in digitale platforms verenigde professionals en burgers te omarmen en naar zich toe te halen, zullen crisis veroorzaakt door deze de disruptieve krachten doorstaan. Er ontstaat dan een nieuw en langdurig proces dat tot isomorfisme leidt.

3.4. Uber als voorbeeld van een disruptieve kracht.

Een organisatie die vrijwel altijd genoemd wordt wanneer het gaat om disruptieve krachten is Uber. Daar is inmiddels ook wel onderzoek naar gedaan. Bij Uber wordt aangemerkt dat de disruptieve kracht in eerste instantie gedreven wordt door een technologische verandering. Deze technologische verandering raakt het institutionele domein (de taxibranche) en veroorzaakt een instabiele situatie waarin er meer tegenstrijdige belangen zijn en er een machtsstrijd ontstaat. Dit is ook nodig omdat in het institutionele werkterrein nu onduidelijkheid heerst. Zo'n grote technologische verandering leidt vaak tot verbeterde prestaties. Het kan ook leiden tot een ander aanbod aan de klant. En het kan ook nog de vraag van de klant fundamenteel veranderen. Uber werkt als een gezamenlijk digitaal consumptieplatform en verstoort het gevestigde taxiaanbod. De vraag die voorligt is hoe de markt Uber ziet? Is hier sprake van een ontwrichtende technologische innovatie? Of is hier sprake van een institutionele innovatie? De toetreding van Uber wordt gezien als een nieuwe technologisch mogelijkheid waarmee het bedrijf de concurrentie aangaat met de gevestigde bedrijven. Omdat het aanbod van Uber simpeler en lager in prijs is, raakt de markt verstoort en accepteren de gevestigde partijen Uber niet. En omdat de gevestigde partijen dit prestatieniveau niet halen, wordt duidelijk dat het hier gaat om een nieuw aanbod. De gevestigde partijen proberen Uber buiten de orde te plaatsen door te stellen dat Uber niet tot de taxibranche behoort. Uber probeert in deze fase institutioneel een plek in deze branche te veroveren en verandert tegelijkertijd de formele en de

informele regels. Uiteindelijk, later in het proces wordt Uber ook echt een institutionele verstoring. De grenzen van de sector worden verlegd en in de sociale media wordt discussie gevoerd over de toekomst van de samenleving wanneer het "Uber concept" in andere sectoren ook een plek krijgt. Zo'n 20% van de inhoud over Uber in de sociale media ging maar over het gebruik ervan (prijs, betrouwbaarheid e.d.) en meer dan 40% ging over de institutionele verstoring (Laurell, C., & Sandström, C. 2016). Dit laat zien dat in de loop van de tijd Uber meer gezien werd als institutionele verstoring in plaats van een technologische innovatie. Belangrijk om te benoemen is dat Uber een speler is die op talloze plekken in de wereld de markt verstoord heeft en daarmee een enorme marktverspreiding heeft gegenereerd. Naarmate de tijd vordert, neemt de discussie af. Het proces van technologische verstoring naar institutionele verandering is een patroon (Utterback, 1994) dat wel per proces enigszins verschilt. Over de rol die sociale media hierin spelen is nog wel onduidelijkheid. Gebruikers van sociale media ondersteunen een verandering in een bepaalde sector of ze zijn ertegen. Hierdoor ontstaat ook een vorm van institutionele druk.

3.5. Isomorfisme

Een belangrijk begrip om te komen tot een verklaring van de opkomst van PO in Actie en het verwerven van een positie door PO in Actie is *isomorfisme* (DiMaggio & Powell, 1983). Isomorfisme komt voor in vrijwel iedere sector; van de bankensector, de zware industrie tot in de zorg. Organisaties verhouden zich tot andere relevante organisaties binnen hun werkkterrein en gaan op den duur gelijkenis vertonen. Met andere woorden in hoeverre lijken organisaties op elkaar? Het is een proces waarin instituties en organisaties steeds minder onderscheidend worden omdat zij zich aanpassen aan de normatieve omgeving. Er zijn niet zozeer harde richtlijnen die de ontwikkeling om tot gelijkenis te komen afdwingen. Maar in de wereld van organisaties bestaat de omgeving veelal uit interacties onderling, tussen alle stakeholders zoals klanten en bijvoorbeeld regelgevende instanties. Die interacties worden naarmate de tijd verstrijkt 'normen'. Dan is er uiteindelijk sprake van sociaal geconstrueerde 'geloofssystemen' die zijn ingebed in de morele waarden van wat gunstig is voor de organisatie. Isomorfisme betekent dat organisaties moeten voldoen aan overtuigingen en regels die in de omgeving heersen. Organisaties hebben dat nodig om te kunnen overleven. Institutioneel isomorfisme zorgt ervoor dat instituties legitimiteit behouden (Suchman, 1995). In isomorfisme wordt een eerste onderscheid gemaakt tussen het wedijverende isomorfisme en het institutioneel isomorfisme. Het wedijverende isomorfisme werkt systematisch in het systeem van concurrentie dat dan tot aanpassing leidt. Organisaties en instituties die wendbaar, concurrerend en makkelijk tot verandering en/of tot aanpassing komen, zijn succesvol en blijven bestaan. Binnen het institutionele isomorfisme zijn andere krachten leidend. Aanpassing wordt afgedwongen door normen en verwachtingen die leven binnen andere, in de nabijheid van de organisaties functionerende instituties. Het uiteindelijk aanpassen en veranderen is hier een strijd die gevoerd wordt door de organisatie met haar omgeving om meer invloed en legitimiteit te verkrijgen.

Isomorfisme draagt er dus aan bij dat alle organisaties binnen een institutionele omgeving op elkaar lijken. Isomorfisme bestaat in feite uit de factoren die ertoe leiden dat organisaties vergelijkbare structuren, strategieën en processen adopteren (DiMaggio & Powell, 1983). Dit is ook vaak wat het publiek verwacht van een organisatie. Het publiek en/of klanten hebben een sleutelrol binnen de instellingen. Wanneer het publiek/de klant zich afkeert, komt het bestaansrecht van de organisatie in gevaar dus beslissen uiteindelijk zij wat legitiem is en wat niet. Isomorfisme kan een langzaam maar ook langlopend proces zijn dat geleidelijk leidt tot structurele inconsistenties in institutionele organisaties (Meyer & Rowan, 1997). Zo is er het fenomeen van de mythen. In institutionele organisaties vertelt en presenteert men elkaar werkwijzen die de gegarandeerde manier zouden zijn

om tot succes te komen of om een organisatiedoel te bereiken. Dit zijn echter werkwijzen die niet efficiënt zijn en soms ook gewoon niet kloppend zijn. Toch worden ze in stand gehouden. Het krijgt hierdoor het karakter van een steeds terugkerende ceremonie.

Er is nog een onderscheid te maken in isomorfisme (Deephouse, D. L. 1996). Er zijn drie algemeen erkende vormen. Er bestaat *gedwongen isomorfisme*. Dat is de druk op de organisatie om zich aan te passen. Hierbij valt te denken aan het toepassen van bepaalde standaarden in een sector waar een organisatie zich aan moet houden om niet buiten de orde geplaatst te worden. Maar bijvoorbeeld ook wet- en regelgeving die een organisatie moet toepassen. Er bestaat ook *nabootsend isomorfisme*. Dan imiteren organisaties elkaar. Succesvolle werkwijzen nemen organisaties van elkaar over. De derde vorm is *normatief isomorfisme*. Dit is een vorm waarbij professionals leidend zijn in het doorvoeren van werkwijzen in de organisatie. Hier is er sprake van professionele normen die in de organisatie worden gehanteerd en die leiden tot uniformiteit. In de praktijk komen de drie bovengenoemde vormen van isomorfisme gelijktijdig voor en het beïnvloedt de besluitvorming in organisaties. Op die druk om aan te passen wordt op verschillende manieren gereageerd. Zo is er acceptatie, de organisatie legt zich neer en beschouwt aanpassen aan institutionele druk als een gegeven. Ook is er het compromis. De organisatie accepteert gedeeltelijke aanpassing. Er zijn organisaties die bij de druk om aan te passen enigszins proberen weg te blijven. Er zijn strijdbare organisaties die de druk om aan te passen proberen te weerstaan. En er zijn organisaties die proberen wat aan de druk te veranderen en tot een aanpassing te komen. (Oliver, 1991).

Er is een schijnbare tegenstrijdigheid te benoemen met betrekking tot legitimiteit en isomorfisme in institutionele werkerterreinen. De organisaties in deze werkerterreinen die tot aanpassing komen, kunnen zich op de langere termijn steeds minder goed aanpassen. Het proces is dan dat organisaties steeds meer legitiem worden door aanpassing en dat zij daardoor tegelijkertijd steeds minder gedwongen worden bestaande structuren en praktijken te veranderen (Seo, M. G., & Creed, W. D. 2002) Dan wordt eigenlijk op termijn de bestaande werkwijze en de bestaande praktijk een steeds belangrijkere factor voor een organisatie. Dit is een belangrijke aanvulling op het gedachtegoed van DiMaggio & Powell 1991)

Organisaties staan eigenlijk permanent onder druk om tot aanpassing te komen aan de institutionele omgeving. Organisaties gaan veelal met de andere organisaties in de omgeving transacties aan. Wanneer er geen dwang is maar er sprake is van gelijkwaardigheid tussen organisaties komt nabootsing als vanzelf opgang. Het effect is sterker wanneer er daarbij sprake is van innovatie. Op succesvolle innovatieve aspecten binnen een organisatie is het nabootsende isomorfisme van grotere invloed dan de andere vormen van isomorfisme. (Teo, H. H., Wei, K. K., & Benbasat, I. 2003) En wanneer er geen gelijkwaardigheid is omdat bijvoorbeeld de organisaties erg in grootte verschillen ontstaat er weer makkelijker dwang. De kleinere organisatie wordt dan in beleid en in het handelen in de praktijk gedwongen (ook via regelgevende instanties die door lobby door de grotere organisaties beïnvloedt worden) werkwijzen te adopteren. Naar aanleiding van het bovenstaande is ook te benadrukken dat eigenlijk alle vormen van isomorfisme in een geïstitutionaliseerde omgeving sterk contextueel kunnen zijn. Zo lukt bijvoorbeeld adoptie van innovatie alleen echt goed wanneer het mogelijk is om in de omgeving tot samenwerking te komen.

Een vorm van isomorfisme die nog niet benoemd is, is gemeenschapsisomorfisme. Veel organisaties doen sociale acties binnen gemeenschappen. Deze sociale acties dragen bij aan de legitimiteit. Er is in gemeenschappen sprake van een (lokale) infrastructuur en organisaties conformeren zich in de mate waarin zij doen aan sociale acties aan elkaar. De omgeving is vaak toch een geïstitutionaliseerde omgeving en er ontstaat hierbinnen geïstitutionaliseerde druk vanuit de gemeenschap op organisaties om deel te nemen aan sociale acties of ze te initiëren. Organisaties zijn vrij kwetsbaar

voor deze vorm van isomorfisme. Organisaties zijn geworteld in deze lokale gemeenschappen en zij passen zich daarmee ook cultureel aan aan die gemeenschappen. De sociale acties verschillen sterk van land tot land afhankelijk van de cultuur en de overeenstemming die er binnen zo'n gemeenschap is. Maar deze sociale ondernemingspraktijk zet organisaties onder druk en zij stemmen daarom vaak sociale acties op elkaar af (Marquis, C., Glynn, M. A., & Davis, G. F. 2007).

Isomorfisme als gedachtengoed, als een steeds weer terugkerend proces in organisaties en geïnstitutionaliseerde werkterreinen spreekt aan. Wetenschappers, consultants en organisatieadviseurs die literatuur hierover bestudeerd hebben, herkennen isomorfisme vaak als een lopend proces en benoemen het ook. Het is kortgezegd een populair begrip. Er komt echter ook een tegenbeweging op gang. Institutionele werkterreinen veranderen, weliswaar langzaam, maar toch. Er is een ontwikkeling waarin zichtbaar wordt dat organisaties meer heterogeen worden. Vanuit dit denken wordt gesteld dat de theorie van isomorfisme moet worden aangepast of moet worden herzien. Er wordt een ander en nieuw accent gelegd. Meer onder de aandacht komt de voortdurende strijd en verandering waarmee organisaties te maken krijgen. Isomorfisme neemt hierin dan of geen of een bescheiden plaats in. Organisaties en institutionele werkterreinen hebben op basis van deze inzichten in eerste instantie te maken met een veelheid aan andere actoren die leidend zijn. Geclaimd wordt dat de nieuwe benadering een meer omvattende benadering is en gebaseerd is op de "Actor Network Theory" (Lounsbury, M. 2008).

Het denken over isomorfisme is onderdeel van het nu leidende paradigma. Dit is al zo sinds de jaren 80 van de vorige eeuw. Van belang is, binnen de sociale dimensie van een paradigma, de erkenning. Met betrekking tot dit onderzoek; In hoeverre is er erkenning voor een proces van isomorfisme binnen institutionele organisaties? Die erkenning is er volop voor lang bestaande instituties. Maar voor bijvoorbeeld een relatief nieuwe ontwikkeling als sociaal ondernemerschap is er onduidelijkheid en mist er een gevestigd verhaal. Sociaal ondernemerschap kent veel tegenstrijdigheden en onderzoek concentreert zich op een proces van dat benoemd wordt als reflexief isomorfisme (Nicholls, A. 2010).

In onderzoek naar organisaties in institutionele werkvelden is jarenlang een focus geweest op het identificeren van voorbeelden van isomorfisme. Minder aandacht en een minder grote focus in onderzoek is er geweest op het begrijpen hoe en waarom organisaties er zijn. Waarom er op verschillende terreinen door organisaties wel betekenis aan hun plek in de institutionele omgeving gegeven wordt en op andere terreinen weer minder. Dit gehele onderzoeksgebied (isomorfisme binnen organisaties en in institutionele omgevingen) valt binnen de institutionele theorie. Een kernidee van de institutionele theorie is dat er een neiging is van sociale structuren en processen om zelfstandig betekenis en stabiliteit te verkrijgen. Dat is bijzonder omdat het ook een logische veronderstelling is dat sociale structuren en processen instrumentele hulpmiddelen zouden zijn om bepaalde doelen te bereiken. Een reactie hierop is de neo-institutionele theorie. En één van de elementen uit deze theorie is het idee dat organisaties isomorf worden met hun gemeenschappelijke institutionele milieu. Vanuit dit gedachtengoed is er vervolgens wat eenzijdig gezocht naar structurele implicaties van isomorfisme. Er is weinig oog/belangstelling geweest voor andere elementen en bewegingen zoals collectieve gerationaliseerde mythen, de gezamenlijke opgebouwde herinneringen in organisaties en symboliek die in en tussen organisaties in een institutionele omgeving er ook toe doen (Suddaby, R. 2010).

Een vorm van isomorfisme die het vermelden waard is, is symbolisch isomorfisme. Het gaat dan over namen van organisaties en bijvoorbeeld over logo's en de mate waarin deze in de loop van de tijd veranderen. Van "radicale" namen wordt door organisaties afscheid genomen. Ook worden zij soms veranderd in nietszeggende afkortingen. Er is op dit vlak natuurlijk al decennia een wereld van

adviesbureaus die hierin de vormgeving bepaalt. Naamgeving van organisaties en het ontwerpen en het vervolgens koppelen van logo's aan die organisaties is daarmee geprofessionaliseerd. De namen en de logo's zijn mede door deze ontwikkeling en isomorfe krachten steeds meer op elkaar gaan lijken. Organisaties die een andere naam kozen verbeterden daarmee vaak hun institutionele afstemming (Glynn, M. A., & Abzug, R. 2002). De naam van een organisatie is ook sterk verbonden met de legitimiteit van de organisatie. Keuzes die organisaties maken bij naamsverandering zijn vaak een vorm van isomorfisme. De nieuwe naam lijkt vaak op de namen die in het institutionele terrein gebruikelijk zijn. Dat geldt ook voor logo's maar daar speelt vaak de gedeelde (lokale) cultuur waar de organisatie uit voortkomt een rol. Een rationele afweging wordt tegelijkertijd ook gemaakt. De nieuwe naam en het nieuwe logo die meer lijken op wat gebruikelijk is in de omgeving, leveren ook een grotere herkenbaarheid op bij het publiek en daarmee vaak ook een grotere legitimiteit. Dit symbolisch isomorfisme wordt door organisaties regelmatig uitgelegd als het aansluiten bij de doelgroep.

Wanneer organisaties bijna volledig gericht zijn op het verkrijgen van legitimiteit is imitatie tussen organisaties vaak op een geïntegreerde manier aan de orde. Besluitvormers in deze organisaties staan dan vaak voor een strategische afweging. Er is druk om te conformeren en er is ook druk om te presteren. En in deze omgevingen is voor onderzoekers ook de vraag aan de orde: "Wie imiteert wie?". Aangezien in alle betrokken organisaties er isomorfe processen plaatsvinden, is die vraag soms moeilijk te beantwoorden. Er zijn wel raamwerken ontwikkeld die dan door organisaties verder ingevuld kunnen worden. Dit kan dan managers helpen bepalen welke organisatie geïmiteerd moet worden om tot meer legitimiteit komen.

3.6. Isomorfisme in een andere organisatie ecologie.

Het werkterrein waarin organisaties zich gezamenlijk met andere relevante spelers in bewegen is vaak sterk geïstitutionaliseerd. Daar gaat een bepaalde mate van kracht vanuit. Zo is het effect van geïstitutionaliseerde werkterreinen op organisaties die gelijkmatig van samenstelling zijn door isomorfe druk erkend. Dit is beschreven in de vroege jaren van het neo-institutionalisme gebruikmakend van dwang en nabootsende druk (DiMaggio & Powell, 1983). Binnen sociale bewegingen/protestbewegingen is er natuurlijk ook sprake van isomorfisme. Maar er ligt dan sterker een focus op de afhankelijkheid aan de ideologie van de beweging. Er ligt meer nadruk op dan op de uit te voeren praktijk en de disciplines zelf die de leden wensen door te voeren. Een doel is onderhandelen maar soms ook besturen. Een doel kan zijn een onderwerp 'op de kaart zetten' en vaak is er strijd met andere organisaties over de betekenis van bestaande praktijken. Het doel van onderhandelen, coördineren en reageren op opkomende kwesties is veranderingen realiseren. (Zietsma, Groenewegen *et al.*, 2017) Deze sterk geïstitutionaliseerde omgevingen kunnen worden gekarakteriseerd door de goed uitgewerkte infrastructuur waarin gewerkt wordt. Verder worden deze werkterreinen gekwalificeerd als "volwassen werkterreinen" (Greenwood *et al.*, 2002).

Op basis van de review van de literatuur kan worden gesteld dat veel 'volwassen werkterreinen' uiteindelijk betwist worden of met disruptieve krachten te maken krijgen. *Alignement* stabiliseert (Levy & Scully 2007). In de wereld van de vakbonden is er al, op een enkele uitzondering na, decennia lang sprake van een slinkend aantal vakbondsleden. Het *alignement* met de werkvloer is daardoor sterk verminderd. Het succes van protestbewegingen waarin activisten zich verenigen wordt nogal eens afgemeten en bepaald door de grootte. Om deze schaalgrootte mogelijk te maken, kiezen organisaties er recent vaak voor om politieke partijen en onder andere vakbonden erbuiten te houden. Dit type gevestigde organisaties kan (jonge) mensen er juist van weerhouden om zich aan te sluiten bij zo'n protestbeweging. Bewegingen zijn nu meestal digitaal en bestaan middels online media-uitingen die herkenbaarheid en solidariteit bij de doelgroep oproepen. Met de mogelijkheden

die de digitale toepassing biedt, slagen organisatoren erin media-uitingen in zekere mate te personaliseren. Op deze wijze genereert de onlinebeweging groei in het aantal volgers en/of leden. Veel literatuur over geïnstitutionaliseerde werkterreinen begint vaak met de beschrijving van een stabiel werkterrein dat verandert door de opkomst van een nieuwe actor en/of nieuwe belangen. Dat leidt dan vaak tot nieuwe machtsposities (Zietsma, Groenewegen *et al.*, 2017). Met de komst van nieuwe technologie nemen de disruptieve krachten op machtsposities toe (Munir 2005). Met betrekking tot geïnstitutionaliseerde werkterreinen en verandering valt op te merken dat er ook wel vaak sprake is van een levenscyclus benadering, een terugkerend patroon van 'volwassen werkterreinen' die betwist worden en er vervolgens heroriëntering plaatsvindt. Wanneer er een organisatie bij komt, is zo'n nieuwe organisatie bij aanvang vaak snel veranderend omdat er nog geen hoge graad van organiseren is en er aan de infrastructuur en de coördinatie nog makkelijk aangepast en veranderd kan worden. Sociale bewegingen, protestbewegingen zijn wel begrensd maar deze grenzen worden makkelijk verlegd of de grenzen zijn doordringbaar. In literatuur met betrekking tot geïnstitutionaliseerde werkterreinen wordt veelal de institutionele theorie als achtergrond, als onderzoeksdesign gebruikt. Uiteindelijk zijn geïnstitutionaliseerde werkterreinen van nature gewoon verbanden van en tussen organisaties die samen standaarden hooghouden, onderhandelen en strijd voeren over verandering (Zietsma, Groenewegen *et al.*, 2017). Tegelijkertijd is er het bewustzijn ontstaan dat er weinig focus is geweest voor de systematische analyse van de werkterreinverschillen. Is hier wel voldoende grond voor het vergelijken van een proces als isomorfisme in zulke verschillende werkterreinen? Alleen door de geïnstitutionaliseerde werkterreinen eerst zelf goed te bestuderen en deze te categoriseren kan er pas daarna mogelijk tot een vergelijking gekomen worden. Er wordt nog steeds globaal ingedeeld in 2 werkterreinen. Het *uitwisseling werkterrein* en het *uitgifte werkterrein*. Hierbinnen zijn dan weer 3 subcategorieën. Er is "populaties industrie" en "professioneel" en "sociale beweging". Naar het werkterrein "sociale beweging" is meer en ook uitvoeriger studie verricht. In de laatste 10 jaar is er op basis van onderzoek vaak gepleit voor een geheel nieuwe indeling in categorieën. Dat maakt het meer complex en er ontstaat ook meer onduidelijkheid omdat zo'n nieuwe indeling dan vervolgens weer vrij snel in een nieuw onderzoek betwist wordt.

Nu er steeds meer hybride organisaties zijn, (een publieke instelling die ook op de markt actief is) verandert dat het institutionele werkterrein ook enigszins omdat hybride organisaties vaker te maken hebben met een veelheid aan maatschappelijke, sociale en culturele belangen die naast elkaar blijven bestaan. Het is dan toch de ambitie om dit een tijdelijke situatie te laten zijn. Maar het streven naar meer legitimiteit is dan zo groot dat de tijdelijke situatie een permanente situatie wordt. Hybride organisaties met een al wat duurzamer bestaansrecht doen regelmatig alsof ze werkwijzen kopiëren van niet hybride concurrenten. Ze nemen dan bijvoorbeeld wel de sjablonen over en proberen koers te houden in de aanhoudende institutionele conflicten die zich voordoen. Ze zoeken uiteindelijk allen een rendabele organisatorische vorm (Pache, A. C., & Santos, F. 2013).

Protestbewegingen komen tegenwoordig in de vorm van technologische digitale netwerken die via onder andere Facebook en Twitter de rol overnemen van de gevestigde politieke partijen en vakbonden die zij vroeger speelden. *Digitally Network Action* (DNA) is de term die hiervoor gebruikt wordt. Het is een internationale ontwikkeling en hoe manifesteert deze ontwikkeling zich in Nederland? Het heeft alles te maken met je digitaal verbonden voelen. Het verbonden voelen is belangrijk bij vormen van DNA en hiermee het begrijpen ervan. Hoe verloopt de communicatie in dit type netwerken? Er is sprake van groepsidentiteit, een vorm van lidmaatschap en vaak een gemeenschappelijk doel. Er wordt in het netwerk wel een vorm van overtuiging ingezet en er worden redenen aangevoerd en een gemeenschappelijk probleem opgebracht. Er is sprake van een situatie die veranderd moet worden. De volgers/ de leden delen dit. Vaak vinden de volgers/ de leden dat er

een crisis is maar over de oplossingen verschillen zij van mening. In deze organisaties is vaak een patroon van opschalen zichtbaar. Anders dan bij vakbonden en politieke partijen zijn er bij deelname nauwelijks en meestal geen kosten die in de vorm van contributie of lidmaatschap in rekening gebracht worden. Deze organisaties beperken zich vaak tot het vragen om een vrijwillige actieve participatie in de organisatie en een donatie in vorm van een vrijwillige bijdrage. Veel mensen doen dat niet.

Het is ingewikkeld om mensen in beweging te krijgen alleen omdat zij een gezamenlijk probleem of doel hebben. De werking met betrekking tot het voeren van een collectieve actie voor een gezamenlijk ervaren probleem of doel is ondergebracht in de *Resource Mobilization Theory* (RMT). In deze theorie ligt een accent op het mobiliseren van mensen en het professionaliseren van de organisatie en het leiderschap (McCarthy & Zald *et al.*, 1977). Een belangrijke ontwikkeling die later volgde was de aandacht voor de identiteit, cultuur, emotie, sociale netwerken, politieke processen. (Melucci 1996, 2001; della Porta & Diani, 2006). In de jaren na 2006 wordt er in de organisaties steeds meer een accent gelegd op individualisering en het technisch organiseren van de processen. Een belangrijk inzicht is dat participatie zelfmotiverend kan zijn en tot zelfexpressie leidt wanneer er inhoud gedeeld wordt in het netwerk en dat die inhoud herkend wordt door anderen en herhaald wordt (Benkler, 2006).

Ook belangrijk in het institutionele werk zijn emotionele processen en processen waar deelnemers zich niet bewust van zijn. In dit onderzoeksgebied worden er twee, los van elkaar staande tradities uit de *Institutional theory* bij elkaar gebracht. Er is er één die de druk op instituties die wordt toegepast benadrukt en één die onderstreept de druk die instituties leggen op individuen en organisaties. Dit resulteert dan in conformiteit (DiMaggio & Powell, 1983). Er wordt nu meer naar de gehele mens gekeken en inclusief passies en verlangens die niet gelijk terug te brengen zijn tot rationele belangen. Deelnemers laten zich mogelijk in met activiteiten van disruptieve aard omdat zijn ontevreden zijn met de bestaande praktijk. Het theoretiseren over de mate waarin emoties een rol spelen in het institutionele veld is niet af te doen als een simpele individuele psychologische reactie van een deelnemer. Er kan namelijk ook sprake zijn van zaken die door meerdere mensen gedeeld worden, een collectieve ervaring. (Goodwin & Pfaff, 2001). Mensen in instituties zijn zich grotendeels niet bewust van hoe acties van deelnemers in hun omgeving zich automatisch maar onbewust verhouden tot de eigen emoties. Emoties zijn een belangrijke component van instituties zelf en een verandering in die emoties kan gezien worden als een (niet de enige) manifestatie van institutionele verandering (Voronov & Vince, 2012). Emoties spelen beslist een belangrijke rol bij het toegang verkrijgen tot en het mobiliseren van kapitaal (goederen, middelen en sociaal als waardevol geziene zaken).

Het is voor deelnemers die willen blijven acteren in een institutioneel veld belangrijk dat zij een zekere mate van tact, acceptatie ontwikkelen en dat zij zich ook kunnen conformeren aan de dominante institutie in het veld zodat zij zaken kunnen bedenken en voelen hoe zaken zullen gaan verlopen. (Bourdieu, 2000). Deelnemers ervaren het soms als een spel dat het waard is om te spelen. Ook fantasieën zijn ook niet altijd individueel maar binnen een organisatie gedeeld. De in organisaties gedeelde fantasieën worden veelal uitgedrukt in taal en beeld zoals verhalen, grappen, mythes, roddel en bijnamen. Het is een vorm van je collectief terugtrekken in verbeelding. Onduidelijkheden uit de collectieve geschiedenis worden geconverteerd in bevestigingen van geloof en de bereidheid om door te zetten en koers te houden op een manier die destructief is voor de organisatie (Brown & Starkey, 2000). Wanneer er emotioneel niet geïnvesteerd wordt in een institutie is dat een conditie voor institutionele verandering. Zo'n desinvestering kan worden geobserveerd aan het gedrag van klokkenluiders die in handelen tegen de dominante institutionele orde en volledige verantwoordelijkheid nemen voor de weerstand die zij bieden die ook in gaat

tegen het eigen belang (Voronov & Vince, 2012). Boosheid kan motiverend werken. Wanneer de mogelijkheid ontstaat schuld te leggen bij specifieke individuen of bij groepen helpt dat om tot verandering georiënteerde activiteiten te komen. Hiertegenover staat dat individuen die de huidige institutionele orde zien als consistent met hun belangen niet noodzakelijkerwijs enthousiaste verdedigers zijn van die institutie. Nieuwe instituties worden gecreëerd wanneer georganiseerde actoren met voldoende hulpbronnen (institutionele ondernemers) ze zien als een mogelijkheid om de belangen die ze hoog waarden te realiseren (DiMaggio & Powell, 1983). Het bovenstaande kan ook nog enigszins gerelativeerd worden. Er is onderzoek (Mizruchi en Fein, 1999) waarin gesteld wordt dat door het werken met de inzichten van DiMaggio & Powell er organisatorische kennis sociaal geconstrueerd wordt. De Nederlandse bestuurlijke wereld waarin er in essentie vooral zaken gebaseerd worden op vertrouwen en op veel verschillende overlegstructuren, oefent wel aantrekkingskracht uit. Het poldermodel is uniek en buiten de Nederlandse grenzen bekend en wordt vaak geroemd. Dit maakt dat onderzoek naar isomorfisme en legitimiteit in een onderhandelingssetting met werkgevers en werknemers in die specifieke Nederlandse context misschien wel een uitzonderingspositie verdient c.q. moeilijk internationaal te vergelijken is.

Organisaties in een sterk geïnstitutionaliseerd werkkterrein handhaven het liefst het collectieve zelfvertrouwen. Dit doen ze door niet te bevragen op het bestaande zelfconcept. (Brown & Starkey, 2000). 'Het zelf' is beschermd door een ego. Dat ego zal in een context waar verandering gewenst is disfunctionele invloeden aanwenden. Net zoals bij individuen zal de psychologische groep en de organisatie zoeken naar mogelijkheden om het zelfvertrouwen te handhaven. Dit betekent meestal dat er conservatief geacteerd wordt om de bestaande identiteit te behouden. Het is belangrijk om dieper te onderzoeken wat het effect hiervan is op de identiteit van organisaties. Met name ook van het proces waardoor organisaties zich dan steeds meer isoleren van aspecten van hun interne en externe omgeving. Uitgewerkt is al dat organisaties falen in leren omdat het ego in de weg zit en er een verdedigingsmechanisme is dat het collectieve zelfvertrouwen handhaaft door te focussen op ontkenning, rationalisering, idealisering, fantasie en symbolisering. Vakbonden met decennia slinkende ledenaantallen passen in dit bovenstaande beeld. Organisatorisch zelfvertrouwen is ontleend aan de behoefte van de deelnemers aan zelfvertrouwen gebaseerd op hun organisatorische zelfbeeld. De belangrijkste activiteit van een organisatie is het genereren van mythes en symbolen die dienen als voertuigen om zich te kunnen onderscheiden en als symbool voor onsterfelijkheid (Brown & Starkey, 2000). Om de identiteit van een organisatie te veranderen is onder andere kritische zelfreflectie nodig en het stimuleren van een dialoog over de toekomstige identiteit.

HOOFDSTUK 4. Resultaten

4.1 De globale tijdslijn

Als in november 2016 Thijs Roovers ontdekt dat het verschil tussen het salaris van een PO leraar en een VO leraar fors is, schrijft hij hierover een blog. Dit blog is een hit en wordt door veel leraren gelezen. Een maand later, in december 2016 wordt Jan van de Ven, na een sollicitatie geconfronteerd met dit zelfde salarisverschil. Hij schrijft over dit onderwerp een opiniestuk in de Limburger. Ook dit artikel maakt veel los. Op 27 februari 2017 zet Paul Brouwer de facebookpagina PO in Actie online. Deze facebookpagina is een aanklacht tegen het salarisverschil tussen leraren PO en leraren VO. Paul Brouwer plaatst ook het artikel van Jan van de Ven op zijn facebookpagina. Binnen enkele weken is er steun op de facebookpagina van duizenden leraren. Op 14 maart 2017 ontmoeten Thijs Roovers, Jan van de Ven en Paul Brouwer en Brenda Benne-Saleh en nog 4 leraren elkaar in een kroeg in Arnhem. Dit is de groep die PO in Actie zal organiseren. Het motto wordt "the coalition of the willing". Er wordt afgesproken dat Jan van de Ven en Thijs Roovers in de media de gezichten van PO in Actie worden. Eind maart is inmiddels landelijke mediabelangstelling en ook volop contact met de AOB en het CNV Onderwijs. De vakbonden vinden de werktitel "the coalition of the willing" te militaristisch en het wordt toch "PO in Actie". Op 12 april 2017 voeren Jan en Thijs gesprekken met Kamerleden in Den Haag. Er vindt een debat plaats in de Tweede kamer op 10 mei. In dit debat zegt staatssecretaris Sander Dekker dat lesgeven aan pubers zwaarder is dan lesgeven aan basisschoolkinderen. In juni 2017 volgen onderhandelingen met de onderwijsvakbonden. De bonden willen wel een manifestatie voor leraren op een zaterdag maar geen staking door de week. Toch houden Jan van de Ven en Thijs Roovers voet bij stuk en er komt een staking. Het wordt een hele dag i.p.v. de door de onderwijsbonden voorgestelde halve dag. Deze staking vindt plaats op 27 juni 2017. Het is een onderwijsstaking op het Malieveld in Den Haag. Er volgt een tweede staking. Deze staking is op 5 oktober 2017. Het is een staking waaraan meer dan 60.000 leraren deelnemen. De manifestatie is in het Zuiderpark. De petitie van PO in Actie is inmiddels meer dan 350.000 keer ondertekend. Dan wordt op 6 december 2017 door PO in Actie een vakbond opgericht. Deze vakbond heet ook PO in Actie en groeit door naar een organisatie met uiteindelijk 44.000 betalende leden. Op 12 december 2017 is er opnieuw een staking. Er zijn manifestaties op verschillende locaties in Nederland. Er komt erkenning voor het succes van PO in Actie, want op 25 januari 2018 wint PO in Actie de Issue Award 2018 (een communicatie vakprijs). In juli 2018 heft PO in Actie zichzelf op.



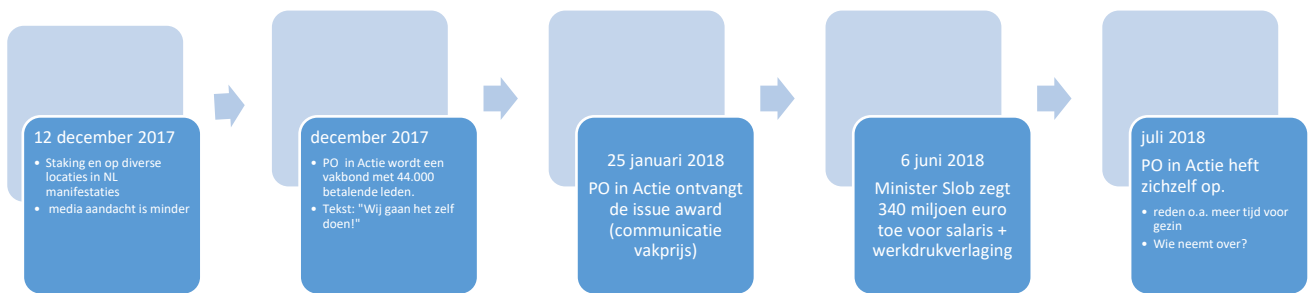
Figuur a 1 : tijdslijn PO in Actie



Figuur a 2: tijdslijn PO in Actie



Figuur a 3: tijdslijn PO in Actie



Figuur a 4: tijdslijn PO in Actie

4.2 Tijd, continuïteit en traditie; het loslaten van de brede agenda.

Isomorfisme is altijd gekoppeld aan een bepaalde tijdsduur. Het is een proces dat tot aanpassing leidt. Respondent 1 verwoordt dat in relatie tot de cao tafel waar men in onderhandeling “*langs lijnen van geleidelijkheid*” iedere keer opnieuw tot een nieuwe cao komt. Ook de quote “*Het is een circus. Maar het is een circus van gevestigde partijen die elkaar daarop aanspreken en allerlei dingen stapsgewijs doorvoeren*” bevestigt dit beeld volledig. Respondent 1 vat dit samen door de stellen: “*Best grote veranderingen in de laatste 20 jaar, maar het gaat heel geleidelijk*”.

Het uiteindelijk opheffen van PO in Actie door PO in Actie zelf wordt door vrijwel alle respondenten uitgelegd als het voorkomen van aanpassen aan de gevestigde organisaties in dit institutionele werkterrein. Want ook het opheffen van een organisatie kan een vorm van verzet zijn tegen isomorfe krachten. Een respondent verwoordt: “*Dat is niet uit vrije wil opheffen want ze wisten; als wij nu blijven moeten we ons consolideren en moeten we ons aansluiten*”. Een andere respondent kijkt terug en stelt vast: “*PO in Actie is eigenlijk verdampt. Die 2 mannen zijn opgestapt en ze zitten ook niet meer aan de onderhandelingstafel voor de nieuwe cao bijvoorbeeld. Het is een beweging die als het ware geëvaporiseerd is. Er is volgens mij niet veel meer van over. Althans niet in zeggingskracht en niet betekenis. Misschien dat ie weer opkomt bij nieuwe verkiezingen maar nu op dit moment niet*”.

Met name de bestuurders maar ook de onderhandelaars waren zich vanaf het begin bewust van de lange traditie van cao onderhandelingen waarin al deze gevestigde partijen een eigenstandige rol hebben. Waarin soms wordt samengewerkt, waarin men elkaar eens wat gunt en waar alle partijen weten dat ze elkaar vroeg of laat nodig zullen hebben. De bestuurders en de onderhandelaars weten dat hier een kracht vanuit gaat die de gevestigde organisaties in dit werkterrein op een belangrijke positie bestendigt. Vanuit dit bewustzijn zijn de gevestigde organisaties met PO in Actie in zee gegaan. De vakbonden zijn meegegaan in de versmalling van de agenda tot salaris en werkdruk wetende, op basis van tientallen jaren ervaring, dat op termijn de agenda toch wel weer een grotere

scope zou krijgen. Alle gevestigde partijen bleven vertrouwen houden in de continuïteit en de traditie waar zij in dit zeer sterke institutionele werkterrein voor staan. Heel bewust zijn de partijen meegegaan in de door PO in Actie bijna afgedwongen lijn “salaris en werkdruk” wetende dat zij uiteindelijk toch zouden terugkeren naar de bredere agenda. Dit is onder andere verwoordt in: “*Maar nu gaan we weer eventjes over de regeltje en de veiligheid en dat soort dingen en wat gewoon moet gebeuren en de contracten moeten gesloten worden en er moeten afspraken gemaakt worden*”. Tijdens het gehele proces deden isomorfe krachten volop het werk. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de quote: “*Toen zijn ze vakbond geworden. Want daar zijn ze toe gedwongen door ons. Want anders mag je niet aan tafel zitten. Zij dachten, wij worden uiteindelijk net zo’n vakbond als alle anderen. Dat wordt t een andere sticker maar over 10 jaar zitten we net zo in dit circus en aan deze tafels als zij*”. Er is een bestuurder die analyseert dat je de aandacht van de media niet eindeloos kan vasthouden. Je kan “pieken” in de media maar dat niet longitudinaal doortrekken. En daarmee schieten de bestuurders ook de optie af om de strategie van “PO in Actie” te kopiëren. Zij kiezen ervoor om voor de eigen lijn en eigen strategie te handhaven. Wel tijdelijk accepteren dat de agenda versmald wordt tot werkdruk en salaris en PO in Actie overal bij betrekken en mee laten onderhandelen met als doel dat zij onderdeel wordt van het institutionele veld maar tegelijkertijd vertrouwen behoudend in de lange termijn die gericht is op consolidatie van de bestaande gang van zaken. Een leider van PO in Actie zelf was zich ook bewust van isomorfe krachten al benoemde hij deze anders. Hij vroeg zich af vanaf welk moment moet je je conformeren? En hij benoemde als doelstelling: “*Wij wilden geen onderdeel worden van het pluche*”. Er zijn in het gehele onderzoek geen vormen van *wedijverend isomorfisme* gevonden. Onderlinge concurrentie tussen de vakbonden was er wel enigszins maar leidt niet tot isomorfisme. Er was sprake van gedwongen isomorfisme waar steeds de nadruk lag op standaarden waaraan geconformeerd moet worden. Het anders zijn van PO in Actie werd steeds benadrukt. Onder andere respondent 10 verwoordt dit helder: “*Weet je waar zij blij van werden? Alle media aandacht. En als ze waren gebleven hadden ze zich inderdaad moeten conformeren aan het heel veel werk achter de schermen doen. Dat je niet overal alle successen kan claimen en constant in de spotlights staan. Dat wilden ze niet. Ook deze quote benadrukt het anders zijn goed: “PO in Actie was juist zo goed omdat ze open waren zo transparant en omdat ze wonnen. Dat maakt hun wel wat heel prachtig was. Ik snap het ook wel. Zij hadden niet inderdaad zichzelf kunnen blijven*”. Het opheffen van PO in Actie werd uiteindelijk door verschillende betrokkenen als een gemiste kans ervaren. Zij zagen PO in Actie als een uithangbord voor de gehele sector, als krachtige publiciteit. PO in Actie heeft in relatie tot de gevestigde organisaties het meest samengewerkt met de AOB. De AOB heeft ook het meeste traditionele vakbondswerk voor PO in Actie verricht en daar niet de credits voor gekregen. De AOB heeft aan het eind van het gehele proces er uiteindelijk van geprofiteerd want het leidde tot groei van het aantal vakbondsleden. De relatie tussen PO in Actie en de AOB is kernachtig weergegeven in de quote van respondent 7: “*Dus ze hebben heel erg veel aan elkaar gehad. Het is een vechthuwelijk geweest maar uiteindelijk wel een gelukkig huwelijk*”.

4.3 Harmonie en consensus

De processen waar PO in Actie doorheen is gegaan zijn onder te brengen bij het *gedwongen isomorfisme*. Alle organisaties in het institutionele werkterrein oefenden druk uit op PO in Actie om zich te conformeren aan de bestaande gang van zaken. Er was steeds een uitgestoken hand, de uitnodiging om mee te onderhandelen die dan steeds vergezeld ging van aanwijzingen en of hulp voor PO in Actie om zich staande te houden in de voor haar nieuwe omgeving. Respondent 4 vat het institutionele werkterrein samen in:

“Het is een soort zichzelf in stand houdend en zichzelf versterkend circus, een rondreizend circus zou je haast zeggen van mensen die elkaar heel goed begrijpen, die het belang hebben dat er een mate van verschil van opvattingen is maar dat mag niet te gek worden natuurlijk”.

Dat isomorfisme was in dit institutionele werkterrein al een langlopende ontwikkeling. En deze ontwikkeling is door verschillende respondenten geregistreerd en als volgt geformuleerd:

"Je ziet zo langzamerhand een soort eenvormigheid. Ook in bestuursvormen. Waar je vroeger allerlei vormen had van de vereniging tot de coöperatie. Alles is stichting geworden. Het begint allemaal op elkaar te lijken. Men kent elkaar, men verrast elkaar totaal niet meer. Iedereen zit bij iedereen een beetje op schoot.

Wanneer een nieuwe organisatie in een bovenstaande omgeving een plaats moet veroveren, geeft dat (gedwongen) isomorfe krachten. PO in Actie heeft "boodschap vastheid" toegepast om met die isomorfe krachten, om te conformeren om te gaan. Dit bestond uit het centraal stellen van de boodschap en het je beperken tot die boodschap. Bij ieder overleg wist PO in Actie steeds terug te keren naar haar 2 thema's; werkdruk en salaris, in tegenstelling tot de gevestigde partijen. Respondent 4 verwoordt dat goed in de quote:

"Want dat is toch ook wel het knappe. 1 van de problemen van de AOB en het CNV heeft er ook wel een handje van. Dat ze ver van de oorspronkelijke doelstelling te geraken. Het gaat over van alles en nog wat. Overal iets van vinden, het is 1 grote brij van, en in overleg met de overheid wordt alles aan elkaar geknoopt. En dat is het sterke van PO in Actie, nog los van de moderne communicatiemiddelen die ze gebruikt hebben maar dat ze gewoon het heel concreet hebben gehouden en heel erg gericht op waarvoor een bond er ook echt is. Ja, salaris en goede werkomstandigheden".

En onder deze omstandigheden zetten de gevestigde organisaties in op dezelfde thema's. Een respondent herkende dat gelijk en formuleert:

"De bestaande organisaties durfden er al meteen geen afstand ervan te nemen. Die gingen het omarmen. Die gingen zeggen dat zij ook al die doelstellingen onderschreven. Inkapselen. Inclusief de werkgevers. Dat heeft me nog het meest verbaasd. Totaal geen rolvastheid".

Een andere respondent bevestigt dit en stelt:

"Ik denk dat het vanaf het begin voor ons duidelijk was, vanuit de PO raad dat dit een beweging was die we moesten plaatsen in ons eigen systeem. Dat deze beweging meteen betekenis had en dat daarna alleen maar de bevestiging daarvan kwam en werd versterkt".

Deze sector, het Primair Onderwijs is een op consensus gerichte sector. De gevestigde organisaties zitten best vaak op 1 lijn en dat maakt het voor het ministerie ingewikkeld om met afzonderlijke partijen afspraken te maken. En met de komst van het PO Front werd dit opnieuw benadrukt. Een respondent verwoordt:

"Men moest blijkbaar op elkaar gaan lijken om het juiste verhaal aan de achterban te kunnen vertellen".

En met betrekking tot het PO Front:

"Ja, het PO Front is een belangrijk punt geweest. Wat je dus ook ziet is dat wat PO in Actie doet met de bestaande reguliere partijen".

Een leider van PO in Actie vraagt zich ook al vrij vroeg in het proces af wat effectief gedrag is. Welk gedrag leidt tot succes? En 1 van hen verwoordt dat met:

"Hoe kan je dat (de boer op gaan met je boodschap) het beste doen? En dat is coalitie sluiten met de traditionele sociale partners maar ook richting Den Haag".

Dit coalitie sluiten kan wellicht succesvol zijn maar het vraagt ook wat van het vermogen tot aanpassen. Toch vinden vrijwel alle respondenten dat PO in Actie erg goed en lang eigen koers gevaren is en de druk tot conformeren heeft geprobeerd te weerstaan. Dit leidt dan ook tot het afstand nemen ervan. Het PO Front wordt door de PO raad verlaten. Een respondent formuleert als volgt:

“Dat continue hameren op de salariëring was niet een strategie die wij omarmden. Op een gegeven moment kwam de behoefte aan een nuancering in het standpunt. En dat heb je teruggezien in niet een afstand nemen maar wel het heroverwegen en het nuanceren van de koers. We moeten er niet vanaf want dat is ook onzin. Want de doelen blijven overeind maar er is meer aan de hand. En hoe krijgen wij aandacht voor ook die andere gebieden?”.

Bovenstaande formulering is afgewogen en zorgvuldig. Het tekent hoe de respondent andere betrokkenen niet voor het hoofd wil stoten. Uitspraken zijn veelal gericht op harmonie en consensus. Vanuit het begrip dat men elkaar vroeg of laat toch altijd weer nodig heeft. Er zijn gedurende de gehele periode continue pogingen om PO in Actie zich laten te conformeren aan de bestaande gang van zaken. Maar omdat er in de sector sterk op harmonie en consensus gerichte organisaties actief zijn, ontstaan er geen grote conflicten. Dat blijkt onder andere uit deze quote:

“ Je hebt gewoon ongeschreven regels. Van dit is hoe we dingen doen. Iedereen is aan elkaar gewend. Je weet hoe iedereen werkt. Je vertrouwt elkaar redelijk. Je weet van elkaar wat je kan verwachten. En dan komen er ineens 2 mensen bij. Aan de ene kant waar we wel echt naar uitkeken omdat we echt dachten dit is echt leuk. Maar aan de andere kant ook. Je weet niet of die mensen mee gaan in die ongeschreven regels. Je moet gewoon met elkaar in vertrouwen kunnen praten. En wij dachten wel jeetje je hoeft maar 1 keer wat te zeggen en je staat op twitter en dat was wel spannend. De eerste keer dat zij kwamen. We hebben eerst buiten de cao tafel om gewoon een kennismakingsgesprek gehad. En een gesprek met hun. En de voorzitter van, de onafhankelijk voorzitter van, hoe gaan we om met deze ongeschreven regels? Gaan jullie er aan conformeren of niet? Omdat dat ook voor ons als werkgevers wel.. Uiteindelijk bepaal je als werkgeversorganisatie wel of je een partij wel of niet uitnodigt”.

4.4 Van strategie naar succes ten koste van de legitimiteit.

In retrospectief is een buitengewoon belangrijk moment in de tijdslijn van PO in Actie de oprichting van het PO Front in mei 2017. Alle institutionele spelers (PO in Actie, PO raad, AOB, CNV Onderwijs, AVS e.d.) scharen zich achter de gezamenlijke doelstellingen/het manifest. Vanaf dat moment is de wereld voor met name het ministerie van OCW fundamenteel veranderd. Het ministerie van OCW was gewend om naast met alle partijen tegelijkertijd ook met partijen individueel te spreken. Er was in mei 2017 een front ontstaan met duidelijke eisen. Het PO front was niet meer uit elkaar te spelen en er ging kracht vanuit. In de aanloop naar het PO front heeft vrijwel iedere speler strategie bepaald; deelnemen aan het PO front of niet? Vragen die dan vervolgens aan de orde komen zijn: Wat betekent dit voor de eigen organisatie op de korte en op de langere termijn? Hoe succesvol kan dit worden? Hoe staat mijn achterban hierin? Van PO in Actie zelf, de initiatiefnemer van het PO front komt onderstaande quote.

Als het ergens vandaan moet komen is het van nog grotere massa. Dat creëer je door het probleem ook te benoemen wat het is, namelijk een maatschappelijk probleem. Niet een onderwijsprobleem maar een maatschappelijk probleem. Ouders krijgen hier ook mee te maken.

Het bewustzijn dat volume van belang is, spreekt hieruit. De leiding van PO in Actie ziet volop het belang van een zo groot mogelijke groep van organisaties die zich verenigen. Het vergroot daarnaast ook de legitimiteit van de initiatienemer PO in Actie zelf. Het bijzondere van het PO front is dat het zowel werknemers als werkgevers verenigt. Verschillende respondenten hebben, ondanks dat ze allen zijn toegetreden tot het PO front, hier toch reserves en stelden (intern) vragen. Zo'n eerste wat algemene vraag van een respondent blijkt uit deze quote.

Ik denk dat iedere organisatie wel z'n eigen legitimiteit heeft maar dat we wel eens zoeken naar de rollen bij elkaar. Of we rolvast zijn en vanuit welke rol we spreken.

Er worden in hierop volgende discussie fundamentele vragen gesteld. De legitimering wordt onder andere gevonden in de brede rol die vakbonden voor zichzelf zien; namelijk die van vakbond en tegelijkertijd die van een organisatie die over de beroepsstandaarden gaat.

Wanneer je dan ziet dat het PO front ontstaat waarin de vakbonden, die ook niet altijd helemaal rolvast zijn. Je kunt een werknemer vertegenwoordiger zijn maar je kan ook een organisatie voor de beroepsstandaarden/ beroepsorganisatie zijn. De vakbonden zeggen: "Dat zijn wij ook". Het is niet helemaal duidelijk van welke kleur ze zijn. Ben je echt een vakbond of ben je ook een werknemersorganisatie/ een beroepsstandaarden club.

De onvrede over de komst van het PO front was groot binnen het ministerie van OCW. Dat is erg goed verwoord in onderstaande quote. Er is verwondering over het gebrek aan rolvastheid aan werkgeverszijde (PO raad en de schoolbesturen) en tegelijkertijd ook wel begrip voor de noodzaak van de werkgevers om in contact te blijven met de werknemers, de achterban die PO in Actie voluit steunt. Die verwondering wordt, met enig understatement in onderstaande quote goed verwoord.

Bij PO in Actie zag je opeens gebeuren dat het PO Front ontstond waarin men opeens allemaal gezamenlijk ging werken. Waarschijnlijk vanuit het belang om iets te omarmen wat iedereen omarmt en de angst om daar afstand van te nemen. Voor ons was het wel ingewikkeld ten tijde van de stakingen met die werkgeversorganisatie die in het front ging zitten. Ja, ja, als je nou zegt waar is bij ons verwarring ontstaan over rollen was dat wel een momentje. Ja, ja dan gaan opeens de besturen de stakers betalen. Daar hebben we toch in Nederland voor bedacht dat je daar stakingskassen voor hebt. Ik heb helemaal niets tegen staken. Dat is een democratisch recht.

Vervolgens kiest men vanuit het ministerie voorzichtig voor het uitoefenen van enige druk op de PO raad door vragen te stellen over de manier waarop je met elkaar in gesprek gaat. De boodschap is eigenlijk de volgende. Wanneer de werkgevers niet voldoende rolvast zijn, is aan tafel komen niet mogelijk. Dit wordt diplomatiek in onderstaande quote verwoord.

Ik vind legitimiteit een groot woord. Dat je niet meer legitiem zou zijn daardoor. Maar wij hebben wel gezocht naar de manier waarop je met elkaar in gesprek gaat als je niet meer als werkgever je positie kiest maar als het font van het hele onderwijs ten opzichte van het ministerie.

En gedurende het proces wordt steeds duidelijker de relatie gelegd met legitimiteit. Men stelt dat de legitimiteit van de PO raad verder afneemt wanneer zij langer lid blijven van het PO front. Intern in de PO raad ontstaat discussie over de deelname aan het PO front. Verschillende respondenten registreren dat.

Ik denk dat het (de PO raad die de werknemerskant kiest) voor de langere termijn niet houdbaar was geweest. Want je verliest een deel van je legitimiteit.

En een andere respondent stelt:

En dan verlies je dus je legitimiteit. En daar zie je dus wel de spanning in wat er gebeurd is. AOB is natuurlijk ook opgestapt want die bleef nog even (PO in Actie) volgen. Voor hun is nu heel even de vraag he verder? Ik denk dat zij heel erg op zoek zijn naar een nette manier om bij ons terug te komen. Want zij willen wel een legitieme rol in de hele discussie. En terecht met zoveel leden.

Bestuurders zijn gewend strategische afwegingen te maken. En zij doen dat in dit geval omdat zij een mogelijke doorbraak voorzien. En daarnaast is natuurlijk de verbinding met de leraren van groot belang. Een bestuurder van een groot schoolbestuur verwoordt dat strategische denkproces onderstaand helder.

Ik vond zelf 2 inhoudelijke motieven aanwezig voor mijzelf om de keuze te maken bij deze beweging aan te sluiten. De eerste was de kans-rijkheid ervan in combinatie met mijn gevoelens dat de sector niet was ontzien. Dat de sector echt in nood was. En de tweede was de verbinding te houden met onze werknemers. Met onze belangrijkste groep werknemers.

Vrijwel alle respondenten hebben zichzelf vragen gesteld over de legitimering van de eigen organisatie tot deelname aan het PO front. Een respondent kan de deelname van de PO raad aan het PO front prima uitleggen.

OCW heeft het ons niet in dank afgenomen. Ik denk dat dat samenhangt met hoe identificeer je jezelf als organisatie? Zie je jezelf in eerst instantie als werkgeversorganisatie of in eerste instantie als branche organisatie. Waar sta je precies voor? Als je staat voor goed onderwijs is het heel rolvast om je hierbij aan te sluiten. Als je jezelf puur ziet als werkgeversorganisatie kan je er over twijfelen. En zelfs dan nog vind ik dat het wel rolvast is. Want als werkgeversorganisatie wil je ook gewoon dat je voldoende goed personeel hebt. Dat is een heel concreet werkgeversbelang.

Het gaat na een periode schuren voor de PO raad. De PO raad kan haar hele verhaal niet meer kwijt en vindt dat haar legitimiteit gevaar loopt. En de institutionele druk vanuit het ministerie van OCW wordt verder opgevoerd. In onderstaande quote wordt goed weergegeven hoe in zo'n proces de belangenafweging een rol speelt en hoe er tot de beslissing gekomen wordt om het PO front te verlaten.

Het niet diplomatieke heel eerlijke antwoord? Omdat we ontzettend onder druk werden gezet door OCW. De minister weigerde nog met de PO raad te praten. Alles, alles waar wij mee bezig waren lag stil en de gesprekken tussen de PO raad en OCW gaan natuurlijk veel verder dan alleen lerarensalarissen. Er wordt zoveel besproken. En op een gegeven moment was het gewoon klaar. Het was echt gewoon klaar. Dus wij dachten van wij gaan ons of alleen focussen op de salarissen maar de PO raad heeft natuurlijk nog veel meer belangen. We hebben ook belangen m.b.t. goede regels omtrent huisvesting. Weet je er zijn zoveel zaken die goed zijn voor het onderwijs. Als we ons alleen maar hierop blijven focussen als branche organisatie dat we al die andere zaken tekort doen. En als we uiteindelijk zelf niet meer bij OCW binnen komen om daar ook de andere belangen van het onderwijs te behartigen dan gaan we op een gegeven moment. Dan verliezen we toch wel onze rol als branche organisatie.

Een gebrek aan rolvastheid wordt de PO raad met name door politici verweten. Het is ten koste gegaan van de legitimiteit van de PO raad stelt een respondent met een politieke achtergrond. Via het PO front is er echter veel bereikt (o.a. 11% loonsverhoging voor leraren in het PO) Daarmee wordt de verdediging vrij eenvoudig door op het succes te wijzen. Een respondent verwoordt:

Wanneer mensen zeggen: "Maar jullie (PO raad) waren niet rolvast Dan zeggen wij: "Kijk maar naar het resultaat".

Een respondent met historische kennis brengt nog eens kleurrijk beeld dat het in de overheidssector niet heel vreemd is dat werkgevers en werknemers samen optrekken tegen de overheid als financier.

Voor de werkgevers geldt hetzelfde als voor de vakbonden. De werkgevers zijn niet alleen een werkgeversclub maar zijn ook een onderwijs organisatie bij wijze van spreken. Dus staande voor ook. Ook hen gaat het aan dat er genoeg geld komt naar het PO. En als je gezamenlijk optrekt tegen de financier kun je meer bereiken. In de collectieve sector is dat altijd zo geweest dat vakbonden vaak de kanootjes leverden aan de werkgevers om actie te voeren in de Hofvijver tegen het kabinet.

Diezelfde respondent weet een voorganger van PO in Actie met naam en toenaam te benoemen en laat hiermee zien dat er al zo'n 20 jaar geleden een vergelijkbare situatie heeft plaatsgevonden.

De voorgangers van PO in Actie, ik heb hier nog een poster hangen. Dat waren de jonge docenten en dat waren de "na hossers". Dat is uit 1990. PO in Actie is niet de eerste. De "na hossers" hebben we gehad in het onderwijs.

4.5 Het incorporeren van disruptieve krachten.

Al deze processen zijn unieke processen. Zij verschillen fundamenteel van elkaar en tegelijkertijd zijn er in de literatuur de beschreven processen over isomorfisme en legitimiteit die zeer herkenbaar zijn wanneer zo'n proces bestudeerd en ontleed wordt. Fasen die de respondenten in de interviews benoemen, zijn de status quo, de opkomst van de disruptieve kracht, strategiebepaling, het incorporeren van de disruptieve kracht en tot slot de reflectie hierop. Wanneer er in een institutioneel werkkterrein gedurende een wat langere periode een status quo is, ontstaat er soms zelfs inertie. In onderstaande quote is dat kernachtig onder woorden gebracht.

De bestuurders gingen zich vervolgens in hun eigen goedbedoelde drive verzamelen maar dan krijg je herhaalsessies, het nakakelen van elkaar. Dus daar gebeurde ook heel weinig in.

Eigenlijk iedere in het institutionele werkkterrein aanwezige organisatie herkent de disruptieve kracht die de status quo verstoort. Ze herkennen deze disruptieve kracht allemaal al in een vroeg stadium. De organisaties zien ook de reacties van hun leden erop. Dat wordt als volgt verwoord.

Eindelijk iemand die iets doet! Die steun ik! En toen raakte de AOB in de paniek. Toen moest voorkomen worden dat het een vakbond werd. Want het was natuurlijk een directe concurrent. En ook nog op algemene grondslag. De AOB is erop gedoken. Die heeft ze razendsnel geïncorporeerd en mee betrokken, ze sloten aan.

En toch verloopt niet alles zo snel en zo impulsief als hierboven wordt gesuggereerd. Want iedere organisatie bepaalt weldegelijk haar strategie en kijkt kritisch naar de legitimiteit met betrekking tot de opkomende disruptieve kracht. Met name de bestuurders zijn gewend in zo'n tijdsgewricht te beschouwen en te analyseren. Dat komt in onderstaande quote goed tot uitdrukking.

Dat de politiek zag dat hier een massale beweging ontstond van beroepsmensen waar ze normaal gesproken mee in verbinding willen blijven. Elke partij heeft er gemiddeld genomen wel de hand van om de gewone man te gebruiken, de hardwerkende leraar en politiemans als een metafoor voor een groep die ze willen bedienen. Het was een massale beweging die ze niet konden negeren. En het feit dat het van deze beroepsgroep afkomstig is geweest heb ik in de PO raad in het AB ook gezegd. Het AB van de PO raad heeft natuurlijk de afweging moeten maken, hoe verhouden wij ons tot deze beweging?

In de analyse worden issues met betrekking tot de legitimiteit gewogen. Kans op succes (substantieel meer middelen voor het PO) wordt natuurlijk ook meegewogen. En het je verbinden aan de zorgen van de medewerkers is een uiting die bijdraagt aan het vergroten van de legitimiteit. In onderstaande quote komen deze elementen allemaal aan de orde.

1 van mijn belangrijkste overwegingen om te kiezen voor het aansluiten bij deze beweging vanuit de werkgeverskant was dat het, en of het nou over salaris ging of over werkdruk of over andere zaken. Ik zag tekorten in het primair onderwijs en ik zag een kansrijke beweging om die tekorten zeg maar binnen te halen of te compenseren. Dat was 1 overweging en een tweede was dat ik dacht van jeetje als wij als werkgevers hier echt afstand van nemen, want dat zou ook een keuze geweest kunnen zijn. Dit is ook een unieke kans om de verbinding te laten zien binnen het onderwijs met de zorgen die onze werknemers hebben.

Ook de tijdsgeest en de politieke focus op "de hardwerkende Nederlander" worden meegenomen in de afweging. Uit zo'n analyse blijkt dat er disruptieve krachten zijn die niet te negeren of te weerstaan zijn. Na zo'n analyse, zoals blijkt uit onderstaande quote, is incorporeren het enige realistische alternatief.

En zeker bij politiek dat de gevoeligheid voor de gewone beroepsgroep als die zich massaal in beweging zet dan kan je niet negeren. Als je dan negeert ben je electoraal verkeerd bezig zoals dat dan heet, denk ik.

Een andere respondent beschrijft het proces om tot het incorporeren van de disruptieve kracht te komen als volgt:

We moeten leden hebben. Leden, leden, leden! Leden is macht, zo werkt het gewoon. Er was gewoon paniek bij de AOB. En in het bestuur is gewoon gesproken toen. Hoe gaan we dit elimineren? En daar is gebeurd: "If you cant beat them, Join them". En die hebben ze een plek gegeven. Ze zijn ermee gaan praten. Die hebben ze een plekje mee aan tafel gegeven bij de CAO. Ze mochten zelfs op het podium met de AOB het een en ander roepen. Allemaal prima, allemaal prima, zolang wij maar bij het succes horen. Als je namelijk als organisatie bij het succes hoort wat zij gecreëerd hebben dan lift je mee. En dat heeft de AOB wel slim gedaan. Wetende als het puntje bij paaltje komt dat het toch in elkaar stort. Je kunt geen vakbond oprichten op dit moment. Ik zou de AVS nu ook niet meer kunnen oprichten in dit tijdsgewricht.

Wanneer er een nieuwe status quo is, vindt er reflectie op het gelopen proces plaats. En er worden intern vragen gesteld. Vragen als: "Heeft het incorporeren van de disruptieve kracht gewerkt? en "Is er geleerd?"

Hoe kan het dat een organisatie die opkomt voor de gewone man die dus normale taal spreekt, opkomt voor mensen die gewoon hun werk doen. Dat die zo impopulair is. Ook niet alleen in de vorm van aansluitingsgraad waaruit dat blijkt maar ook als het ware een reputatie heeft van, op de een of andere manier is er een tijdsgeest waarin het lijkt alsof de mensen die niet succesvol zijn als lozer worden weggezet. In plaats van dat heeft betekenis.

Uit bovenstaande quote blijkt dat bestuurders van organisaties in het institutionele werkterrein ook de legitimiteit wegen en beoordelen van de andere spelers om zich heen.

In zo'n proces van reflectie wordt geleerd voor de toekomst. Een deelnemer aan de cao onderhandelingen stelt onderstaand vast wat, nu het incorporeren achter de rug is, fundamenteel veranderd moet worden.

Zij zijn veel opener, transparanter qua twitter, social media gebruik, qua hoe ze hun Facebookgroep ook meenamen. Dat wij daaraan hebben moeten conformeren. Zij hebben zo duidelijk gemaakt mensen willen gewoon helder hebben, willen gewoon weten wat er over hun wordt besproken. Willen dat er met hen wordt gepraat in plaats van over hun. Willen kunnen meebeslissen. Het is niet meer genoeg om jezelf een jaar op te sluiten met een paar mensen in een kamertje en dan naar buiten te gaan en te zeggen "dit is het!". Je moet mensen tussentijds aangehaakt houden.

Ook is er ruimte voor relativering. Onderstaand is de vraag aan de orde: "Hoe disruptief was deze kracht nou eigenlijk?" Om hoeveel slagkracht en autonomie gaat het? Wat kan de nieuwe speler wel en niet tot stand brengen?"

PO in Actie was is feite 2 charmante mannen die goed waren in de media. Dat is wat het was. Meer was het niet. Er waren geen juristen. In eerste instantie geen leden, ik bedoel, we hebben het altijd over een Facebookgroep van 40.000 maar er was helemaal niks. Ze konden in principe niet onderhandelen, niks uitwerken, niks voorbereiden, niks financieren. Zo is het ook. Zij zijn volledig gedragen door de PO raad en de vakbonden. En dat wisten zij ook wel.

Terugkijkend is er een respondent die zich afvraagt: "Hebben we de disruptieve kracht definitief achter ons gelaten of laait deze opnieuw op?". Haar antwoord daarop (in onderstaande quote) is dat dat dit opnieuw kan gebeuren.

Ik denk dat zij (PO in Actie) hun vakbondsbelangen geparkeerd hebben bij de AOB.

Een bestuurder markeert in onderstaande quote het verschil in denken en handelen op de korte termijn en de lange termijn tussen politici en bestuurders nog maar eens. Het laat ook goed zien dat voor die langere termijn processen rondom isomorfisme en legitimiteit positieversterkend werken voor de bestaande organisaties.

Voor politici is dat altijd ingewikkeld om verder te kijken dan hun termijn. Dus in de polder denkt men altijd na over lange periodes en langdurige relaties. En die relaties zijn er en daar zit een afhankelijkheid in.

En respondenten trekken grote ontwikkelingen ook door naar andere sectoren. Wanneer dat gebeurt, is het mogelijk los te komen van PO in Actie en meer algemeen en procesmatig naar isomorfisme en legitimiteit te kijken. Onderstaand daar een voorbeeld van.

Maar soms moet je verantwoordelijkheid nemen en dat doen wij op een terrein als deze. Daar maak je je natuurlijk altijd kwetsbaar. Want wat geldt voor disruptieve elementen in de vakbondswereld speelt ook voor disruptieve elementen in de politiek.

HOOFDSTUK 5. Conclusie en discussie

5.1 Conclusies

Belangrijk is om het ontstaan van PO in Actie enigszins in een historisch perspectief te zien. Nederland kwam uit de crisis. Werknemersorganisaties hadden in 2017 naar hun klanten toe (vakbondsleden maar ook niet aangesloten werknemers) op hun kerntaken (salaris & werkomstandigheden) meerjarig niet geleverd. Oorzaken en achtergronden en het verloop van onderhandelingen aan de cao tafel werden tot aan het resultaat (een nieuwe cao) zeer beperkt met de achterban gedeeld. De achterban werd minimaal via oude media maar ook matig via nieuwe media (Facebook, twitter e.d.) meegenomen Dit is de voedingsbodem voor PO in Actie geweest.

Herkenbaarheid en identificatie is voor de achterban zeer belangrijk. Het beeld dat 2 hardwerkende mediagenieke leraren ten strijde trekken voor een beter salaris, spreekt de achterban aan.

De nieuwe organisatie heeft dynamiek gebracht. In het geïnstitutionaliseerde werkkterrein van vakbonden, de PO raad en het ministerie OCW werd hard gewerkt aan een veelheid aan onderwerpen. De ambitie om alles opzij te zetten, het veld te mobiliseren en een echt grote stap te zetten op 2 duidelijke en herkenbare thema's (salaris & werkomstandigheden) was er niet. Het succes van PO in Actie heeft een schokeffect teweeg gebracht bij de andere betrokken organisaties. Het aanpassen van de gevestigde partijen aan de eisen en de werkwijze van PO in Actie heeft geleid tot het deels incorporeren van de nieuwe organisatie. Organisaties van werknemers en werkgevers wilden beslist onderdeel zijn van het succes. Zij gingen de nieuwe organisatie omarmen met als doel behoud van legitimiteit. Het succes, de toekenning van veel meer middelen dan door alle betrokkenen gedacht voor zowel salaris als werkdrukvermindering is hieraan te danken, er ontstond een vruchtbare samenwerking. De invloed van het deelnemen van de nieuwe organisatie aan de cao onderhandelingen heeft geleid tot de vorming van het PO front. De komst van het PO front is van grote betekenis geweest voor het verdere verloop van de cao onderhandelingen. Het PO front verenigde werknemers en werkgevers en leverde ook focus op het gezamenlijke doel. De invloed van het deelnemen van PO in Actie aan de cao onderhandelingen heeft ook geleid tot een tijdelijke versmalling van de onderhandelingsagenda. De veelheid aan onderwerpen is tijdelijk teruggebracht tot salaris en werkomstandigheden. De invloed van het deelnemen van PO in Actie aan de cao onderhandelingen heeft daarnaast geleid tot reflectie bij de bestaande organisaties. Bij met name de AOB heeft deze interne discussie geleid tot het bijstellen/ veranderen van de omgang met de achterban en de communicatie met achterban.

Isomorfisme heeft geschiedenis van PO in Actie beïnvloed in de duur van haar bestaan. Er was bij aanvang vrij snel volop aandacht in de media en de achterban groeide onstuimig. Haar doelstellingen werden overgenomen en zijn vervolgens ook grotendeels behaald. Snel was er een ongekend succes (de toegekende middelen op salaris en werkdrukvermindering) dat eigenlijk moeilijk opnieuw overtroffen kon worden. En andere organisaties hebben veel klassiek vakbondswerk (dat PO in Actie niet kon doen) achter de schermen verricht. PO in Actie werd uiteindelijk zelf een vakbond en er was daarmee op de lange termijn uitzicht op eenzelfde positie als de AOB en CNV Onderwijs. Dan zouden de isomorfe krachten tot het volledig incorporeren van de nieuwe organisatie hebben geleid. PO in Actie heeft zich in feite hiertegen verweerd door voor opheffing te kiezen. Isomorfe krachten hebben de geschiedenis van PO in Actie, de duur van haar bestaan bekort.

Gedwongen isomorfisme is de leidende vorm van isomorfisme geweest in dit proces van een disruptieve kracht (PO in Actie) die het geïnstitutionaliseerde werkkterrein opschudde en verschillende organisaties een "wake up call" bezorgde. De gevestigde organisaties bleven benadrukken wat de bestaande manier van werken was en wat PO in Actie moest doen en moest laten om gesprekspartner te blijven. Er was nauwelijks sprake van nabootsend isomorfisme in de zin van kopiëren van gedrag van een succesvolle concurrent. Wel is er vanuit de gevestigde organisaties constant naar PO in Actie toe een uitgestoken hand geweest. De uitnodiging om mee te praten en de uitnodiging om mede verantwoordelijkheid te dragen. Er is door de vakbonden ook volop samengewerkt met PO in Actie. Dit omarmen van de nieuwe organisatie heeft erg goed gewerkt. Met de komst van een disruptieve kracht sneuvelen er regelmatig posities bij gevestigde partijen of gevestigde partijen vallen geheel om. Dat is in dit proces geheel niet gebeurd. Dit institutioneel werkkterrein is veerkrachtig en werkte eendrachtig en effectief aan het incorporeren van een disruptieve kracht. In de naamgeving is er sprake geweest van symbolisch isomorfisme. De naam PO in Actie heeft verwantschap met het wat later opgerichte PO front. Die namen liggen veel dichterbij elkaar dan de Algemene Onderwijsbond en CNV Onderwijs. Deze gevestigde organisaties schaarden zich onder de nieuwe naam PO front samen met PO in actie achter de gezamenlijke doelen. Later is er opnieuw sprake geweest van symbolisch isomorfisme toen VO in Actie werd opgericht en

vervolgens ook WO in Actie is opgericht. En een VO front heeft ook nog een korte periode bestaan. Deze laatste ontwikkeling is ook een vorm van nabootsend isomorfisme omdat hier het succes van PO in Actie gepoogd werd te kopiëren.

Op basis van de 12 interviews en de beschikbare literatuur is het formuleren van een theoretische aanpak van omgang met nieuwe deelnemers aan tafel bij onderhandelingsprocessen niet mogelijk. Wel kan er door meer kennis van deze processen te hebben de herkenbaarheid van deze processen vergroot worden. Dan kan er wellicht ingedeeld worden in verschillende procesfasen en zo kan er meer gestructureerd en procesmatig in de tijdslijn worden nagedacht over zo'n disruptief proces. De te benoemen fasen in dit proces die ook in vergelijkbare institutionele werkerterreinen zullen terugkomen bij een opkomende disruptieve kracht zijn: 1) De status quo 2) De opkomst van een disruptieve kracht 3) Incorporeren van de nieuwe organisatie 4) reflectie en lerend vermogen.

5.2 Discussie.

De sector Primair Onderwijs is een vrij gesloten en zeer gestructureerde sector. Vrijwel iedereen die werkzaam is in deze sector heeft dezelfde opleidingsachtergrond. Er is mede daardoor weinig diversiteit in hoe het Primair Onderwijs is vormgegeven. Er zijn zo'n 7000 basisscholen in Nederland die allemaal aan dezelfde gedetailleerde wet- en regelgeving (waaronder de cao PO) gebonden zijn. De leraren die er in werken zijn sowieso al moeilijk tot staken te bewegen en al helemaal niet tot staken voor de eigen portemonnee. Staken voor kinderbelaan (bijvoorbeeld bezuinigingen op passend onderwijs) lukt een enkele keer. De organisaties die betrokken zijn bij de cao onderhandelingen in het primair onderwijs bedienen daarmee een overzichtelijke sector. Ook zij zijn goed georganiseerd. Een disruptieve kracht die zich in zo'n overzichtelijke, institutioneel goed georganiseerde sector manifesteert, wordt makkelijk geïncorporeerd. Is het nu zo dat het incorporeren van zo'n disruptieve kracht nou beter en minder probleemloos verloopt in deze sector omdat dat de kracht is van de bij de cao onderhandelingen betrokken partijen (PO raad, AOB, CNV Onderwijs, ministerie OCW e.d.)? Of is het de achterban, alle leraren? Zijn zij een weerspiegeling van de gehele sector die op consensus en harmonie gericht is?

In dit institutioneel werkveld weten de deelnemende organisaties elkaar feilloos te vinden, stemmen zij af en is er vertrouwen op basis van een lange staat van dienst van alle betrokken organisaties. De medewerkers van de verschillende organisaties hebben onderling ook persoonlijk goed contact. Er is netwerk- en relatiebeheer en ook respect voor elkaars kennis van de inhoud. Er is in feite ook sprake van een gezamenlijke institutionele "jaarplanning", een ritme van tradities die houvast biedt voor de betrokken organisaties. Prominent in dit ritme zijn onder andere: een nieuwe kabinetsperiode, een nieuw regeerakkoord, de periode waarin politieke partijen de nieuwe politieke programma's schrijven en een ruime periode voorafgaand aan prinsjesdag. Allemaal momenten die kansen bieden voor beïnvloeding en waarin er vaak afstemming met de andere organisaties gezocht wordt. Er is een veelheid aan dossiers waar alle betrokken organisaties een standpunt over hebben ingenomen. Deze standpunten zijn onderling bekend. Een volledig nieuwe speler (een disruptieve kracht) met een eigen agenda in het hierboven beschreven institutionele werkerterrein staat bij aanvang op achterstand. Het bestaande institutionele werkveld incorporeert zo probleemloos de nieuwe speler. Echter, de disruptieve kracht staat via Facebook en Twitter wel op een buitengewoon krachtige en directe manier in contact met haar achterban. In eerste instantie was er maar 1 actie item, namelijk meer salaris. De achterban, de leraren hebben het tweede actie item zelf via feedback op social media toegevoegd, namelijk werkdrukvermindering. Dat is eigenlijk al een verzachting van de stellingname. Salaris gaat geheel over de eigen positie. Werkdrukvermindering komt ook ten goede aan de kwaliteit van onderwijs. Werkdrukvermindering maakt de actie daarmee sympathieker en kan op bredere steun rekenen en sluit beter aan bij de op harmonie en consensus gerichte

achterban. Bovenstaande argumenten dragen bij aan een wat breder en groter discussiethema. Het effectief incorporeren van disruptieve krachten lukt alleen goed in overzichtelijke en goed georganiseerde sectoren. Op terreinen waar institutionele onduidelijk is, werkt het tot op heden niet. De mogelijkheid om de opkomst van de mondiale “#MeToo” beweging institutioneel een plek te geven en of te incorporeren lijkt vrij kansloos. Dat geldt ook voor een beweging als “les gilets jaunes”, de gele hesjes. Dit is in Frankrijk echt een majeure disruptieve en de samenleving verstorende kracht. In Nederland bestaat deze beweging op een zeer kleine schaal. In Nederland deed de minister-president wel een poging tot incorporeren door mensen met zo'n hesje aan uit te nodigen voor een gesprek. En een statement dat hij maakte over dat iedereen zorgen heeft over de samenleving; "We hebben allemaal een geel hesje aan" was wellicht ook een poging. In deze discussie is het mijn overtuiging dat het effectief incorporeren van een forse disruptieve kracht alleen mogelijk is in een bestaand en enigszins overzichtelijk institutioneel werkkterrein.

Een ander discussiethema is de invloed van het gebruik van nieuwe media op disruptieve krachten en isomorfe krachten. Een jongere (nog) niet bij een vakbond aangesloten leraren doelgroep werd succesvol aangesproken en gemobiliseerd. Is hier sprake van oude wijn in nieuwe zakken? Te redeneren is: “De protestgeneratie in de jaren 60 van de vorige eeuw ging de straat op en de huidige generatie gaat het internet op”. Een wat tegenovergestelde redenering is als volgt. Zonder deze buitengewoon grote Facebookgroep was succes niet mogelijk geweest. Een begrip als isomorfisme speelt dan nauwelijks een rol meer en er wordt alleen nog legitimiteit toegekend op basis van de grote van de Facebookgroep en de digitaal ondertekende petitie. Er gelden op zo'n moment blijkbaar nieuwe “social media wetten”. In een ongekend tempo ontstaan er “zwermen” (een digitale petitie, een Facebook community & Twitter community) die door ongekende volumes een eigen dynamiek krijgen en de disruptieve kracht vleugels geven. Mijn stelling is echter dat het hier oude wijn in nieuwe zakken betreft en dat isomorfe krachten onverkort in werking blijven.

Een laatste discussiethema speelt rondom de oer-Nederlandse context, namelijk het poldermodel. Onderhandelingen tussen werkgevers en werknemers ook per sector staan volop in deze traditie. Het is een traditie van veel praten en veel luisteren, van begrip hebben voor elkaar en uiteindelijk tot consensus komen. Past juist het incorporeren van disruptieve krachten en de ruimte voor de ontwikkeling van isomorfe krachten niet erg goed in deze Nederlandse context? Verloopt zo'n proces in een internationale context ook wel zo? Kan dat in andere culturele context niet een volledig andere dynamiek krijgen? Daarbij opnieuw Frankrijk maar weer even voor ogen houden waar vakbonden in een geheel andere traditie staan. Zou een proces van incorporeren en isomorfisme ook in de Franse situatie waar men in onderhandelingen tussen werkgevers (vaak ook de overheid) en werknemers veel meer gericht is op conflict toch ook zo geolied verlopen als in Nederland? Belangrijk om te focussen op de aanwezigheid van vergelijkbare processen. Mijn standpunt is dat ook in een andere culturele context er steeds sprake is van een vergelijkbaar proces.

5.3 Limitaties.

Wetenschappelijk onderzoek is nooit volledig. En ook in deze thesis zijn er beperkingen. Dit onderzoek is kwalitatief opgezet en daaruit vloeit voort dat resultaten niet één op één in een andere situatie herhaalbaar zijn. Er is een grote hoeveelheid aan actoren die onderhandelingsprocessen beïnvloeden. Hierbij is te denken aan cultuurverschillen. Groot en zichtbaar onder anderen in de cultuurverschillen per land waardoor onderhandelingsprocessen volstrekt anders kunnen verlopen. Daarnaast zijn er de actoren die beïnvloeden in strikt sociale zin. Onderlinge persoonlijke verhoudingen zijn uniek (de menselijke persoonlijkheid is uniek) en daarmee in ieder proces weer verschillend. Hierdoor is het onmogelijk ontwikkelingen volledig toe te schrijven aan isomorfisme. De beperking is daarmee dat er eigenlijk altijd wel sprake is van een bepaalde mate patroonherkenning

maar dat daar andere actoren ook actief zijn waarvan de mate van invloed niet voldoende duidelijk zijn.

Een andere limitatie betreft de leeftijd van een deel van de geïnterviewde deelnemers. Een deel van de geïnterviewde betrokkenen, de bestuurders zijn sterk homogeen in leeftijd. De bestuurders zijn allen boven de 55 jaar. Dit is gedurende de opzet en de uitvoering van onderzoek wel gesignaleerd maar er is vervolgens ook geconstateerd dat er geen eind twintigers of dertigers zijn die zo'n bestuursfunctie in het Primair Onderwijs vervullen. Daarmee zijn alle bestuurders "digital immigrants", zij zijn niet opgegroeid in een digitale wereld en daarmee is die wereld voor hen wellicht minder vanzelfsprekend en minder vertrouwd. Zij hebben, mogelijk op grond van hun leeftijd, een andere kijk op hoe het gebruik van social media het proces van isomorfisme en het incorporeren van disruptieve krachten onderhandelingsprocessen in het Primair Onderwijs beïnvloeden. Opvallend was dat jongere geïnterviewde deelnemers (geen bestuurders) meer gewicht toekenden aan de manier waarop PO in Actie social media inzette, en het effect dat dit had om haar doelen te realiseren.

5.4 Aanbevelingen voor de praktijk en verder onderzoek.

Voor organisaties die in de praktijk, in het eigen institutioneel werkterrein te maken krijgen met een disruptieve kracht is het aan te bevelen de samenwerking met de andere organisaties en de disruptieve kracht te intensiveren. Belangrijk daarbij om als geheel van organisaties een uitgestoken hand te hebben, uitnodigend te zijn naar de disruptieve kracht toe. Zo ontstaat er voldoende voedingsbodem voor isomorfe krachten die het proces van incorporeren van de disruptieve kracht kunnen versnellen. Voor een disruptieve kracht die een bestaand institutioneel werkterrein binnenkomt, is het aan te bevelen lering te trekken uit vergelijkbare processen in andere sectoren. Dat kan door media uitingen over zo'n vergelijkbare disruptieve kracht (Uber, Airbnb, PO in Actie) te bestuderen, te analyseren en (onderdelen van) de strategie opnieuw toe te passen. Betrokkenen benaderen en een gesprek voeren over de gevoerde strategie en ervaringen uitwisselen kan ook effectief en verhelderend werken.

Een in de interviews veelvuldig terugkomend item is de terugloop van vakbondsleden en het niet de aansluiting kunnen vinden bij de jongere generatie werkenden. Jonge werknemers kiezen er massaal voor geen lidmaatschap meer te hebben. Binnen vakbonden leeft het idee dat dit met behulp van social media te veranderen is. Door dit eens grondig te gaan onderzoeken, komt men tegemoet aan een in de praktijk levende vraag.

Verder onderzoek naar optimale omstandigheden waaronder disruptieve krachten geïncorporeerd kunnen worden, is aan te bevelen. Zeker in deze tijden waarin de levenscycli van organisaties steeds maar korter worden, is verdere kennis op dit specifieke deelterrein wenselijk.

Ook aan te bevelen voor verder onderzoek is het gebruik van social media als middel om een achterban te mobiliseren en in de actiestand te krijgen. Deze thesis is wellicht een mooie aanleiding om de link tussen sociale media en het meenemen van de achterban te onderzoeken. Hier is al wel onderzoek naar gedaan maar er is onvoldoende duidelijkheid over wat de invloed van social media op zo'n proces is.

In institutionele werkterreinen zijn er voorbeelden van symbolisch isomorfisme waar te nemen. Vaak waarschijnlijk met als achterliggend doel om succes te kopiëren. Aan te bevelen voor verder onderzoek is in hoeverre dit symbolisch isomorfisme leidt tot nabootsend isomorfisme en draagt dit bij tot het kopiëren van succes?

Samenvatting

Het onderhandelingsproces van de CAO Primair Onderwijs 2017-2018 is mede tot stand gekomen dankzij een nieuwe organisatie. In deze casestudy staat de vraag centraal: Hoe heeft isomorfisme het organisatieverloop en het cao-onderhandelingsproces in het Primair Onderwijs beïnvloed tijdens de periode dat de nieuwe organisatie, PO in Actie actief was?

Vakbonden hadden in de voorafgaande crisisjaren op salaris en op het verbeteren van de werkomstandigheden geen succes geboekt. De aangesloten leden en de andere werknemers in het Primair Onderwijs werden in de informatievoorziening over het onderhandelingsproces niet gestructureerd genoeg geïnformeerd. De disruptieve kracht deed dit via twee mediagenieke leraren en via social media volop. Herkenbaarheid en identificatie zijn essentieel voor deze achterban. Een groot niet actief deel van de achterban werd zo geactiveerd. In dit geïnstitutionaliseerde werkkterrein werd onderhandeld over veel onderwerpen. De nieuwe speler bracht dit terug tot twee duidelijke en herkenbare thema's. Het salaris en de werkomstandigheden. Dit proces heeft verandering veroorzaakt bij verschillende andere partijen. Aanpassing door ook vooral de bestaande organisaties heeft geleid tot het deels incorporeren van de disruptieve kracht. De bestaande organisaties wilden onderdeel zijn van het succes. De nieuwe speler werd omarmd met als doel behoud van legitimiteit. Er werd een alliantie gevormd met ook daarin de werkgeversvereniging. Deze alliantie (het PO Front) heeft de onderhandelingen opengebroken en het proces versneld. De alliantie bracht focus en werkte aan een gezamenlijke doel. De onderhandelingsagenda werd effectief versmald. Het succes van de disruptieve kracht bracht uiteindelijk reflectie bij verschillende bestaande organisaties. Dit leidde bij verschillende partijen tot het bijstellen van de communicatie met leden.

Isomorfisme heeft de disruptieve kracht bekort in de duur van haar bestaan. Haar doelstellingen werden onder druk van het succes deels overgenomen en werden ook grotendeels behaald. De bestaande organisaties hebben de nieuwe speler werk uit handen genomen. Het vooruitzicht voor de nieuwe speler was éézelfde organisatie worden als de bestaande organisaties in het institutionele werkkterrein. De disruptieve kracht heeft dit voorkomen door zichzelf op te heffen. Gedwongen isomorfisme is de leidende vorm van isomorfisme geweest in dit proces. Er is vrijwel geen nabootsend isomorfisme zichtbaar geweest. De bestaande partijen hebben de nieuwe speler steeds de hand toegestoken en uitgenodigd om verantwoordelijkheid te dragen. Samenwerking met en omarming van de nieuwe organisatie heeft het proces van incorporeren van de nieuwe speler versneld. De organisaties in dit institutioneel werkkterrein zijn sterk en flexibel. Er is volop symbolisch isomorfisme waargenomen. Er is geen nieuw theoretisch kader met betrekking tot de omgang met nieuwe deelnemers bij onderhandelingsprocessen geformuleerd. Kennis van deze processen vergroot wel de herkenbaarheid.

Literatuur

Algemeen Dagblad (18-10-2017). Waarom de leraren wél een succeslobby voerden.

Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization science*, 1(2), 177-194.

Benkler, Y. (2006). *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*. New Haven, CN: Yale University Press.

Baum, J. A., & Oliver, C. (1992). Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*, 540-559.

Bourdieu, P. (2000). *Pascalian meditations*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Boer, F. de, & Smaling, A. (2011). *Benaderingen in kwalitatief onderzoek: Een inleiding*. Amsterdam: Boom.

Brown, A. D., & Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, 25(1), 102-120.

Charmaz, K. (2008). Grounded theory as an emergent method. In S.N. Hesse-Biber & P. Leavy (Eds.). *Handbook of emergent methods* (pp. 155-170). New York, NY: Guilford.

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039.

Della Porta, D., & Diani, M. (2009). *Social movements: An introduction*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Desai, V. M. (2011). Mass media and massive failures: Determining organizational efforts to defend field legitimacy following crises. *Academy of Management Journal*, 54(2), 263-278.

DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Glynn, M. A., & Abzug, R. (2002). Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management journal*, 45(1), 267-280.

Goodwin, J., & Pfaff, S. (2001). Emotion work in high-risk social movements: Managing fear in the US and East German civil rights movements. In J. Goodwin, F. Poletta, & J.M. Jasper (Eds.). *Passionate politics: Emotions and social movements* (pp. 282-302). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.

Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current issues in Tourism*, 18(12), 1192-1217.

- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of management review*, 22(4), 911-945.
- Kenny, M., & Fourie, R. (2015). Contrasting classic, Straussian, and constructivist Grounded Theory: Methodological and philosophical conflicts. *The Qualitative Report*, 20(8), 1270-1289.
- Laurell, C., & Sandström, C. (2016). Analysing Uber in social media—Disruptive technology or institutional disruption? *International journal of innovation management*, 20(5), 1-19.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (Eds.). (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Levy, D., & Scully, M. (2007). The institutional entrepreneur as modern prince: The strategic face of power in contested fields. *Organization Studies*, 28(7), 971-991.
- Long, B. S., & Driscoll, C. (2008). Codes of ethics and the pursuit of organizational legitimacy: Theoretical and empirical contributions. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 173-189.
- Lounsbury, M. (2008). Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. *Accounting, organizations and society*, 33(4-5), 349-361.
- McCarthy, J. D., & Zald, M. N. (1977). Resource mobilization and social movements: A partial theory. *American Journal of Sociology*, 82(6), 1212-1241.
- Melucci, A. (1996). *Challenging codes: Collective action in the information age*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Meijs, L. L. (2010). Betrokkenheid als verzekering tegen een zwalkende overheid. *Paul Cremer lezing*. Rijswijk: Leeuwendaal.
- Mizruchi, M. S., & Fein, L. C. (1999). The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653-683.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Munir, K. A. (2005). The social construction of events: A study of institutional change in the photographic field. *Organization Studies*, 26(1), 93-112.
- Nicholls, A. (2010). The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 611-633.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.

Olsen, W. (2004). Triangulation in social research: qualitative and quantitative methods can really be mixed. *Developments in Sociology, 20*, 103-118.

Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal, 56*(4), 972-1001.

Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of management review, 29*(4), 635-652.

PO in Actie (nd). Primair Onderwijs verdient meer. Geraadpleegd op <https://www.poinactie.nl/manifest/>.

Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., & Samson, D. (2002). Effective case research in operations management: a process perspective. *Journal of Operations Management, 20*(5), 419-433.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Sage.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review, 20*(3), 571-610.

Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of management inquiry, 19*(1), 14-20.

Tornikoski, E. T., & Newbert, S. L. (2007). Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective. *Journal of Business Venturing, 22*(2), 311-335.

Utterback, J. (1994). Mastering the dynamics of innovation: How companies can seize opportunities in the face of technological change. *Report*. Champaign, IL: University of Illinois, Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Voronov, M., & Vince, R. (2012). Integrating emotions into the analysis of institutional work. *Academy of Management Review, 37*(1), 58-81.

Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report, 20*(2), 134-152.

Yilmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education, 48*(2), 311-325.

Zietsma, C., Groenewegen, P., Logue, D. M., & Hinings, C. R. (2017). Field or fields? Building the scaffolding for cumulation of research on institutional fields. *Academy of Management Annals, 11*(1), 391-450.

Bijlage 1

Legitimiteit

Isomorfisme

Legitimiteit & Isomorfisme

Geen legitimiteit en geen isomorfisme maar wel een mooie quote.

Interview 1 / Respondent 1

6.20 – 6.40 . Ik denk dat de mannen van PO in Actie hun timing heel goed hebben gekozen. Ze hebben gezien van andere platforms wat de kracht van social media is. Denk aan Geenstijl, denk aan Geenpeil. Dat zijn platforms die het hebben voorgedaan.

7.30 – 7.40 Wat voor power kan je oproepen, wat voor hypes met dingen als Facebook, Twitter.

8.00 – 8.10 In de social media kan je zwermen maken en dat is de toekomst. 8.35 – 8.40 Dat hebben ze (PO in Actie) goed gezien.

8.55 – 9.40 En die zitten in die CAO molen. Dat is gewoon een hele ambtelijke molen. Dan weten ze ook al wat ze hebben laten liggen voor CAO B. Dat ligt eigenlijk al vast en daar gaan ze dan weer verder over steggelen. En dan geeft het ministerie weer dit stukje en dat botje en dan gaan ze daar samen weer mee verder. Bla, bla bla het is een circus. Maar het is een circus van gevestigde partijen die elkaar daarop aanspreken en allerlei dingen stapsgewijs doorvoeren. Best grote veranderingen in de laatste 20 jaar maar het gaat heel geleidelijk. Die weten ook wat ze aan elkaar hebben en houden rekening met elkaar. Soort langs lijnen van geleidelijkheid.

10.03 – 10.45 De VO raden, de PO raden, de vakbonden, dat is een klik die elkaar al jaren lang kent en dat werkt en dat heeft gewerkt. Dat noemden wij polderen, daar waren we trots op. Mekaar wat geven en nemen en dus langs lijnen van geleidelijkheid. En deze 2 mannen hebben via die zwermen, via dat oproepen van social media een disruptieve techniek toegepast. Van wij pakken PO, dat is een grote sector, wij zitten daar zelf ook in. Wij vinden dat we zelf structureel te weinig verdienen. En 1 van de hefbomen die we daarvoor gebruiken is “Wij zijn ook HBO net als mensen in het VO en waarom verdienen wij zoveel minder? Dat is altijd een heel makkelijk argument. En dat hebben ze voor een deel gebruikt.

12.38 – 12.46 Wat je zag was dat zij zich vanaf het begin van geen enkele regel of code iets aantrokken. Zij kwamen binnen en kregen de gelegenheid om mee te praten met de vakbonden.

13.41 – 14.00 Maar wat hun tactiek is, maar dan kun je op een gegeven moment niet meer bestaan want dan moet je naar een soort consolidatie toe. Ga je je aansluiten bij de gevestigde orde of niet, of ga je meelopen? Is dat zij het eerste jaar zich heel strikt zich niet gedragen als vakbond.

14.15 – 15.04 Wij hebben ze en vooral de AVS heeft ze een goed hart toegedragen. We hebben ze zelfs op ons vorige congres uitgenodigd. Wij wilden ze niet de nek omdraaien maar wij hebben ook meteen gezegd binnenskamers, dat weet ik uit betrouwbare bron. “Nu ga je je aansluiten als vakbond, of je treedt toe of we knikkeren je eruit. Je mag niet meer bij het overleg. Want als je bij

het overleg wil blijven moet je ook verantwoordelijkheid nemen. En je kunt niet aan de zijlijn blijven staan schreeuwen en geen verantwoordelijkheid nemen". En dat opheffen. Dat is niet uit vrije wil opheffen want ze wisten; als wij nu blijven moeten we ons consolideren en moeten we ons aansluiten.

15.18 – 16.00 Dat werd ze gewoon verteld. Leuke actie, goed voor ons veld. Goed akkoord, jullie hebben dingen voor elkaar gekregen die wij waarschijnlijk niet voor elkaar hadden gekregen. Mooi voor ons personeel! Maar nu gaan we weer eventjes over de regeltje en de veiligheid en dat soort dingen en wat gewoon moet gebeuren en de contracten moeten gesloten worden en er moeten afspraken gemaakt worden. Nu ga je aan tafel zitten en ga je ook handtekeningen zetten en verantwoordelijkheid nemen en naast ons staan met de pers. En daar gaat het dan mis! Want dan voel je: Dan houden we op actiegroep te zijn. Dan worden we gewoon een vakbond. En dan kunnen onze leden zeggen. Ja, maar dat hadden we niet afgesproken! Kan je dat even uitleggen?

18.20- 18.30 Er was "goodwill" bij ouders, er is een lerarentekort en die mensen werken echt heel hard en die mogen best wat meer verdienen.

18.46 – 18.54 En dan moet je dat bestendigen en dan wordt je een vakbond, net als elke andere. Dan moet je personeel in dienst nemen. Dan moet je een kader creëren. Dan wordt het een ander verhaal.

19.05 – 19.10 Toen zijn ze vakbond geworden. Want daar zijn ze toe gedwongen door ons. Want anders mag je niet aan tafel zitten.

19.36 - 20.08 En toen zeiden wij: "Dat is goed, dat is mooi. Nu hebben we ze waar we ze hebben willen". Want als je een vakbond bent, ga je het zelf doen. En nu gaan jullie mee klappen opvangen. Want je kunt niet altijd alles krijgen wat je wilt. Dat kunnen we jullie nu al uit tientallen jaren ervaring vertellen. Wij trokken als vakbonden gelijk op natuurlijk. Je hebt nu gescoord maar nu moet je als vakbond met ons meedoen en dan mag je straks ook uitleggen dat iets niet is gelukt. En kijk, dan wordt het andere koek.

20.38 20.53 Zij dachten, wij worden uiteindelijk net zo'n vakbond als alle anderen. Dat wordt 't een andere sticker maar over 10 jaar zitten we net zo in dit circus en aan deze tafels als zij. We hebben bereikt wat we hebben bereikt, dit moesten we scoren en we gaan ons richten op de beroepsgroep.

21.05 - 21.10 In dit geval weet je gewoon over 5 jaar ben je net als wij.

21.20 - 21.55 En dat weet je, daar ontkom je niet aan. Want je zal in dat circus moeten meepraten. Je zult dan aan leden moeten uitleggen: "Dat hebben we wel bereikt en dit lukte niet. Dat is onvermijdelijk". Dat hebben ze aangevoeld en dus strategisch eruit stappen en dat snap ik ook.

22.53 – 24.02 Intern krijg je die discussies dan wel. Wij zijn hierdoor onszelf opnieuw aan het uitvinden. Wij zijn bezig met een nieuwe koers, een nieuwe website met alles erop en eraan want het moet want vakbonden lopen leeg. En je moet hier iets mee.

25.15 25.20 Wij zijn intern daarom al bezig geweest met: "Wij moeten misschien wel een modulair lidmaatschap aanbieden".

27.06 – 27.26 Modulair lidmaatschap, daar moeten wij zo op reageren. Dat organiseren van die zwermen zie je ons nu proberen te doen. Met die krokodillen, met die T-shirts. Wij proberen ook van die acties, van die zwermen om dat zo voor elkaar te krijgen.

29.00 – 29.42 Het is alles bij elkaar. Dat je als vakbonden met elkaar in dat praatcircuit zit van 30, 40 jaar. Je bent 1 van de, dus houd je je aan de mores. Dus breek je niet uit. Want met zulke looneisen komen, dat past dan niet! Want dan zou je omgeving zeggen, ja ho wacht eens even! We zouden nu hiervoor komen enzovoorts. Dus dat red je gewoon niet. Dat kun je alleen maar als outsider, als buitenstaander: "In 1 keer boem!". Dat kun je niet als gevestigde orde. Onze les is geweest dat je van social media veel meer gebruik moet maken.

30.41- 31.14 Dat zijn enorme ons kent ons circuits, het gaat langs lijnen van geleidelijkheid en daar maakt het ministerie heel bewust gebruik van. Die hebben heel bewust een PO raad in het leven geroepen. En een VO raad als overlegpartners voor de sectoren en zo voor die CAO's. Dat doen ze heel bewust. Dat kan je heel geleidelijk zo invoeren. En als jij hier een beetje geeft en daar een beetje neemt. Dan kan je dat gerust een beetje uitvoeren. Dat is op zich slim en overdacht.

53.14 – 53.45 Als zij dit gaan doen, dat zij zich gaan ontfermen over het lerarenregister. Dat wordt van ze geëist. De onderwijs coöperatie is gesloopt. Maar het lerarenregister moet er komen! Slob zegt: "Julie krijgen van mij nu de gelegenheid, de tijd om een beroepsgroep op te richten en dan moet je zelf verantwoordelijkheid nemen. Maar dan geef ik jullie nu de verantwoordelijkheid. Dat gaat natuurlijk gebeuren. Dan heb je een probleem als je disruptief wil blijven. Heel goed, je krijgt van mij het eerst miljoen, mooi gedaan. Maar dan heb je hier nu het lerarenregister. Succes! En dan wordt je gevestigde orde. Want dan moet je zeggen? "We gaan het lerarenregister toch uitvoeren".

55.30 – 55.36 Maar als je dit voor elkaar krijgen (lerarenregister) zullen ze geïnstitutionaliseerd gaan worden. Want dat PO en VO praatcircuit is veel groter en veel machtiger.

Interview 2 / Respondent 2

13.40 – 13.55 Dan weet je gewoon dat de onvrede groot wordt. En dan zie je dat 't het toen bestaande systeem van vakbonden en de PO raad een incrowd clubje was geworden. Die kregen de signalen niet meer.

15.55 -16.10 De bestuurders gingen zich vervolgens in hun eigen goedbedoelde drive verzamelen maar dan krijg je herhaalsessies, het nakakelen van elkaar. Dus daar gebeurde ook heel weinig in.

16.20 – 16.50 Dan is dat eigenlijk een inerte situatie geworden. Iedereen krijgt zoiets van: "Het is nou eenmaal zo. Het is een gewoon een moeilijke tijd". Maar dan zing je los van de basis. Dan hoor je de signalen niet meer want de signalen wil je niet horen en als je ze hoort, worden ze af gerveerd met: "Ja er is geen geld, snap je?". Je wordt dan als PO raad en eigenlijk ook wel een beetje als vakbond vermorzeld tussen de politiek en de leden.

17.30 – 17.45 In de periode 2010 – 2015 is het zaad gestrooid voor die jongens van PO in Actie. Die jongens hadden nooit iets voor elkaar gekregen als de salarissen op orde waren en de mensen tevreden waren.

18. 10 – 18.40 Eindelijk iemand die iets doet! Die steun ik! En toen raakte de AOB in de paniek. Toen moest voorkomen worden dat het een vakbond werd. Want het was natuurlijk een directe concurrent. En ook nog op algemene grondslag. De AOB is erop gedoken. Die heeft ze razendsnel geïncorporeerd en mee betrokken, ze sloten aan.

18. 48 - 19.15 En toen hebben die jongens zich ook min of meer laten inpakken door het bestaande, die gingen meedoen. Ze mochten mee aan tafel komen. Ze mochten meepraten. Als je mensen dood wil maken of als je een activiteit of een protest dood wil maken, moet je ze een plaats aan tafel geven! Want onmiddellijk maak je vuile handen. En dat is de truc! Zo werkt dat ook. Dus dat die jongens er mee opgehouden zijn. Die zagen ook wel dat ze in hetzelfde moeras terecht gekomen waren.

19.45 – 20.00 Nu hebben ze geleerd dat op gebied van arbeidsvoorwaarden de boel zo dichtgetimmerd zit dat je daar beter kunt wegblijven. Dus daar kun je geen resultaten boeken dus nu gaan ze op de beroepsinhoud zitten.

22.15 – 22.35 Het moment dat de minister er (een beroepsregister) geld voor gaat geven, heb je een probleem. Want wie betaalt bepaalt.

34.20 – 34.45 Je maakt een inzet met je leden en je ledenraad. Dan spreek je af, hier gaan we voor! En die moet je dan proberen te schaven met de 4 anderen (bonden). Als alle 4 voor zichzelf gaan, ben je helemaal kansloos.

35.35 - 36.00 Je hebt een inzet, je hebt de onderhandelaars, die zitten uren, maanden, jaren bij elkaar. Die kennen elkaar ook van haver tot gort. Ergens in dat spel komt er een voorstel of een optie of een mogelijkheid. Als dat in de richting gaat van een eindbod of een finale situatie gaat.

38.15 – 39.30 We moeten leden hebben. Leden, leden, leden! Leden is macht, zo werkt het gewoon. Er was gewoon paniek bij de AOB. En in het bestuur is gewoon gesproken toen. Hoe gaan we dit elimineren? En daar is gebeurd: "If you cant beat them, Join them". En die hebben ze een plek gegeven. Ze zijn ermee gaan praten. Die hebben ze een plekje mee aan tafel gegeven bij de CAO. Ze mochten zelfs op het podium met de AOB het een en ander roepen. Allemaal prima, allemaal prima, zolang wij maar bij het succes horen. Als je namelijk als organisatie bij het succes hoort wat zij gecreëerd hebben dan lift je mee. En dat heeft de AOB wel slim gedaan. Wetende als het puntje bij paaltje komt dat het toch in elkaar stort. Je kunt geen vakbond oprichten op dit moment. Ik zou de AVS nu ook niet meer kunnen oprichten in dit tijdsgewricht.

43.32 – 43.40 Dat is bewust gedaan, want daarmee wisten ze dat ze daarmee het wantrouwen naar elkaar vergrootten en het veld uit elkaar speelden.

44.45 - 45.15 In de 20 jaar dat ik voorzitter van de AVS ben geweest is het altijd het doel van het ministerie geweest het veld uit elkaar spelen want een verenigd veld is lastig voor de minister. Heel simpel.

47.50 - 47.55 Ik geloof dat het opheffen van PO in Actie uit arren moede is geweest. Want ik geloof niet dat deze jongens dit echt wilden.

48.55 - 49.30 Het opheffen van PO in Actie. De kurken zijn bij de AOB geheid uit de champagneflessen gegaan. Bij de AVS zal het minder uitmaken. De PO raad heeft een dubbel spel gespeeld. Die hebben aan de ene kant alles omarmd maar toen er keuzes gemaakt moesten worden, was het opeens over. Is allemaal heel hypocriet. Maar soms moet dat gewoon zo. Soms heb je

gewoon geen andere keuze. Men liet zich meeslepen in dit geweld want het ging over meer geld. Je kon zelfs meeliften.

50.25 – 50.35 Het ministerie had met PO in Actie een nieuwe ingang in het veld. Slob heeft van deze club veel last gehad maar hij heeft er ook veel geld door gekregen.

103. 00 – 103.15 Zij kunnen zich permitteren om eens eventjes in de luwte te gaan zitten en te kijken of de schop die ze hebben uitgedeeld in het veld ook echt iets veranderd heeft. Zo niet, komen ze terug.

103.45 – 104.25 Dat denk ik, dat het uiteindelijk ook gaat worden maar het tempo weet ik niet. Maar het zal, dit soort organisaties als de AOB en ook de onderwijsbond CNV zich steeds verder van de inhoud gaan verwijderen en zich veel meer gaan richten op de individuele belangenbehartiging van hun leden. Dat kan op 2 manier. Ondersteunen van leden die arbeidsrechtelijke problematiek hebben en mensen te ondersteunen in hun onderhandelingen in hun arbeidsvoorwaarden. Want we groeien ook in het onderwijs toe naar steeds meer ZZP'ers.

Interview 3 / Respondent 3

4.42 – 5.24 Mij was gevraagd om te onderhandelen aan de CAO tafel namens de PO raad voor dat stuk. En ik vond dat een verschrikking. Niet om met daar mee bezig te houden want dat is hartstikke interessant maar de manier waarop met elkaar gesproken werd, onderhandeld werd, leek wel alsof we vijanden waren van elkaar. Dat stoorde mij enorm. Vanuit de vakbonden heel erg vijandig richting besturen, richting PO raad maar ook andersom. Weinig begrip, beetje hautain gedrag, wat zullen jullie er nou van vinden? Het verbaasde me enorm. Ik kreeg ook wel terug van onderhandelaars dat dat geen prettige processen zijn. En dan doe ik er geen oordeel uit over aan wie het ligt maar het is gewoon een gegeven.

6.37 - 7.36 En daar kwam toen uit van, eigenlijk is het van de gekke dat er daar verschil is van salaris. In 1 keer kwam dat opgepopt door leraren, dat zijn die Jan van de Ven en die Thijs Roovers geweest, die Facebookactie, en dat explodeerde op een gegeven moment. Op zich was ik daar best blij mee. Want daar komt nu extra focus op wat wij als sectorraad, ik zit nog aan de kant van de werkgevers dus ik, van wat ik al op de onderhandelingstafel wilde krijgen maar dat dat niet lukte. Kwam door deze jongens echt naar boven en genereerde een enorme dynamiek. Dat toonde voor mij ook wel een beetje aan dat het model waarin we werken van werkgevers en werknemers, van vakbonden en werkgeversorganisaties, dat dat niet werkt. Die vinden elkaar op een of andere manier niet.

7.43 – 7.56 Vakbonden vind ik niet meer van deze tijd. Sluit ook niet aan bij wat leraren willen. Maar ja, wat dan? Is PO in Actie dan een alternatief? En dat geloof ik ook niet. Wel op dit thema. Dat hebben ze goed gedaan.

7.59 – 8.05 Ik zie nu weer een soort houding aannemen alsof ze (PO in Actie) overal verstand van hebben en alsof ze overal wat van moeten vinden.

8.30 – 8.45 Maar blijf wel in verbinding met andere spelers in dat Primair Onderwijs. Als we ons even beperken tot het Primair Onderwijs. Ik vind dat de tegenstellingen zo uitvergroet worden de laatste tijd. Gebeurt ook door de politiek.

12.20 - 12.22 Het veld wordt (door PO in Actie) uit elkaar gespeeld. En daar maak ik me wel zorgen over.

16.02 - 16.04 De vakbonden hadden vooral angst, van we gaan straks leden verliezen.

17.11 – 17.36 Ik vind dat je dit spel samen moet spelen. Kijk, de overheid, Den Haag, die denkt van lossen jullie het maar met elkaar op vakbonden en PO raad en werkgevers. Wij blijven buiten schot. Terwijl natuurlijk, we zijn wel werkgevers maar geen gewone werkgevers als de metaal of wat dan ook. Wij zijn afhankelijk voor onze salarissen van de bekostiging.

22.00 – 2015 Het is de vraag of je het lerarentekort moet oplossen zoals we dat willen oplossen. Ik geloof er zelf niet in dat we weer in de situatie komen dat er voor iedere klas een leraar is. Overigens is er geen lerarentekort. Men werkt te weinig.

25.37- 25.50 De PO raad heeft zich snel gecommitteerd aan het PO Front. Ik denk dat dat goed was maar ik denk dat de PO raad daar te laat is uitgestapt.

32.25 32.57 Ik denk dat ze het goed gedaan hebben door ze aan tafel te vragen om mee te onderhandelen. Maar ja, op basis van wat? Vanwege de Facebookleden, want meer was het ook niet. Maar ik denk dat dat geen verkeerde actie was. Kijk, zij hebben wel aangetoond dat de vakbonden iets hebben laten liggen de afgelopen jaren.

35.22 – 35.51 De vakbonden hebben zich een heel conservatieve houding aangemeten. Conservatief t.o.v. de vernieuwing van de CAO. Jonge mensen hechten daar helemaal niet meer aan, die arbeidsvoorwaarden. Dat dichtgetimmerde recht op recht op recht. Dat zet een CAO van 600 pagina's, dat zet de hele zaak op slot. Daar hebben ze zich erg tegen verzet.

42.29 – 42.40 Ik vind dat de PO raad veel te voorzichtig is naar buiten toe, naar de politiek toe. Veel te veel van wat zouden ze ervan vinden? We moeten in gesprek blijven. We hoeven helemaal niet in gesprek te blijven!

44.39- 44.48 En de vakbonden moeten zich concentreren op arbeidsvoorwaarden en salaris en werkdruk. Ik vind dat dat hun taak is en met de aard van het werk moeten ze zich niet bezig houden.

44.58 - 45.05 Ik denk wel dat ze (vakbonden) geschrokken zijn dat salaris zo'n belangrijke component is om mensen in beweging te krijgen.

Interview 4 / Respondent 4

5.00 – 5.11 Ik denk dat het een enorme wake up call is geweest voor in ieder geval de vakbonden. Zeker de AOB is zich helemaal kapot geschrokken.

6.37 – 6.49 Je ziet zo langzamerhand een soort eenvormigheid. Ook in bestuursvormen. Waar je vroeger allerlei vormen had van de vereniging tot de coöperatie. Alles is stichting geworden.

7.04 – 7.16 Het begint allemaal op elkaar te lijken. Men kent elkaar, men verrast elkaar totaal niet meer. Iedereen zit bij iedereen een beetje op schoot. Vooral bij de overheid dan.

7.22 – 7.43 Als ik Sjoerd Slagter dan weer hoorde praten over Marja dit en Marja dat. Dan zei ik ook: "Dit wil ik niet eens horen. Zo wil ik niet dat onze belangen vertegenwoordigd worden in die nabijheid van die overheid. Wij hebben echt een appeltje te schillen met die overheid".

7.46 – 8.02 Het is een soort zichzelf in stand houdend en zichzelf versterkend circus, een rondreizend circus zou je haast zeggen van mensen die elkaar heel goed begrijpen, die het belang hebben dat er een mate van verschil van opvattingen is maar dat mag niet te gek worden natuurlijk.

804 – 8.36 In die sfeer zie je dan ook al die bestuurlijke akkoorden gesloten worden waarvan je dan een paar jaar later weer moet constateren dat het allemaal een leuke bijeenkomst was maar er gaat feitelijk geen enkele kracht vanuit in de richting van de mensen die dat ook moeten gaan uitvoeren. Kijk naar de functiemix, kijk naar de middelen die destijds beschikbaar kwamen om die jonge docenten die we nu kwijt geraakt zijn, om die vast te houden.

9.35 – 9.50 In die wereld van die zelfgenoegzaamheid komen er dan ineens een paar van die leraren die zeggen “Ho, ho, wacht eens eventjes, het gaat hartstikke fout en we hebben een paar dingetjes hier. We gaan de hele boel op stellen zetten en iedereen mobiliseren hier”.

10.44 – 10.58 De AOB bijvoorbeeld heeft mensen op scholen rondlopen. Een verdwaalde docent die dan zogenaamd de AOB, ik weet niet eens hoe ze het noemen, vertegenwoordigd?

11.02 - 11.18 Het (vakbondsmedewerkers) zijn allemaal kantoormensen geworden die fulltime belangen aan het behartigen zijn maar niet meer weten voor wie ze dat nou eigenlijk allemaal doen.

12.10 – 12.57 Want dat is toch ook wel het knappe. 1 van de problemen van de AOB en het CNV heeft er ook wel een handje van. Dat ze ver van de oorspronkelijke doelstelling te geraken. Het gaat over van alles en nog wat. Overall iets van vinden, het is 1 grote brij van, en in overleg met de overheid wordt alles aan elkaar geknoopt. En dat is het sterke van PO in Actie, nog los van de moderne communicatiemiddelen die ze gebruikt hebben maar dat ze gewoon het heel concreet hebben gehouden en heel erg gericht op waarvoor een bond er ook echt is. Ja, salaris en goede werkomstandigheden.

13.03 – 13.16 De CAO is een verschrikking, 400 en zoveel bladzijden. Dat is een symbool van iets dat volkomen verkeerd is gegaan.

17.57 – 18.20 De bestaande organisaties durfden er al meteen geen afstand ervan te nemen. Die gingen het omarmen. Die gingen zeggen dat zij ook al die doelstellingen onderschreven. Inkapselen. Inclusie de werkgevers. Dat heeft me nog het meest verbaasd. Totaal geen rolvastheid.

18.40 – 18.50 Vanuit de AOB lijkt het me heel duidelijk waarom ze het (het omarmen van PO in Actie) deden. Dit is de reddingsboei die we moeten proberen vast te grijpen.

1958 – 20.04 Vanaf dat moment (demonstratie Zuiderpark) zag je dat het best wel lastig was voor die jongens om zelf de regie te houden.

20.10 - 20.32 Dat het ze gelukt is toch een paar dingen anders af te spreken dan tot dan toe gebruikelijk was. Het beste voorbeeld daarvan zijn die werkdrukmiddelen. Dat is echt anders dan ooit gebeurd is. We gaan het geld rechtstreeks aan die scholen geven. Daar moet het gebeuren. Scholen gaan hun eigen keuzes maken met teams.

21.30 – 21.36 Ik vind dat (werkdrukmiddelen via de teams besteden) echt een doorbraak die ze (PO in Actie) bereikt hebben.

21.50 - 22.18 Ik merk heel erg dat draagvlak voor investeringen in onderwijs is heel broos. Ook in de politiek. En dat komt ook omdat er teveel ruis is over waar blijft dat geld allemaal. Als ik hier roep van

jongens, doe er nog eens een half miljard bij dan zeggen ze ga eerst maar eens kijken op de bankrekeningen en ik lees in de krant dat er 38 miljoen inmiddels op de plank ligt van passend onderwijs en noem het allemaal maar op. Dat soort beelden zijn funest voor extra investeringen.

24.31 – 24.59 Het was een soort paternalistische benadering van hartstikke fijn, leuk. Twee van die leraren daar. Wat gaat het worden? Maar ja, door ze zo over hun bol zo te aaien, ze werden groter terwijl je het aan doen was. Ik geloof niet dat dat iets te maken met het moment dat vakbond werden. Ik denk meer dat het Zuiderpark het moment was, voor mij wel.

25.30 – 25.43 Dit raakt dieper dan, of laat ik het zo zeggen. Het gaat verder dan alleen maar het onderwijs. Dit is natuurlijk ook een soort gevoel dat eigenlijk in de gehele publieke sector speelt. Daar hebben ze natuurlijk later op in willen spelen maar dat is niet gelukt.

25.54 - 26.14 Mensen hebben het gevoel, of het nou leraren zijn of politieagenten of verpleegkundigen en artsen of wie dan ook. Het wordt ons uit de handen genomen. Er zijn allerlei krachten, ergens in kantoren die over ons zitten te beslissen. Die overheid heeft geen flauw idee meer waar ze mee bezig zijn. Ze zijn op een verkeerde manier kwaliteit aan het meten. Noem het allemaal maar op.

27.10 – 27.40 Ik vraag me af wat die stap naar het worden van een vakbond nou eigenlijk precies voor ze betekend heeft. Het gaf ze natuurlijk een entree aan de onderhandelingstafel en dat is goed geweest. Dat is strategisch goed geweest, dat is een beetje lastig maar dan wordt je ook wel een beetje onderdeel van het systeem. Ik geloof dat ze toen zelf ook niet meer zo goed wisten hoe het toen verder moest en toen zijn ze maar gestopt. Maar toch ook weer niet echt gestopt.

28.43- 28.51 Als verstoring is het bijna een uniek voorbeeld, nou ja hebt natuurlijk nog wel wat van dat soort voorbeelden zoals (dat hoef ik jou niet uit te leggen) “Nu 91”.

31.18 – 31.44 De onderwijs coöperatie is daarmee gesneefd. Is kapot, weg. Nu is er niks. En nu komt er dan het lerarencollectief bedoeld om dan wel echt die van voor door de organisatie van de beroepsgroep te worden. Dat gaan we zien. Dat is ook nog wel interessant. Maar dat is ook een effect van PO in Actie. Dat is ook wel in die zin een effect van PO in Actie geweest. Dat in zo`n.. Normaal zou zo`n structuur 200 jaar blijven bestaan.

35.20 – 25.32 Langzamerhand heeft de AOB weer de overhand gekregen. Je moet natuurlijk ook middelen hebben. Er is natuurlijk wel wat gebeurd. Er is natuurlijk wel extra geld gekomen.

36.26 – 36.47 In die zin is het vooral een disruptieve beweging geweest zou je haast kunnen zeggen en niet een soort opmaat naar een hele nieuwe.. De vraag is als je nou over 5 jaar zou kijken wat is er nou werkelijk veranderd?

39.11 –39.41 Of dat ook duurzaam iets oplevert? Dat had gekund voor Jan als die voorzitter van de onderwijs coöperatie geworden was. Dat is niet gelukt. Als hij zich anders had opgesteld? Dan had al meteen op dat moment onderdeel van het systeem moeten worden. Dan had dat iets voor hem opgeleverd. Maar hij was nog iets teveel in z`n eigen verzetsmodus wat ook goed was want de boel moest opgeschud worden. Maar ja, “the powers that by” hebben dat “gekilled”!

42.51 – 42.53 De mensen die het voor het zeggen hebben zijn nog precies dezelfde.

47.12 – 47.16 Ik denk zelf dat de vakbonden de meeste pijn hebben gehad hiervan. Ja de overheid ook, hoor overigens.

47.24 – 47.32 De overheid heeft ook echt een tik op de neus gehad. Van we zijn met de verkeerde mensen in gesprek. Dit is waar het om gaat.

48.00 – 48.04 Die vakbonden.. Misschien schudden ze het zo van zich af en marcheren ze weer verder.

48.25 – 48.36 Dat (de PO raad) heeft ook wel wat van zijn geloofwaardigheid verloren door daar gewoon naast te gaan staan. Dat is zo vanuit de overheid, vanuit mijn positie kan ik dat gewoon niet begrijpen.

Interview 5 / Respondent 5

09.28 – 10.02 Ik vond dat binnen de arbeidsvoorwaardencommissie redelijk gezapig gaan. Je moet je voorstellen, de PO raad kent een onderhandelingsdelegatie, daar zit Pien, daar zit Edwin in en daar zat de directeur van de PO raad in, een beroepsonderhandelaar en kent daar om heen een groep van 13 , 14 mensen die advisering geven aan de onderhandelingsorganisatie.

14.04 – 14.16 Het heeft mij verwonderd hoe weinig dat je daar eigenlijk in zo`n gremium als 1 van de 16 inbrengt. Nee, wat ermee gedaan wordt.

15.30 – 15.32 Het is letterlijk koehandel drijven.

15.43- 16.28 Dat was mijn grote frustratie. Toen ik uiteindelijk moest stoppen omdat ik geen directeur meer werd, ben ik er nog een paar keer bij gebleven maar uiteindelijk heb ik toen, toen kwam dus dat gebeuren vooral van dat in die nieuwe cao die verplichting kwam te staan dat je de derde keer moest gaan benoemen. Daar waren vooral de man uit Friesland die ook wat acties in Friesland heeft gehouden, die heeft het toen voor elkaar gekregen dat het wel weer opnieuw op de agenda is gekomen. Nou, dat was zo`n veel frustratie dat ik dacht van daar hoef ik niet meer bij te blijven ook. Wat breng je in?

18.02 18.16 (de punten, het onderhandelingsvoorstel) De dingen die echt perse moeten die worden er soms wel uitgehaald. Dan is het daarop ook nog wel met elkaar smeren van, is het 1 keer? Is het 2 keer?

19.10 – 19.35 PO en VO, die discussie die dus nu gerealiseerd is doordat er eenzelfde functiewaardering heeft plaatsgevonden daar hebben ze zich fors mee in de vingers gesneden. Op het ministerie dan. Want nu moet er eigenlijk, is er geen legalisering meer om nog tegen te houden dat PO en VO een verschillend salaris hebben. Dat heeft nooit gespeeld binnen de arbeidsvoorwaardencommissie.

19.41 – 20.23 Het is nooit een issue geweest dat ja, PO wordt onder bekostigd. Dat vond iedereen wel. Maar dat zal `m vooral ook in de lengte, want jij hebt ook meegemaakt dat er 18 regelnummer s waren. Die is in de loop der jaren dus bekort tot 9 geloof ik. Nou, dus dat hebben we wel gerealiseerd alleen het is nooit nagedacht over het feit dat het verschil van zo veel honderden euro`s tussen VO en PO. Dat is de winst van PO in Actie geweest. Die dat op tafel hebben gelegd. Leg nou eens uit waarom moet dat zo verschillend zijn.

22.04 - 22.12 Dat heeft me altijd verbaasd. In de arbeidsvoorwaardencommissie zitten alleen maar bestuurders. En in de CNV zitten in principe ook alleen bestuurders. Allemaal mensen die niks met de werkvloer te maken hebben.

23.42 - 24.16 30, 40, 50, 60 scholen. Nou, die bestuurder weet echt helemaal niet meer wat er leeft op de werkvloer. En dat soort mensen zitten in de arbeidsvoorwaardecommissie en die hebben het vooral over hoe kom ik er financieel uit? Gaat mijn stichting het kunnen trekken? Maar die hebben het niet over, kan een leerkracht het trekken? Dat weten ze gewoon niet. Dat geldt hetzelfde voor de onderhandelaars bij het CNV. Nou, daar heeft PO in Actie iets losgemaakt. Van we moeten ook naar de werkvloer kijken.

27.03 – 27.09 In eerste instantie is het natuurlijk van, wij zijn bestuurders en zij zijn leerkracht maar ik denk dat dat heel snel is omgebogen.

27.38 27.40 Is het niet beter om dit (PO in Actie initiatief) breder en serieuzer te omarmen?

28.18 – 28.22 Ik denk dat vooral vakbonden last hebben gekregen. Van het is toch eigenlijk onze core-business om dat te verdedigen?

28.40- 29.00 Wat moet er nu gebeuren voor ons salaris? Wat moet er nu gebeuren voor onze arbeidsvoorwaarden? Daar hebben zij zich keihard voorbij zien lopen door de praktijk van PO in Actie. En hun legitimering gaan ze dan weer meer zoeken in moeten we dan meer op de inhoud? Ik vind dat daar een CNV en een AOB helemaal niets te zoeken hebben.

29.30 – 29.50 Waarom moet een buitenstaander als PO in Actie uiteindelijk door het volume, door de collectieve verontwaardiging, door de goede manier van media gebruik, ja uiteindelijk een flow hebben kunnen ontwikkelen waardoor er zoveel meer kon gebeuren dan in tientallen jaren nog niet uit onderhandeld kon worden.

31.49 – 31.52 Ik denk dat de geschiedenis leert dat dit soort “reuring” altijd maar 1 of 2 keer kan gebeuren.

32.04 32.22 Het zijn maar van die hele kort pieken. Je kan niet longitudinaal blijven pieken. Dat gaat niet. Je houdt de aandacht niet van iedereen er zolang bij. Dus ik denk dat de vakbonden daarin weliswaar gezien hebben van; okay we zijn linksom of rechtsom voorbij gestreefd maar zij kunnen die werkwijze niet overnemen.

34.17 – 34.20 Dat gevoel heb ik niet gehad. Ik denk dat zij (PO in Actie) wat harder in hun standpunten zijn gebleven.

41.45- 42.07 Ik denk dat ze gewoon doen wat ze deden. Ik denk ook dat dat het doel niet is geweest. Misschien hebben die 2 jongens nog wel ervaren; dit houden wij niet vol. Wij kunnen achteraf zeggen; Wij hebben een succes bereikt.

42.25 - 42.42 Anders moet je naast ze gaan staan en dan loop je al met 3 – 1 achter want je hebt niet het apparaat wat erachter zit. Dan zou je al heel snel onder gesneeuwd of 1 van ons kunnen gaan worden met gevolg dat je die grote achterban kwijt gaat raken.

Interview 6 / Respondent 6

5.46- 5.53 Hoe kan je dat (de boer op gaan met je boodschap) het beste doen? En dat is coalitie sluiten met de traditionele sociale partners maar ook richting Den Haag.

11.24 -11.26 Alle partijen waren wel mee (dichten van de salariskloof PO en VO)

13.50 - 14.45 Dus wij hebben dat hele stuk van Sander Dekker (zegt in een kamer-debat dat lesgeven aan pubers veel moeilijker is) niet gezien. Niet eens live meegemaakt. Totdat ik natuurlijk gebeld werd door alle kamer-leden. Heb je gezien wat er gebeurd is? En toen moesten wij naar RTL late night en toen zeiden wij: "Dit moet je pakken, dit moment". Want wij zagen dat natuurlijk terug, het werd gefilmd. Wij kregen van iedereen filmpjes van hoe er gereageerd werd. Ja, dat was gewoon een cadeautje. Wij dachten slimmer dan dit kun je het niet spelen. We hebben het nog natuurlijk bij late night laten zien. Dat was natuurlijk hilarisch. Maar we hebben ook, dat was eigenlijk ook wel een belangrijk moment. We hebben gezegd, Sander we willen met je in gesprek want dit is gewoon niet netjes. Dan kun je je excuses aanbieden. Toen ben ik alleen naar Dekker gegaan. Toen hebben we een heel goed gesprek gevoerd met hem en de directeur PO van OCW Fons Dingelstad. En nee, geen excuus. Het staartje daarvan. Daar had ik ook een beetje op gehoopt.

14.58 – 15.14 Ik heb toen gezegd: "Ik wil excuses van je en we kunnen hier nog uren blijven zitten maar je hebt dingen gezegd waarvan we heel duidelijk over kunnen zeggen dat het niet klopt en jij ook niet met bewijzen komt dat het klopt. Laat me weten of je er nog steeds achter staat."

15.17 – 15.32 Toen heb ik Jan opgebeld en gezegd: Hij heeft het niet gedaan, Jan. Hij heeft geen excuses aangeboden. Nou en toen hebben naar het AD een open brief gestuurd dat we het vertrouwen in hem opzeggen.

16.03 – 16.20 En zo'n Sander Dekker, die heeft dat gewoon onderschat. En voor ons wat dat prima. Want je zoekt zo'n gezamenlijke vijand in de zoektocht naar meer geld. En zo was Sander Dekker een heel gemakkelijke prooi. Voor al die leerkrachten die elke dag keihard werkten en dan zo iemand. Dat was heerlijk. En dat opzeggen van het vertrouwen heeft goed gewerkt. Ook in onze publiciteit.

17.06 – 17.18 Dat was niet altijd een soepel proces, toch. Er zijn altijd een paar vakbonden die wel heel graag willen en een paar niet.

17.31 – 17.52 Dat zou je zeggen maar de PO raad is denk ik al die overleggen best wel beslissend geweest dat zij heel graag wilden. Want die hadden het gezamenlijke idee, of de draagt het gezamenlijke idee, het lerarentekort aan. Er worden gewoon goede mensen weggekaapt bij het PO. Dus die gingen er vol voor. Die hebben ook financieel heel veel bijgedragen aan die manifestaties. Wat wel verwonderlijk is omdat het in feite een staking is tegen ze.

18.45 – 18.55 Wij deden nooit iets zonder draagvlak. Ook bij die manifestatie niet. Wij hebben gewoon gevraagd: "Wat wil je?" aan de mensen die bij ons in de Facebook groep zitten.

19.49 – 20.17 Ik kan niet in je portemonnee kijken. Waar ik kan wel vragen: "Wat vinden je leden?". Nou was de AOB daar vrij happig op. Die hebben gepeild en dat ook gedeeld. De andere partijen zeggen dat ze gepeild hebben maar wij hebben die resultaten nooit gezien. En wat er toen kwam was een voorstel voor een halve dag. En wij dachten dat is dan een compromis waarmee we dan in ieder geval mee terug kunnen komen. Toen hoorden we tijdens 1 van die vergaderingen; Ja maar dan hoef je ook niet je weerstandsfonds aan te spreken want stakingsvergoeding krijg je pas wanneer het 8 uur is.

20.30 – 20.45 Maar dan wordt het een hele dag. We zitten hier niet dat je zo goedkoop mogelijk kan gaan staken. Iedereen levert hierop in. Leerkrachten leveren hun loon in. Niet in alle gevallen maar dat is een risico. De Po raad, daar wordt tegen gestaakt in feite en die betalen mee. Dit moet gewoon door iedereen gedragen worden en z'n verantwoordelijkheid hierin nemen.

21.35 – 21.50 Dit was eerst die prikactie. Een uur later de scholen open. Dat was de eerste actie. Wel hebben we in die vergadering besloten, nu gaan we doorpakken. Maar wij wilden eerst een moment om de ouders te betrekken.

22.10 22.23 We hebben de ouders gevraagd in die tussenliggende periode om de petitie te tekenen. In een periode van tweeëneenhalve week is dat 260.000 keer getekend. Dat was echt 1 van de succesvolste petitie's die er ooit geweest is in zo'n korte periode. Dat betekende dat er nog veel meer politieke druk kwam.

23.20 – 23.27 Als het ergens vandaan moet komen is het van nog grotere massa. Dat creëer je door het probleem ook te benoemen wat het is, namelijk een maatschappelijk probleem. Niet een onderwijsprobleem maar een maatschappelijk probleem. Ouders krijgen hier ook mee te maken.

24.23 – 24.44 4 oktober is er een toezegging gedaan. Toen is er gelect. Een dag voor de staking van 5 oktober kwamen die 500 miljoen voor de werkdruk, geld voor de werkdrukvermindering kwam naar buiten. Dat was natuurlijk een stakingsbreker.

25.00 – 25.03 5 oktober is de top geweest.

25.22 – 25.28 Die dag hebben wij ook bekend gemaakt dat we ook komen aan de cao tafel. We dachten, we gaan meteen doorpakken want het geld ligt er. We krijgen het nu dus we willen het ook nu goed gaan verdelen.

25.42 – 25.46 (reactie op deelname aan de cao tafel van PO in Actie) Vanuit de PO raad heel positief. Rinda stuurde meteen een berichtje, direct meteen. Vanuit de bonden geen reactie.

25.50 – 25.58 Voelden zij zich in hun legitimiteit bedreigd? Ja, en dat is zonde. Want wij hebben altijd gezegd: "Wij willen eigenlijk een adviserende rol. Wij hoeven niet over elke letter, elke komma mee te lullen. Daar hebben wij helemaal geen interesse in.

27.01 – 27.20 We hebben ook wel geprobeerd en dat is ook wel gelukt vind ik om bepaalde onderdelen binnen zo'n cao heel gemakkelijk met een factsheet gewoon te laten landen. En het verschil is dat er tussentijds mensen die gebruik maken van de community alle onderdelen voor kunnen leggen aan onze achterban. Je ziet dat die berichten in ieder geval door 30.000 mensen zijn gelezen.

29.46 – 30.29 Ja, maar er zitten daar alleen maar juristen aan tafel. Het wordt een spelletje tussen juristen. De traditionele vakbond moet eigenlijk een vertegenwoordiger zijn van het werkveld. Die daar staat en we kunnen hier wel gaan praten over hoe 't mooi in de cao komt maar wij hebben die cao in 4 maanden afgesloten. En nou wil ik ons niet alle veren in de reet steken maar eigenlijk wel. Dat komt niet door de andere partijen. We hebben continu druk op de ketel. Geld moet naar salaris gaan. Aan de slag. Geen gezeik over er moet een percentage hier naar toe. Hier rekening mee houden. Dit is het geld dat in het regeerakkoord staat voor salarissen voor leraren. Die gaan we nu verdelen. Hup aan de slag en doen! Niet terugkomen, niet terug onderhandelen. Juridisch komen we er wel uit. Huur maar iemand anders in. Geen jurist aan tafel. We gaan het hier gewoon hebben over de dingen die moeten. Dat werkt gewoon.

30.32 – 30.40 Nu, zie je weer in de oude loopgraven en daarom wilden wij ook niet meer mee onderhandelen. Want ik denk dat dat proces super traag verloopt omdat er geen extra geld is.

31.11- 31.15 Dit is echt een compromis. Wij hadden 'm liever in december nog dikker doorgetrokken, dus 2 dagen dicht.

32.41 – 32.43 We zijn ook heel veel live gegaan om mensen toch maar uit te leggen waarom we zijn akkoord gegaan.

33.48 – 34.00 Wij zijn leerkrachten. Wij hebben een grote achterban. Maak daar gebruik van. Neem ons mee bij die onderhandelingen. Wij hoeven er geen geld voor maar zorg dat wij op hoogte zijn van wat er speelt. Zorg dat we dingen kunnen voorleggen aan de achterban.

35.16 - 35.31 Ja, toen heb ik op een gegeven moment met Mei Li Vos gezeten van AVV samen met Martin Pikkert en toen liep ik met Jan naar buiten en toen zei ik: "We gaan het zelf doen". We gaan gewoon een vakbond worden want dit schiet niet op want het is nog 2 weken de tijd. En we hebben nog steeds geen uitnodiging gekregen van die bonden.

35.39 – 36.11 Het is helemaal niet zo moeilijk om een vakbond te worden. Je moet statuten deponeren en relatief behoorlijke groep mensen aan je weten te binden. Ja, dat lukte vrij makkelijk. Tenminste dat idee had ik. Dus wij hebben gewoon gezegd: "We gaan het doen". Opdracht gegeven aan de notaris om het op te stellen. Statuten van de AVV erbij gepakt. Een beetje gekopieerd en geplakt. Ja, en binnen een week zaten wij op het minimaal aantal leden dat we nodig hadden. En ja dan ben je vakbond. En dan hadden we ook meteen genoeg leden om tegen de sociale partners te zeggen: "Je kan ons niet negeren, nu!"

36.17 - 36.45 Ja, dat was wel een momentje. Ik had van mezelf nooit gedacht dat ik cao onderhandelaar zou gaan worden. En het was zeker niet het allerleukste werk dat ik ooit gedaan heb. Maar wel heel interessant want het geeft je wel een inkijkje in hoe stroperig het soms gaat en in hoeverre er echte kennis is van de werkvloer. Het is heel veel juridisch gelul. En daar zitten wij op dit moment niet op te wachten. Je moet echt spijkers met koppen slaan.

37.16 – 37.29 En toch moet ik zeggen van die bestuurders. Dat klinkt heel suf. Maar ik heb met die onderhandelaars van de PO raad nog het meeste. Die bestuurders weten nog wat beter hoe het speelt dan die onderhandelaars/juristen van de andere organisaties. Die hebben helemaal nog nooit voor een klas gestaan.

38.00 – 38.03 Die ras onderhandelaars hebben echt geen idee wat er leeft.

38.10 – 38.12 Het heeft voor een verandering gezorgd dat Jan en ik daar zaten.

38.35 - 38.39 Je ziet ook nog wel mensen traditioneel in die loopgraven zitten en daar heb ik gewoon niet zoveel mee.

38.58 – 39.22 (opheffen) Moet je je conformeren? Ja, precies. En, heb je de slagkracht nog als je nu pauze neemt en straks bij een groter thema of een belangrijker momentum de boel weer optuigt. Dit is altijd een strategische keuze want voor ons is dat privé ook wel een dingetje, natuurlijk. Ik wil gewoon meer tijd bij mijn gezin zijn en Jan ook. We wilden geen deel worden van het pluche. Want daar hebben we altijd tegen gestreden en dat vinden we ook niet interessant.

39.26 – 39.42 (Pluche) Ja, natuurlijk. Want je wordt voor alle overlegtafels gevraagd. Ik had geen dag meer les hoeven geven als ik ja had gezegd tegen alle tafel waar we bij hadden kunnen zitten. Daar

wordt je helemaal misselijk van. Er wordt zoveel over onderwijs gepraat door mensen die niet voor de klas staan. En dit is mijn hart. Waar we nu zitten (in de klas).

39.48 – 39.55 Ik hoef niet zo nodig elke dag met Petra van Haren aan een tafel te zitten en elke dag te lunchen. Boeit me echt geen meter. Haal er geen plezier uit.

40.09 – 40.21 PO in Actie is een kracht. Die kan je wel weer opnieuw gebruiken. Als er stront aan de knikker is. Je kan zo weer zeggen we worden weer een vakbond en we gaan er weer voor en we zoeken weer de media. Je zoekt de politieke partijen, je zoekt wat kranten die wat mee willen helpen.

40.30- 40.49 Wij zien onszelf als een pop up vakbond. Wij komen wel weer als er stront aan de knikker is. En met wij bedoel ik niet zozeer mezelf want ik wil echt proberen om niet meer aan te gaan haken want het moet niet van Jan en mij afhangen. Er zijn genoeg mensen die dit zouden kunnen. Het moet een frisse organisatie blijven en niet een vastgeroeste, we zitten met alle tentakels toch weer bij die PO raad aan tafel of toch met de AOB en CNV aan alle tafels.

41.40 – 41.47 De hele polder is opgeschud. En sowieso de hele notie het is alleen maar passie. Dat dat weg is. En dat moeten we ook proberen vast te houden.

42.29 – 42.35 Veranderd is ook de manier waarop vakbonden naar leden kijken. Ik zie dat er bij de AOB echt wel de wil is om te veranderen.

43.29 – 43.36 Het hele veld. Ja, dat zijn wel redelijke pluche plakkers. Is mijn ideale situatie ook niet. Vooral bij de AOB wel een shifting aan de hand is.

43.58 – 44.01 Het zijn ras bestuurders geworden.

48.19 – 48.22 Alle traditionele vakbonden hebben elkaar waartegen ze concurreren en ze houden vast aan en model dat niet meer bij deze tijd past. Veel te weinig op social media.

Interview 7 / Respondent 7

27 mei 2019

3.00 – 3.17 (karakteriseren cao onderhandelingen voor de komst van PO in Actie) Als een gewapende vrede. Mensen kennen elkaar goed. Er was in die periode een beetje een moeizame verstandhouding.

3.48 – 4.01 FVOV en de CNV onderwijs hebben de neiging om sneller richting werkgevers te trekken dan de AOB/FNV. Dat heeft te maken met hun historische roots.

4.30 – 5.06 Dat is natuurlijk wel hun primaire levensdoel. Een vakbond is in eerste instantie op aarde om te zorgen dat die cao klopt en dat deze wordt nageleefd en dat je leden rechtsbescherming hebben. En dat is een serieuze zaak bij de AOB. Met de kanttekening dat het in de voorbije jaren door alle nullijnen en crises en onderwijsakkoorden waar de AOB dan niet aan meegetekend heeft maar de anderen bonden wel, is dat moeilijk geweest.

7.24 – 8.10 (opkomst PO in Actie via Facebook) Men schrok er toch wel een beetje van. Dat was een mokerslag in eerste instantie. Van wat gebeurt hier? En niet een mokerslag als; ze laten zich verloren uit het veld slaan. Maar ze schrokken wel van het feit van dat een paar losse leraren die wat meer

willen weten en de manier van onderhandelen met het Rijk en de werkgevers en de bonden die continue naar elkaar wijzen. Dat was gewoon aan de orde van de dag. Dat die dat zat waren. Dat dat zo breed gedeeld werd. Dat was wel een eyeopener voor de AOB.

8.30 – 9.05 Aangetast in hun legitimiteit. Bedreigd op hun bestaansrecht zeker niet. Aangetast in hun legitimiteit, sommige mensen binnen zo'n bond. Kijk, zeker zo'n oude bond met zo'n lange staat van dienst heeft weer op zijn beurt diverse gremia. En sommige groepen reageerden er militant afwijzend op. En andere mensen dachten van nou, misschien was dat wel de schop onder de kont die we nodig hadden.

9.18 – 9.41 Een nieuwe doelgroep? Nee, zo werd dat binnen de AOB niet ervaren. Men was zich wel bewust van het feit dat we niet iedereen bereikten. Maar de AOB zit toch wel op het netvlies bij iedere leraar. Geldt overigens geldt dat ook voor CNV zeker in het Primair Onderwijs.

10.24 – 10.37 De AOB heeft altijd mensen aan de onderhandelingstafel die uit het onderwijs komen. Die voeten in de klas hebben. Als een bestuurder het niet heeft dan heeft de secondant het wel.

10.50 10.54 Er zitten alleen in het AOB bestuur tegenwoordig wel wat mensen die niet meer voor de klas hebben gestaan.

12.32 - 12.41 Die heeft een gooi gedaan naar een plek binnen het dagelijks bestuur van de AOB. En dat gaat binnen het democratische proces, binnen de normering en de vormelijkheden van zo'n bond zoals dat is opgetuigd. En dat is heel erg diffuus.

12.48 – 12.57 Dat was de frustratie van veel leraren. Van ja, dat is een gesloten circuit van mensen die elkaar al jaren kennen. En dat is deels waar.

13.15- 13.39 Hebben wij nog voeling met de werkvloer? Ja, alleen mensen die in het hoofdbestuur zitten of die in de sectorraad zitten dat zijn vaak mensen die al jaren bij de bond actief zijn. En dat is voor sommige nieuwe leraren, leraren die er nieuw bij willen komen, is dat een wat lastiger in te nemen bastion. Omdat dat nog heel vaak nog via de zaaltjes gaat. Ze zijn het wel wat aan het veranderen nu n.a.v. PO in Actie waar ik heel erg blij mee ben.

13.48 – 13.51 En dan moet je op dinsdagavond, na je werk naar een zaaltje om te praten met mensen die elkaar al jaren kennen en als je dan wat nieuws wil is dat lastig.

13.57 – 14.12 In die zin liepen mensen als Thijs Roovers, liepen bij de bonden wel een beetje tegen een muur aan. Maar het is dus niet zo dat die bestuurders dus niets meer met de klas te maken hebben. Zij worden gewoon door een groep begeleid die gewoon voor de klas staat.

15.25 – 15.35 Wat het punt een beetje is, is dat die verschillende cao tafels en de beschikbare budgetten, die zijn door de diverse stakeholders gewoon als aparte universums beschouwt.

16.04 – 16.16 Ik zie eerder een soort tunnelvisie bij iedereen van wij moeten een cao afsluiten die dekkend is voor de sector dan dat er goed is nagedacht is over een balans tussen de sectoren.

16.30 – 16.59 Tegen de tijd dat dat gebeurde was Po in Actie al verzekerd van de steun van het veld. Toen was het PO Front al geboren. Toen zat de organisatiekracht van de vakbonden er al achter en dat heeft als een rode lap op een stier gewerkt. Dat heeft de acties aangejaagd verder.

17.24 – 17.49 Thijs en Jan maakten het de bonden ook niet makkelijk natuurlijk. Ze hadden een goed georganiseerde campagne. Ze hadden een goede back up van BKB (politiek campagnebureau uit Amsterdam) En ze hadden een hele goede strategie waarbij ze steeds hun authenticiteit voortdurend bewaakten. Tot het moment dat Jan en Thijs vertrokken is dat gelukt.

18.04 – 18.13 Maar wel vertrokken op hun eigen voorwaarden, want de bonden maar ook de PO raad wilden ze maar wat graag hebben als uithangbord voor de hele sector. Alleen dat deden ze ook maar op hun eigen voorwaarden.

18.38 – 18.58 Ik denk enerzijds het besef bij de werkgevers als ze het niet zouden doen dat het tot enorme imagoschade zou leiden. Anderzijds moest iedereen onderschrijven voor het eerst in jaren dat er een “kneiter” van een probleem lag dat niet was op te lossen met van nou we doen hier eens een dingetje zus en een dingetje zo en dan is een deel van de partijen tevreden.

19.19 – 19.26 Dat je elkaar nodig had om een vuist te maken en je poot stijf te houden en daar zijn zij de geul in geweest, het water ook en ook het cement.

21.01 – 21.10 (opstelling AOB m.b.t. de onderhandelingen) Had het wat fanatieker gekund. Hadden ze wat meer naar buiten moeten treden, misschien.

22.45 – 23.27 Wat je dan ziet is dat er een soort solidariteit van de onderhandelingstafel richting Thijs en Jan gaat. Wat natuurlijk ook gewoon logisch is want de bonden werden gezamenlijk aangevallen en de AOB kreeg de meeste klappen wat logisch is want we waren de grootste en we zijn het scherpst geprofileerd en als er dan kritische vragen komen van joh wat hebben jullie nu jaren gedaan? Dan ben je ook de eerste die een antwoord moet geven. Niet kinderachtig over zijn. Hebben we ook niet gedaan. Maar de CNV onderwijs en de AOB die werden door die aanval tussen aanhalingstekens werden ze wel een beetje in elkaars armen gedreven. Dus ze hielden elkaar langer en beter vast dan in andere jaren.

26.14 – 26.25 De organisatie van die petitie en de organisatie van die acties werden grotendeels gecoördineerd door de AOB en de CNV.

26.42 – 26.46 PO in Actie is een grassroots dingetje . Vanuit het niets heel groot geworden.

27.32- 27.49 Als naar de AOB kijk. Wij sloten ons aan. Wij verklaarden ons solidair. We zijn mee gaan helpen organiseren. We hebben ze op het podium gezet, we hebben ze op het podium gehouden. En dat leverde ons heel erg veel leden op. Wij zaten gewoon goed.

28.18 – 18.21 Van wat ik nog hoor van de mensen die ik nog spreek is dat de ledenopbouw van de AOB kernegezond is.

28.41 – 28.50 De AOB is veranderd. Ze zijn bezig met veranderingstrajecten. Ze proberen meer jonge mensen bij het verhaal te betrekken. Ze hebben geleerd.

29.00 – 29.13 Ze proberen meer jonge mensen mee te laten praten over de koers van de AOB. De piramide hiërarchie, die zijn ze stukje bij beetje aan het doorbreken. Dat gaat niet van de ene op de andere dag want dat is echt best wel een bastion.

29.19 – 29.24 Ze (AOB) werken ook nog steeds intensief samen met PO in Actie en de andere vakbonden.

29.24 – 29.53 Die actie op het Malieveld in maart, die was georganiseerd door de AOD en door PO in Actie en andere in actie groepen. Naderhand heeft de FVOV zich daar nog bij aangesloten. Maar dat is echt een samenwerking geweest van de mensen rond Thijs ne Jan en de AOB. Dus dat zegt mij dat ze veel meer luisteren naar het veld en veel minder luisteren naar de tafel.

30.52 - 31.13 Ik heb verschillende acties meegemaakt en dit is gewoon een klassieker zoals het gaat. Dan gooien ze iets op straat. Dan proberen ze de aandacht te breken. Dan proberen ze de publieke opinie te bewerken. Je kunt zeggen: “Dat is flauw” maar dit is bijna zoals het hoort.

33.47 – 34.06 In feite hebben zij toen gezegd van joh wij vertrouwen jullie (de AOB) niet met die taak. Wij willen zelf aanschuiven. Volgens mij heeft Thijs dat letterlijk gezegd.

34.20 – 34.32 Kijk het zijn natuurlijk slimme jongens van zichzelf maar ze hadden natuurlijk Booien en van Bruggen erbij. Dat zijn door de wol geverfde campagneers. Die hebben zich hiermee bemoeit. BKB heeft zich hiermee bemoeit.

37.50 – 38.17 Kijk, tegen de tijd dat PO in Actie dit ging doen toen was de AOB al redelijk hersteld van de klap die ze hadden gekregen van de leden, van ja, jongens, jullie hebben het nakijken van een paar jonge gasten. Dat was al weg. De AOB stond tegen die tijd goed geprofileerd. Dus die hebben zich daar (dat PO in Actie een vakbond werd) geen zorgen over hoeven maken.

39.43 – 39.50 Ze (PO in Actie) zijn ook niet opgeheven. Die jongens, die zijn eruit maar PO in Actie bestaat nog.

41.10 – 41.12 (waarom opheffen) Dat zij (PO in Actie) geen vakbond wilden zijn zoals de AOB.

42.10- 42.29 Ik heb wel eens gedacht dat (sollicitatie Jan voor de onderwijs coöperatie) het een stunt van hem was. Een actie tegen de gevestigde bonden. Aan de andere kant was de reactie op de afwijzing dermate heftig dat het me persoonlijk heeft geraakt. Dus ik kan het niet helemaal plaatsen.

45.00 -45.36 De politieke beïnvloeding daarover (Onderwijs Coöperatie) is dat met name de coalitiepartijen CDA en D66 die zochten een bliksemafleider voor het feit dat ze niet leverden voor salarissen en werkdruk. Dus die hebben een rel gecreëerd, geprobeerd een rel te trappen moet je misschien zeggen op dat register. Die hebben geprobeerd het veld een beetje uit elkaar te spelen.

47.51 - 48.17 Want als je de PO raad aan de ene kant hebt en de AOB aan de andere kant hebt en je hebt een bindmiddel via PO in Actie waardoor zij kunnen zeggen wij houden elkaar zo lang mogelijk vast om een blok te vormen tegen die politiek van jongens en nou moet er meer geld bij. Ja, dan is dat aanleiding voor politici om daar nerveus van te worden.

48.47 – 49.04 Het is daarvoor (voor de komst van PO in Actie) altijd zo geweest. Dan gaan ze (de minister/het ministerie) paaieren. Dan gaan ze het CNV paaieren en dan gaan ze de AVS paaieren en aan het einde van de dag staat dan de Algemene Onderwijs Bond alleen. Die straat dan een beetje voor joker in de richting van haar kritische achterban.

54.32 – 54.53 PO in Actie is meteen naar de sociale partners gestapt met we eisen dit. Wij eisen jullie hulp. En dat die werkgevers en die bonden daardoor weer meer legitimiteit zouden krijgen hebben ze aanvaard als een gegeven.

55.14 – 55.23 Ze zijn steeds het proces in gegaan maar ze hebben steeds hun eigen voorwaarden aangehouden. En dat konden ze zich permitteren omdat ze een hele fluïde achterban hadden die er vooral waren om actie te voeren.

55.58 – 56.20 Van had de AOB hetzelfde kunnen doen. Dan is het antwoord pertinent nee. Dat hadden ze niet kunnen doen omdat je een georganiseerde achterban hebt. Die gaan vergaderen, die fluiten je terug. Je wordt ter verantwoording geroepen. Je moet je financiering verantwoorden. Dus in feite heeft de AOB die storm kunnen benutten door vernieuwing op gang te brengen.

56.27- 56.51 Jongens, als we niet meegaan met deze gasten. Kijk hoeveel mensen ze op de been hebben weten te brengen. Ze kunnen kritisch zijn maar als het puntje bij paaltje komt zullen ze best wel van goede wil zijn richting de AOB. Als we die willen faciliteren, als we die lid van ons willen maken, als wij toekomstbestendig willen zijn dan moeten wij ons nu wij ons nu veranderen. Dus ze hebben heel erg veel aan elkaar gehad. Het is een vechthuwend geweest maar uiteindelijk wel een gelukkig huwelijk.

58.48 – 58.59 Met de kanttekening dat ik me afvraag of de CNV onderwijs op dit moment niet gewoon een keihard legitimiteitsprobleem heeft omdat die gewoon weer op de ouderwetse manier zijn gaan polderen.

106.06 – 107.36 Wij hebben een hele leuke tijd met elkaar gehad CNV en AOB. De periode dat we samen in zaten. Ik had echt zoiets van, ik zei het al eerder ons ideale plaatje is 1 vakcentrale. Het gaat niet werken zolang je een FNV bond en een CNV bond hebt. Maar in die periode zag ik het best zitten om de FNV en de CNV onder vlag voort te laten gaan.

Interview 8 / Respondent 8

4.27 - 4.51 Ik denk dat het nog steeds zo is dat het ministerie eigenlijk alleen over het “wat” gaat en de scholen echt zelf helemaal over het “hoe” maar dat men zich soms, en dat vond ik wel mooi hoe je beschreef dat we steeds meer op elkaar gaan lijken. Men gaat steeds meer kijken naar elkaar alsof dat het normenkader is. Terwijl het eigenlijk meer vergelijkingsmateriaal zou moeten zijn. Dus over het “hoe” is er, denk ik veel meer vrijheid dan dat er genomen wordt.

5.05 – 5.44 Benchmarken mag natuurlijk en dat kan kwaliteit verhogend zijn maar het risico is dat je eenheidsworst wordt. Daar moet je heel erg met elkaar op letten. Het gene dat je kunt leren van de ander en daarmee ook goed doet is natuurlijk goed. Maar daar waar het innovatie stopt of je het gevoel hebt dat je geen vrijheid meer hebt om te bewegen is dat echt doodzonde. Dus ik denk dat het heel erg ervaren wordt alsof het ministerie, de overheid beperkend is maar dat ik daar zelf wel heel erg mijn twijfels over heb. Ik denk dat we veel meer toestaan, mogelijk maken, helemaal niet over gaan dan dat ervaren wordt in het scholenveld.

718. - 8.03 Het veld gaat steeds vaker op elkaar lijken, dat is een algemene waarheid voor allerlei systemen. Dat is ook wel een observatie die ik gedaan heb omdat ik bij verschillende ministeries heb gewerkt. Dat ik de cultuur in scholen waar met elkaar wordt gesproken en heel erg naar consensus wordt gestreefd in teams. Wordt ook wel eens meer hier ervaren dan op andere ministeries. Iets meer kordaatheid en resultaatgerichtheid dat mis ik heel erg in de sector. En dat we ook heel erg als ministerie goed moeten uitkijken dat we dus wel blijven doorstrijden anders gaan we te veel op de

sector lijken of andersom. Soms moet je ook dingen doen zonder draagvlak. Niet dat iedereen hetzelfde vindt.

9.10- 9.18 Ik denk dat iedere organisatie wel z'n eigen legitimiteit heeft maar dat we wel eens zoeken naar de rollen bij elkaar. Of we rolvast zijn en vanuit welke rol we spreken.

9.36 – 10.37 Het is altijd zo als je met een vertegenwoordigende organisatie spreekt, spreek je met een gemiddelde. Dat moet je gewoon realiseren. Dat doet niet af aan de legitimiteit. Het is goed om met zo'n collectief te spreken maar je moet je realiseren dat je met een collectief spreekt en dat je dus voor kleur, nuance ook de individuen moet spreken. Maar dat vind ik niet af doen aan de legitimiteit van het individu of het collectief. Het is denk ik wel belangrijk dat je weet dat je weet wat vertegenwoordigd het? En ik merk wel bij de PO raad als je dat als voorbeeld neemt, dat het wel een werkgeversorganisatie is en soms een sectororganisatie is. Ben je er voor de bestuurlijke governance of ben je werkgever, dat maakt wel uit. Vertegenwoordig je de hele sector? Of vertegenwoordig je alleen de besturen? Dus dan ben je er ook voor de scholen en de leraren. En ik merk nu wel dat wie waarom wat vertegenwoordigd niet altijd helder is.

11.15 – 12.01 Wanneer je dan ziet dat het PO front ontstaat waarin de vakbonden, die ook niet altijd helemaal rolvast zijn. Je kunt een werknemer vertegenwoordiger zijn maar je kan ook een organisatie voor de beroepsstandaarden/ beroepsorganisatie zijn. De vakbonden zeggen: "Dat zijn wij ook". Het is niet helemaal duidelijk van welke kleur ze zijn. Ben je echt een vakbond of ben je ook een werknemersorganisatie/ een beroepsstandaarden club.

12.05 – 12.39 Bij PO in Actie zag je opeens gebeuren dat het PO Front ontstond waarin met opeens allemaal gezamenlijk ging werken. Waarschijnlijk vanuit het belang om iets te omarmen wat iedereen omarmt en de angst om daar afstand van te nemen. Voor ons was het wel ingewikkeld ten tijde van de stakingen met die werkgeversorganisatie die in het Front ging zitten. Ja, ja, als je nou zegt waar is bij ons verwarring ontstaan over rollen was dat wel een momentje. Ja, ja dan gaan opeens de besturen de stakers betalen. Daar hebben we toch in Nederland voor bedacht dat je daar stakingskassen voor hebt. Ik heb helemaal niets tegen staken. Dat is een democratisch recht.

13. 11 – 13.24 Ik vind legitimiteit een groot woord. Dat je niet meer legitiem zou zijn daardoor. Maar wij hebben wel gezocht naar de manier waarop je met elkaar in gesprek gaat als je niet meer als werkgever je positie kiest maar als het Font van het hele onderwijs ten opzichte van het ministerie.

13.28 – 14.01 Er gebeurden toen ook 2 dingen. Alsof er een enorme "wij zij" ontstaat. Alsof we niet meer gezamenlijk voor goed onderwijs in Nederland gaan. Dus door een front te maken en niet iedereen z'n rol te spelen, ontstaat er een veel grotere afstand tussen het ministerie en het veld. Dat is natuurlijk geen verlies van legitimiteit van de organisatie maar wel misschien een stukje verlies van legitimiteit om partner te zijn in een aantal ontwikkelingen. Door je zo frontaal op te stellen. Terwijl je eerst een heel legitieme partner was. Dus daar voel je het wel wat schuren.

14.03 – 14.12 Maar ook qua rolvastheid wanneer je naar werknemers en werkgevers toe het ingewikkeld is dat je onderdeel gaat uitmaken van de werknemerskant.

16.12 – 16.15 Ik denk dat het (de PO raad die de werknemerskant kiest) voor de langere termijn niet houdbaar was geweest. Want je verliest een deel van je legitimiteit.

17.00 – 17.03 Dat stakingsverhaal. Ik weet niet of ik daarin was meegegaan. Dat doorbetalen, want daarin zijn ze (de PO raad) wel heel erg uit hun rol gestapt.

17.40 – 18.20 maar je ziet het ook wel bij de bonden. Dat je een bepaalde houding hebt maar dan komt PO in Actie die alles feller vinden, harder roepen. Je hebt geen groter belang, zeg maar. Je hebt maar 1 belang. Je ziet dat dat de andere partners scherper maakt. En dat is een deel goed om wakker te schudden, denk ik. Dat is altijd goed dat je moet denken om m'n eigen bestaansrecht. Het risico is, en dat heb ik ook wel gezien, is dat mensen daar weer op willen gaan lijken om hun eigen bestaansrecht te behouden.

18.57 – 19.00 Men moest blijkbaar op elkaar gaan lijken om het juiste verhaal aan de achterban te kunnen vertellen.

21.07 – 21.10 Het is natuurlijk makkelijker om een smalle agenda te hebben en daar hebben ze ook veel mee bereikt.

26.29 – 27.00 En het is ook niet zo want er is wel eens het verwijt gemaakt dat wij dat zouden gestuurd hebben maar er is nooit een bordje gezet op de cao tafel "Het geld van de overheid is alleen bedoeld voor leraren en jullie mogen niet over schoolleiders praten. Dat verbod is niet meegegeven door het ministerie". Dus aan de cao tafel had gewoon meer gekund voor de schoolleiders. En als je het nou hebt over PO in Actie denk ik dat men heeft maximaal willen laten zien hoe goed zij het resultaat hebben verwoord als Front en daarmee dus ook een stukje van hun eigen belang en achterban hebben verwaarloosd.

31.00 – 31.13 Het moment van Sander Dekker kan ik me nog wel herinneren. We zagen natuurlijk de opkomst en die hebben we direct wel herkend dat daar iets ging gebeuren. Dat daar iets aparts aan het gebeuren was. Dus we hebben het direct wel serieus genomen.

31.22 – 31.37 Ja, dat is vrij snel opgepakt. Ook omdat die andere partijen zich zo nerveus gingen opstellen. Dus wat ik zeg is er gebeurde meteen wat in het hele veld.

32.00 – 32.10 Ja, het PO Front is een belangrijk punt geweest. Wat je dus ook ziet is dat wat PO in Actie doet met de bestaande reguliere partijen.

32.35 – 33.03 Is natuurlijk ook altijd wel gebleven. We hebben met het Front gesproken maar we hadden ook altijd wel bestuurlijk overleg met het gezamenlijke veld, kwam dan wel vaker voor. Over heel veel onderwerpen zitten wij aan tafel met iedereen en daar komt daar komt dan PO in Actie bij. Wat dat betreft zijn ze ook wel aan tafel gevraagd op een gegeven ogenblik. Dat was voor de reguliere partijen wel weer ingewikkeld. Ik denk dat wij er bijna wat relaxter in waren dan wat er buiten gebeurde. Dat wij zoiets hadden van: "Laat ze er maar bij komen en mee praten".

33.07- 33.18 Dat we ze welkom heetten was denk ik, een groter ding voor de bestaande partijen dan dat dat voor ons moeite kostte. Dat wij zeiden: "PO in Actie is blijkbaar buiten iets, dus kom ook binnen".

33.34 – 33.42 Ja, ze hebben natuurlijk lang een eigen geluid behouden. Dat is misschien ook wel de reden dat ze gestopt zijn. En dat is omdat ze maar een "one issue" partij zijn.

33.50 – 34.26 Aan de andere kant heeft het natuurlijk ook dingen doodgeslagen. Ze zijn natuurlijk aan de gezamenlijke lerarentafel, het platform lerarentekort, daar zijn ze opgestapt. Omdat als je binnenkomt om over het lerarentekort te praten en je zegt: "Ik moet eerst net zoveel salaris als het VO". Ja, goed, mag. Maar als je dat blijft zeggen dan weet ik niet of je dan verder komt. Ben je dan nog gesprekspartner? Nee! En toen zijn zij opgestapt. Ze zijn ook nooit buiten gezet. Maar dat is natuurlijk aan tafels. Op een gegeven moment hebben wij ook een politieke werkelijkheid dat er niet meer geld is ook al zouden we het wel willen.

34.36- 36.58 Wij willen aan tafel ook gewoon weer verder met partijen om gewoon weer heel belangrijke issues te bespreken. Zo'n landelijk tafel lerarentekort kan met elkaar heel veel samen bereiken. Als je allen maar zegt: "Ik kan hier alleen maar praten als ik meer geld krijg". En dat geld is er niet. Dan verdwijnt dus je legitimiteit. Daarmee verdween die weer, net zo snel als die gekomen was. En dat geldt dus wel voor die andere partijen. Die dus hun legitieme rol in andere gespreksonderwerpen hebben. Je kan meer doen als alleen over geld praten met elkaar.

35.37 – 35.58 En dan verlies je dus je legitimiteit. En daar zie je dus wel de spanning in wat er gebeurd is. AOB is natuurlijk ook opgestapt want die bleef nog even (PO in Actie) volgen. Voor hun is nu heel even de vraag he verder? Ik denk dat zij heel erg op zoek zijn naar een nette manier om bij ons terug te komen. Want zij willen wel een legitieme rol in de hele discussie. En terecht met zoveel leden.

40.18- 40.23 Waarom is er niemand gesneuveld? Misschien ook waar we zijn begonnen. De sector lijkt ook op zichzelf. Is op zoek naar harmonie en consensus.

Interview 9 / Respondent 9

5.09 – 5.34 En in de krant werd gemeld dat dat initiatief dat genomen was door deze 2 heren inmiddels via de moderne media, Facebook in ieder geval heel veel aangesloten leerkrachten had. Zodanig veel dat het onderwerp de nationale media aandacht verdiende en kreeg.

8.36 – 9.45 Maar ik zag 1 ding wel gebeuren en dat was dat wij in de groep leerkrachten, zeg maar ons belangrijkste kapitaal een probleem hadden. Een probleem hadden met het aantrekkelijk zijn voor de voortgezet onderwijsgroep die wat hoger getalenteerd was. De VWO leerling, de gymnasium leerling. Die zouden heel moeilijk, op dat moment was mij dat duidelijk kiezen voor het beroepsonderwijs in het primair onderwijs. En ik vond dat niet zorgelijk direct in de betekenis van wat een ramp voltrekt zich hier. Maar ik heb toen wel onder woorden gebracht wat ik mijn beleving de onderzoekende reflectieve vaardigheden in teams dat we die nodig hebben voor de toekomst en dat die in mijn beleving onvoldoende aanwezig waren. En ik heb toen genoemd in dat gesprek dat de in mijn beleving de salarisontwikkeling in het PO zodanig achterbleef dat wij ook de interesse van deze beter getalenteerde mensen moeilijk zullen krijgen.

10.07 – 10.17 Ik zag ook dat de traditionele vakbonden daar, die er op dat moment waren en die er nog steeds zijn relatief weinig voor elkaar hadden gekregen.

10.45 – 11.03 Hun roep om meer salaris vond ik een begrijpelijke en vond ik ook een goede in de zin van van betekenis voor de sector. En ik heb wel gezien dat zij, ik was verbaast zelf wel over de enorme aantallen die zij voor elkaar wisten te krijgen in steun.

12.09 – 12.42 En ook dat het uit leerkrachten zelf kwam waarbij we moeten vaststellen dat de bonden al sowieso niet een enorm hoog percentage aansluiting hebben. Dus dat waren de mensen niet meer. Dit waren leerkrachten zelf. Uit een andere segment dan de bonden, type bestuurders, jonge mensen die blijkbaar een gevoelige snaar wisten te raken en die een medium wisten te gebruiken dat aansloot bij de jonge mensen.

13.24 – 13.46 Dat de politiek zag dat hier een massale beweging ontstond van beroepsmensen waar ze normaal gesproken mee in verbinding willen blijven. Elke partij heeft er gemiddeld genomen wel

de hand van om de gewone man te gebruiken, de hardwerkende leraar en politieman als een metafoor voor een groep die ze willen bedienen.

14.03 – 14.17 Ik was niet verbaasd over de politieke ontvankelijkheid door de massaliteit van specifiek deze groep. Al hadden er 500 bestuurders op het Malieveld gestaan, dat had nul impact gehad. Dit heeft impact. Het waren er op het Malieveld iets van 60.000 ofzo.

14.33 – 14.55 Het was een massale beweging die ze niet konden negeren. En het feit dat het van deze beroepsgroep afkomstig is geweest heb ik in de PO raad in het AB ook gezegd. Het AB van de PO raad heeft natuurlijk de afweging moeten maken, hoe verhouden wij ons tot deze beweging?

15.15 – 15.25 Er waren en er zijn nog steeds mensen die principieel zijn en zeggen onze rol is anders dan die van de leerkrachten en wij sluiten bij deze beweging niet aan.

15.56 – 16.35 De strategie is geweest, althans mijn eigen inbreng in deze discussie in de PO raad waarin dus verschillende opvattingen naast elkaar kwamen die uiteindelijk wel tot 1 opvatting heeft geleid. Namelijk we sluiten erbij aan. Mijn eigen sentiment ging ook daarnaar toe. Naar dat aansluiten. Mijn eigen overwegingen daarbij waren dat ik had gezien dat in alle jaren daaraan voorafgaand ikzelf als bestuurder had geprobeerd de politiek inzichtelijk te maken dat het met de bekostiging in het primair onderwijs niet goed ging.

16.57 – 17.21 Ik zag echter dat al die gesprekken die ik voerde niet tot een beweging leidde die succesvol was. Tot het bijstellen van hoe het er met de bekostiging voorstond. De minister, in tegendeel zie steeds: “Nee hoor, we hebben het PO ontzien”. De boodschap kwam niet over. Ik vond dit voor het eerst eigenlijk een unieke kans om iets voor elkaar te krijgen wat jaren niet gelukt was.

17.23 – 18.10 1 van mijn belangrijkste overwegingen om te kiezen voor het aansluiten bij deze beweging vanuit de werkgeverskant was dat het en of het nou over salaris ging of over werkdruk of over andere zaken. Ik zag tekorten in het primair onderwijs en ik zag een kansrijke beweging om die tekorten zeg maar binnen te halen of te compenseren. Dat was 1 overweging en een tweede was dat ik dacht van jeetje als wij als werkgevers hier echt afstand van nemen, want dat zou ook een keuze geweest kunnen zijn. Dit is ook een unieke kans om de verbinding te laten zien binnen het onderwijs met de zorgen die onze werknemers hebben.

18.45 - 19.11 Ik vond zelf 2 inhoudelijke motieven aanwezig voor mijzelf om de keuze te maken bij deze beweging aan te sluiten. De eerste was de kans-rijkheid ervan in combinatie met mijn gevoelens dat de sector niet was ontzien. Dat de sector echt in nood was. En de tweede was de verbinding te houden met onze werknemers. Met onze belangrijkste groep werknemers.

20.30 – 21.02 Op deze 2 probleemgebieden hebben wij aandacht gekregen. Weliswaar nog niet toereikend maar wel aandacht gekregen. Maar er zijn ook andere gebieden van aandacht in de financiële sfeer binnen het primair onderwijs die een beetje onder dreigen te sneeuwen nu wij deze middelen hebben gehad. Dus wij kunnen ons eigenlijk niet en kunnen niet meer en of hebben ons nooit kunnen richten op alleen deze 2 aandachtsgebieden. Dat is wel wat we doen als we ons blijven identificeren met PO Front en PO in Actie.

21.10 – 21.19 Dan wordt je een one issue beweging en wij vonden dat gevaarlijk. Ook omdat we op het gebied van gebouwen forse tekorten hebben. Omdat we ook tekorten hebben op het doen van onderzoek binnen scholen. En op andere gebieden.

21.30 – 21.59 Dat continue hameren op de salariering was niet een strategie die wij omarmden. Op een gegeven moment kwam de behoefte aan een nuancering in het standpunt. En dat heb je teruggezien in niet een afstand nemen maar wel het heroverwegen en het nuanceren van de koers. We moeten er niet vanaf want dat is ook onzin. Want de doelen blijven overeind maar er is meer aan de hand. En hoe krijgen wij aandacht voor ook die andere gebieden?

22.20 – 22.56 Ik was er zelf een voorstander van om die tweede keer het te benoemen als een kansloze strategie. Ik zag die strategie niet als kansrijk. Het kabinet had net dat gebaar gemaakt. Er was net een nieuwe minister aangetreden. En ik had de opvatting dat het verstandig was deze minister niet meteen te confronteren met actie maar in dialoog te betrekken en te kijken hoever je met hem kon komen in een beweging naar nieuwe mogelijkheden. Daarom hebben wij in eerste instantie gezegd: “Wij betalen niet door” die tweede keer.

23.55 – 24.15 Dat de vervolgslagen ook alleen maar in het teken van de leerkracht stonden. En ik heb ook gemerkt en ik heb dat ook teruggekoppeld gekregen vanuit de onderhandelingstafel vanuit de PO raad dat ook deze leerkrachten ook heel scherp waren in het bewaken van dat het geld allemaal naar de leerkrachten ging en niet naar andere functiegroepen.

26.10 – 26.53 Ik denk dat de traditionele bonden op een gegeven moment ook moeite hadden met de macht die ze hadden gekregen. Ze waren een partij die aan de onderhandelingstafel zat ondanks dat ze formeel nog geen bond waren. Of althans wel zijn geworden maar niet op een traditionele institutionele manier. Er werden geen vakbondsdiensten verricht door hen. Ze waren alleen maar op het salaris uit.

27.23 – 27.52 Ik heb wel begrepen dat ze geraakt waren door het succes van de aansluiting die zij zelf al jaren nastreven en waar zij steeds minder in slaagden. Dus ze zijn dus wel geraakt geweest door het feit dat zoveel leerkrachten die zij graag als lid hadden gehad voor deze beweging kozen. En zij hebben ook gezien dat zij dingen hebben laten liggen in die jaren daarvoor. Op een onvoldoende wijze zich hebben ingezet op thema's die echt onder leerkrachten leefden.

28.14 – 28.35 PO in Actie is eigenlijk verdampt. Die 2 mannen zijn opgestapt en ze zitten ook niet meer aan de onderhandelingstafel voor de nieuwe cao bijvoorbeeld. Het is een beweging die als het ware geëvaporiseerd is. Er is volgens mij niet veel meer van over. Althans niet in zeggingskracht en niet betekenis. Misschien dat ie weer opkomt bij nieuwe verkiezingen maar nu op dit moment niet.

29.10 – 29.27 Ikzelf denk hebben ze zich aangepast aan de vakbonden? Ik denk het niet. Ze hebben heel bewust gekozen om die institutionele vorm niet te kiezen. Ze hebben heel bewust dus de keuze gemaakt om deze hybride vorm en er een beetje buiten te blijven.

29.33 – 30.07 Maar de vakbond heeft zich niet aangepast aan die hybride vorm. De vakbond heeft haar eigen klassieke patronen gehouden. Ik denk zelf ook dat dat goed is. Die keuze op lange termijn als je vakbond wil blijven die wat betekenis heeft. Je ziet toch nog steeds wel aan bepaalde ontwikkelingen in de samenleving daar zijn de vakbonden nog erg belangrijk voor. Zoals het pensioenakkoord dat nu gesloten is. En daar manifesteren ze zich ook. En kun je duidelijk zien dat ze de verbinding met de leden wel heel duidelijk zoeken.

30.17 – 30.24 Wat ze wel ervan zullen leren is dat ze de verbinding met werknemer houden, met de groep die ze vertegenwoordigen. Ik denk wel dat ze die even kwijt zijn geweest.

30.58 – 31.15 Dat is hun zwakte. De aansluitingsgraad. Aan de andere kant, als je kijkt naar de professionaliteit die zo'n vakbond heeft opgebouwd. Kennis over het vak van leerkracht .

31.18 – 31.27 De vakbonden, er zit een professionaliteit die PO in Actie nooit heeft gehad ook en nooit gaat krijgen ook. Dus als je gaat kijken naar in welke mate kan voor de overheid zo'n organisatie een volwaardige gesprekspartner zijn dat de vakbond daar meer kans op maakt.

31.57- 32.33 Alleen de vakbond , zoals ik het zie was het contact met de leden kwijt. We hebben de goede issues niet weten te raken en niet op de goede manier. Ze zijn als het ware een instituut "anzich" geworden. De aansluitingsgraad is denk ik in bepaald opzicht een probleem. In een ander opzicht kun je zeggen dat zij wettelijk gewoon formeel een positie aan onderhandelingstafels en kun je dat niet wegpoetsen. Ze zijn onderdeel van het systeem. Ze zijn gezaghebbend.

33.24 – 34.03 Hoe kan het dat een organisatie die opkomt voor de gewone man die dus normale taal spreekt, opkomt voor mensen die gewoon hun werk doen. Dat die zo impopulair is. Ook niet alleen in de vorm van aansluitingsgraad waaruit dat blijkt maar ook als het ware een reputatie heeft van, op de een of andere manier is er een tijdsgeest waarin het lijkt alsof de mensen die niet succesvol zijn als lozer worden weggezet. In plaats van dat heeft betekenis.

34.53. Er zit iets contrairs in de reputatie van de vakbonden of het imago ervan in relatie tot hun feitelijke maatschappelijke opdracht die ze hebben.

37.50 – 38.18 Wij waren ons, nu spreek ik in wij als algemeen bestuur van de PO raad er direct van doordrongen dat deze beweging groot was en een betekenis had en dat die betekenis een plek moest krijgen. En of dat nou in een vorm van een vakbond of in de vorm van een heel breed gedragen initiatief zoals dat aan het begin was, dat heeft niet uit gemaakt. Het was meteen duidelijk, met deze mensen die zo massaal de leerkrachten vertegenwoordigden moeten we verbinding hebben en houden.

40.40 – 40.58 Ik denk dat het vanaf het begin voor ons duidelijk was, vanuit de PO raad dat dit een beweging was die we moesten plaatsen in ons eigen systeem. Dat deze beweging meteen betekenis had en dat daarna alleen maar de bevestiging daarvan kwam en werd versterkt.

41.05 – 41.40 Nadat die gelden van het rijk waren gekomen, van het kabinet. Met andere woorden een deel van de eisen was ingewilligd kwam er niet een gevoel van afstand bij de PO raad in de zin van we moeten die mensen laten zitten maar wel het besef dat het ook voor het PO raad beleid in brede zin risico's had om zich zo onvoorwaardelijk bij deze beweging aan te sluiten. Omdat het ertoe leidde dat andere zaken totaal geen aandacht meer kregen.

41.45 – 41.59 En ook het gevoel vanuit de PO raad dat de politieke sensitiviteit afnam. Dat de politieke bereidheid om met deze beweging nog zaken te doen afnam.

42.02 - 42.29 Aan het begin is er het gevoel geweest bij de PO raad dat de politiek hier gevoelig voor was. Maar dat ze na het kabinetsbesluit de rijen sloten en zeiden nu zijn we er klaar mee. Dat heeft de PO raad ook gevoeld en die sensitiviteit die dan afzwakte heeft dan absoluut denk ik een rol gehad in het afstand kunnen nemen, niet letterlijk in de betekenis van we laten ze zitten maar wel meer genuanceerder er naar kijken.

43.02 – 43.35 Ik denk wel dat wij bij de PO raad het vertalen van het standpunt zolang deze beweging bestond en zo voor de one issue ging dat we wel scherp moesten nadenken over wat betekent een nuancering van ons standpunt. Je kan niet zomaar ineens zeggen, je laat dit los. Of je vindt dit niet meer belangrijk. Maar je wilt het nuanceren en hoe doe je dat dan? Ik denk dat het wel zo is dat het in kracht afnemen van deze beweging meer ruimte gaf en het makkelijker maakte.

43.45 – 43.48 Ze namen een ruimte in de dialoog in de samenleving die de PO raad een beetje in de schaduw zette.

44.28 – 44.47 Ik geef dat ook meteen toe. Ik krijg het niet voor elkaar om een beeld te creëren wat leidt tot een politieke wil om te investeren in het onderwijs. Dat hebben deze mensen wel voor elkaar gekregen. Ik denk dat dat een stukje geschiedenis is dat blijft hangen dat de politieke sensitiviteit positief heeft beïnvloed.

46.41 – 46.53 Zoveel kracht had die beweging dat toch ook weer niet dat die wist te veroorzaken dat zij ook in zeg maar in langdurige instituties (sollicitatie Jan v/d Ven Onderwijs Coöperatie) , stabiele instituties aan de macht kwamen.

47.28 – 47.50 De politieke sensitiviteit voor onderwijs financiën is toegenomen. Het zullen er allemaal symptomen van zijn dat Slob, zo hoorde ik heeft besloten bij de voorjaarsnota om de korting die er in het PO nog stond, er stond een voorgenomen bezuiniging op het PO van iets meer dan 100 miljoen vanuit het regeerakkoord om die te schrappen.

48.02 – 48.07 Het laat ook zien als er massaliteit is er een heleboel mogelijk is.

48.11 – 48.29 En zeker bij politiek dat de gevoeligheid voor de gewone beroepsgroep als die zich massaal in beweging zet dan kan je niet negeren. Als je dan negeert ben je electoraal verkeerd bezig zoals dat dan heet, denk ik.

48.40 – 48.57 Ik vind aangenaam achteraf terugkijkend dat de inhoud is goed geweest. Dat er geld is vrij gekomen. Niet voldoende maar toch. Het is wel gebeurd. Ik vind ook dat het krachtig is dat de leerkracht zich heeft laten horen. Na jarenlang genoeg te hebben genomen met allerlei ontwikkelingen die niet goed waren.

49.20 – 49.41 Ik vind op zichzelf dat er een stukje decentralisatie van zeggenschap is, in zichzelf is dat wel een beweging die wel past binnen wat ik denk dat er kan gebeuren. Zeker naar de professionals toe.

Interview 10 / Respondent 10

4.04 – 4.30 Het was binnenkamertjespolitiek, teveel denk ik. Het was inderdaad.. Wij deden de onderhandelingen namens de PO raad. Dan had je mensen die dat deden namens de vakbond. Er zaten geen leraren aan tafel. Ik denk als ik eerlijk ben dat die organisaties een beetje in een ivoren torentje zaten bij elkaar.

5.35 – 5.37 Het hangt heel erg van personen af.

5.45 – 6.36 Het is best wel een “ons kent ons” ding, he. Ik bedoel, namens de PO raad hebben altijd, jaren lang 3 dezelfde mensen aan tafel gezeten, waarvan ik er 1 was. En hetzelfde geldt voor de bonden. Het wisselt wel af en toe maar er zit ook wel heel veel stabiliteit in. Dus je zit constant met elkaar te overleggen. Ik denk dat ik de collega's van de AOB, zeker de jurist van de AOB bijvoorbeeld, zie zag ik veel meer dan mijn eigen collega's. Ik sprak hem minstens wekelijks. Mailen, bellen overleggen. Al die trajecten duren gewoon lang en dan heb je de ijkmomenten van het cao overleg. Dat je met z'n allen aan de grote tafel zit. Maar daarbuiten om wordt nog heel veel gebeld, uitgewerkt, afgesproken, onderhandeld.

7.30 – 7.51 Het is bijna andersom. De AVS heeft een andere doelgroep maar is ook klein als je het afzet tegen CNV en AOB is het klein. Dus zij moeten het ook hebben van de gunfactor. Zij moeten

uiteindelijk hopen dat de andere bonden hun ook iets gunnen zodat zij ook weer terug kunnen naar hun achterban met “kijk dit hebben wij voor jullie geregeld”. Als hangt van gunfactoren aan elkaar.

9.43 – 9.50 Wij steunden het, he. Maar je gaat natuurlijk nadenken. Steunen wij dit of niet? Zien wij een gezamenlijke kracht. Kunnen wij hier iets aan hebben? Is dit goed voor de sector? Is dit goed voor het onderwijs?

10.10 – 10.22 Dit is een heel goed moment. Hier moeten wij bij aanhaken. We zien het lerarentekort aankomen. Sterker nog, het begint zich al te manifesteren. Hier moeten we bij aanhaken. Slash hier moeten we gebruik van maken.

11.00 – 11.44 Wij als werkgeversorganisatie doen mee. Als branche organisatie wat de PO raad in eerste instantie is. Maar we zijn uiteindelijk ook werkgeversorganisatie. We doen mee. We gaan dit steunen. Maar je weet, er komt ergens in de loop van dit proces een moment dat je toch echt weer terug valt in de verhouding werkgevers, werknemers. Want je hebt altijd een belangengeschil. Dat is er gewoon. Dus ik vond het moedig wel hoor, van Rinda den Besten dat ze uiteindelijk heeft gezegd van: “Ik sluit me hierbij aan. Ik neem de gok, ik neem het risico”. Het is goed voor de sector. Wetende dat er waarschijnlijk een moment komt dat je het los moet laten. Dat je eruit moet. En dan is maar de vraag of je dat in dank wordt afgenomen of dat je de zwarte piet krijgt toegespeeld.

12.10 – 12.42 OCW heeft het ons niet in dank afgenomen. Ik denk dat dat samenhang met hoe identificeer je jezelf als organisatie? Zie je jezelf in eerst instantie als werkgeversorganisatie of in eerste instantie als branche organisatie. Waar sta je precies voor? Als je staat voor goed onderwijs is het heel rolvast om je hierbij aan te sluiten. Als je jezelf puur ziet als werkgeversorganisatie kan je er over twijfelen. En zelfs dan nog vind ik dat het wel rolvast is. Want als werkgeversorganisatie wil je ook gewoon dat je voldoende goed personeel hebt. Dat is een heel concreet werkgeversbelang.

13.44 – 13.47 Zenuwachtig, ja heel zenuwachtig. Voelden (vakbonden) zich heel erg bedreigd.

14.11 – 14.47 Bedreigd in. Wat betekent dit voor onze leden? Betekent dit dat onze leden weg gaan lopen? Gaan zij ook vakbond worden? Wat gaat dit betekenen voor ons? En ook in hele simpele dingen. Je kan de AOB noemen. Maar bij de AOB werken mensen. Wat al heel snel duidelijk was Jan en Thijs zijn super mediageniek. Weet je, zet ze voor een camera en ze doen het briljant. Echt super knap. Ze zijn veel leuker, charmanter dan de mensen die bij de AOB werken. Bovendien voor elk medium is het veel leuker om een echte leerkracht te interviewen dan zo'n suffe bestuurder van de AOB.

16.35 – 17.35 Je hebt gewoon ongeschreven regels. Van dit is hoe we dingen doen. Iedereen is aan elkaar gewend. Je weet hoe iedereen werkt. Je vertrouwt elkaar redelijk. Je weet van elkaar wat je kan verwachten. En dan komen er ineens 2 mensen bij. Aan de ene kant war we wel echt naar uitkeken omdat we echt dachten dit is echt leuk. Maar aan de andere kant ook,. Je weet niet of die mensen mee gaan in die ongeschreven regels. Je moet gewoon met elkaar in vertrouwen kunnen praten. En wij dachten wel jeetje je hoeft maar 1 keer wat te zeggen en je staat op twitter en dat was wel spannend. De eerste keer dat zij kwamen. We hebben eerst buiten de cao tafel om gewoon een kennismakingsgesprek gehad. En een gesprek met hun. En de voorzitter van, de onafhankelijk voorzitter van, hoe gaan we om met deze ongeschreven regels? Gaan jullie er aan conformeren of niet? Omdat dat ook voor ons als werkgevers wel.. Uiteindelijk bepaal je als werkgeversorganisatie wel of je een partij wel of niet uitnodigt.

18.25 – 18.52 Als Thijs zoiets had van ik heb het gehad kon hij ook wel flink uit de bocht vliegen. Ook aan de cao tafel herken ik dat ook wel van bonden. Als bonden onderling overleg hadden dat zij dan

zoiets hadden van jeetje. Als de PO raad zo door gaat dan zetten het op internet en dit en dat. Dat zij (vakbonden) echt hebben moeten zeggen van “Doe nou niet want dan komen we er sowieso niet.” Maar dat ze daarin wel afgeremd moesten worden.

19.20 – 19.45 Zij hadden ons nodig. Zij waren onze gesprekspartner aan de andere kant van de tafel. Als ze ons zwaar op de kast jagen dan hebben ze wel een stukje media aandacht maar uiteindelijk hebben ze niet wat ze willen namelijk dat die 270 miljoen daadwerkelijk bij leraren terecht komt. Dus je kan een partij dan wel helemaal zwart maken op twitter waar ze vrij goed in zijn maar dat helpt natuurlijk niet.

20.05 – 20.24 dat ik dacht van dit is gewoon echt niet fair, weet je. Ik heb echt wel momenten gehad dat ze twitterden en dat ik dacht dit is echt niet eerlijk. En je weet dan dat kan dan ook naar.. Dat kan de PO raad ook overkomen. Dat weet je. De vraag is natuurlijk hoe erg dat is.

20.48 – 21.02 Maar als zij op een gegeven moment iets hadden getwitterd in de zin van en de PO raad wil niet meewerken. En nu krijgen ze geld en ze willen het niet uitgeven aan de leraren. Ja, reken maar dat wij dan de minister op ons dak krijgen. En dat is natuurlijk het lastige.

23.25 – 23.59 Zij zijn veel opener, transparanter qua twitter, social media gebruik, qua hoe ze hun Facebookgroep ook meenamen. Dat wij daaraan hebben moeten conformeren. Zij hebben zo duidelijk gemaakt mensen willen gewoon helder hebben, willen gewoon weten wat er over hun wordt besproken. Willen dat er met hen wordt gepraat in plaats van over hun. Willen kunnen meebeslissen. Het is niet meer genoeg om jezelf een jaar op te sluiten met een paar mensen in een kamertje en dan naar buiten te gaan en te zeggen “dit is het!”. Je moet mensen tussentijds aangehaakt houden.

25.36 – 25.53 Letterlijk, he! Tijdens de onderhandelingen heb je altijd de bonden zitten aan die kant en werkgevers zitten hier. En nu was het de bonden zitten hier, de PO raad zat hier en op de kop z'n kant op de U zat PO in Actie, altijd. Ze positioneerden zich letterlijk anders.

29.14 – 29.50 PO in Actie was is feite 2 charmante mannen die goed waren in de media. Dat is wat het was. Meer was het niet. Er waren geen juristen. In eerste instantie geen leden, ik bedoel, we hebben het altijd over een Facebookgroep van 40.00 maar er was helemaal niks. Ze konden in principe niet onderhandelen, niks uitwerken, niks voorbereiden, niks financieren. Zo is het ook. Zij zijn volledig gedragen door de PO raad en de vakbonden. En dat wisten zij ook wel.

32.06 – 32.55 Het niet diplomatieke heel eerlijke antwoord? Omdat we ontzettend onder druk werden gezet door OCW. De minister weigerde nog met de PO raad te praten. Alles, alles waar wij mee bezig waren lag stil en de gesprekken tussen de PO raad en OCW gaan natuurlijk veel verder dan alleen lerarensalarissen. Er wordt zoveel besproken. En op een gegeven moment was het gewoon klaar. Het was echt gewoon klaar. Dus wij dachten van wij gaan ons of alleen focussen op de salarissen maar de PO raad heeft natuurlijk nog veel meer belangen. We hebben ook belangen m.b.t. goede regels omtrent huisvesting. Weet je er zijn zoveel zaken die goed zijn voor het onderwijs. Als we ons alleen maar hierop blijven focussen als branche organisatie dat we al die andere zaken tekort doen. En als we uiteindelijk zelf niet meer bij OCW binnen komen om daar ook de andere belangen van het onderwijs te behartigen dan gaan we op een gegeven moment. Dan verliezen we toch wel onze rol als branche organisatie.

37.16 – 37.38 De legitimiteit van PO in Actie als vakbond viel ook te betwijfelen. Uiteindelijk hebben ze gezegd: “Je kan voor een tientje per jaar lid worden”. Ik geloof dat 10.000 mensen ofzo dat hebben gedaan. En echt. Dan heb je een inkomen van een ton op jaarbasis. Dat is niks. Daar kan je

helemaal niks mee. En zij wisten denk ik ook wel. Of we moeten er zelf nu een punt achter zetten of dit gaat dood bloeden.

38.54 – 39.07 Weet je waar zij blij van werden? Alle media aandacht. En als ze waren gebleven hadden ze zich inderdaad moeten conformeren aan het heel veel werk achter de schermen doen. Dat je niet overal alle successen kan claimen en constant in de spotlights staan. Dat wilden ze niet.

39.53 – 40.00 En dan moet je kiezen, he. Of ze moesten mee gaan doen in die onzichtbare trajecten.

40.17 – 40.26 Dan krijg je net als andere partijen net zoveel kritiek over je heen. Net zoveel mensen die ontevreden zijn. Net zoveel mensen die zeggen: “Wat zitten jullie daar eigenlijk allemaal te doen? Te bespreken, wij snappen het niet”.

40.33 – 40.50 PO in Actie was juist zo goed omdat ze open waren zo transparant en omdat ze wonnen. Dat maakt hun wel wat heel prachtig was. Ik snap het ook wel. Zij hadden niet inderdaad zichzelf kunnen blijven.

42.40 – 43.02 Omdat ze redelijk met open armen zijn ontvangen. Omdat iedereen ook slim genoeg was om te bedenken “We moeten ons ook hier niet tegen verzetten”. En dat hele wereldje bestaat uit onderhandelaars en bestuurders die toch wel goed weten wat ze doen. En ondertussen wordt er toch heel wat afgepraat en worden ingewikkelde situaties gewoon ontweken.

46.20 – 40.25 Zo goed waren de verhoudingen niet tussen de PO raad en de vakbonden voordat PO in Actie kwam.

47.30 – 47.46 Je wil cao onderhandelaar zijn? Is het dan wel handig dat je aardig bent? Maar wat het met cao onderhandelingen is, het duurt niet een dag. Het is niet alsof je auto gaat kopen, dat je gewonnen hebt als je de beste deal sluit. Want volgend jaar zijn ze er weer. En het jaar erna zijn ze er weer. Je moet de onderlinge verhoudingen gewoon goed houden.

48.27 – Ze hebben zich er (aan het goed houden van de onderlinge verhoudingen) deels aan geconformeerd. Maar niet helemaal.

49.49 – 49.59 Wat ze natuurlijk hebben geleerd en andere partijen ook is dat we zijn ernstig tekort geschoten. Het had nooit kunnen gebeuren als wij het echt goed hadden gedaan. Als de leden van de AOB en de leden van de CNV zich echt vertegenwoordigd hadden gevoeld.

50.49 – 50.58 De media houdt van mannen zoals Jan en Thijs. Leraren zijn veel leuker om mee te praten dan mensen van de AOB. Maar een wijze les voor de AOB is, speel erop in. Maak er gebruik van. Zorg dat je dat soort mensen aan je bindt.

Interview 11 / Respondent 11

12.56 – 13.00 Rinda (voorzitter PO raad) heeft gelijk gezegd: “Iedereen in welkom aan onze tafel”. Dat is heel revolutionair.

13.55 – 14.27 In het manifest waren we dus met z`n allen het PO Front. Het was de verandering van het speelveld zal ik maar zeggen. Op allerlei plekken. In het overleg zelf en ook daarbuiten. In de sector.

28.59 – 20.05 Nou, ik zal je vertellen: “Ze vonden er (vakbondsonderhandelingen) geen bal aan”. Ik weet niet wat Thijs erover gezegd heeft maar niet dat hij het leuk vond volgens mij.

30.20 – 30.29 En dat komt, denk ik omdat de AOB heeft gezegd: “Oh misschien hebben ze (PO in Actie) wel een punt”. Misschien moeten wij wel beter aan onze leden luisteren.

30.58 – 31.03 Ik denk dat zij (PO in Actie) hun vakbondsbelangen geparkeerd hebben bij de AOB.

33.40 – 33.55 Ik zou niet zomaar zeggen: “Ze zijn weg. Ik zou zeggen ze hebben een onderwerp opgepakt wat voor leraren superbelangrijk is. Dus ik hoop echt dat ze in belang van onderwijs en van leraren. Ik hoop dat ze succesvol worden”.

47.28 – 47.33 Zo`n punt was het voor de mannen. We doen het alleen maar voor leraren.

51.54 – 52.12 CNV heeft zich in zekere zin wel aan zijn eigen principes gehouden. CNV is natuurlijk altijd een overlegpartij is geen keiharde actiepartij en die is dat ook niet geworden.

58.43 – 59.05 Wanneer houd je er nou mee op? (onderdeel zijn van het PO Front) En dan maak je natuurlijk de afweging; wanneer winnen we nu nog samen? En verhoudt zich dat tot het weerstand bieden aan die druk van binnen en van buiten? En toen is het besluit genomen van: “Nu moeten we weer rolvast worden”.

Interview 12 / Respondent 12

4.17 – 4.43 Dus eigenlijk binnen de vakbonden in Nederland zijn de onderwijsbonden ook al erg ingericht als vakverenigingen. Dat is juiste het knappe van de onderwijsvakbonden die beide elementen (vakbond versus branche organisatie/beroepsvereniging) hebben neergezet.

5.03 – 5.20 In het onderwijs is de beroepsgroep die daar werkt vooral gericht op de kinderen dus de vakbonden lukt het heel zelden om mensen erg in beweging te krijgen. De enige keer dat ze de mensen echt in beweging hebben gekregen is rond een bezuiniging rond passend onderwijs.

5.27 – 5.37 Om 50.000 mensen bij elkaar te krijgen voor een actie, actie niet voor de eigen portemonnee maar voor het kind. Dat is typisch voor de beroepsgroep.

6.10 – 6.33 En zij (PO in Actie) riepen vervolgens actie te gaan voeren. Maar die actie is alleen maar geslaagd omdat de vakbonden het mede ondersteund en mede georganiseerd hebben. Ze hebben georganiseerd. En een plek te hebben geboden om ook PO in Actie daar een plek erin te geven. En hen daarmee de credits te geven.

6.43 – 6.45 En vervolgens ging PO in Actie ook nog afgeven op de vakbonden.

7.17 – 7.50 Sterker nog CNV is nergens zo sterk, relatief als in het onderwijs. In primair onderwijs zijn ze ongeveer even groot als de AOB. Dat is nergens zo dat FNV en CNV even groot zijn. Neiging van CNV is natuurlijk wel dat we overal eigenlijk als uitgangspunt hebben dat we onderdeel willen zijn van het systeem. Dat kun je definiëren als grijze muis maar je kan het ook formuleren als invulling geven aan uitgangspunten van verantwoordelijkheid.

8.09 – 8.20 De eerste acties waren samen met de werkgevers. Dat is makkelijk actie voeren.

8.40 – 9.16 Voor de werkgevers geldt hetzelfde als voor de vakbonden. De werkgevers zijn niet alleen een werkgeversclub maar zijn ook een onderwijstante organisatie bij wijze van spreken. Dus staande voor ook. Ook hen gaat het aan dat er genoeg geld komt naar het PO. En als je gezamenlijk optrekt

tegen de financier kun je meer bereiken. In de collectieve sector is dat altijd zo geweest dat vakbonden vaak de kanootjes leverden aan de werkgevers om actie te voeren in de Hofvijver tegen het kabinet.

9.35 – 9.40 PO in Actie ging zich dus meer afzetten tegen de vakbonden. Gingen vervolgens werken met een soort ledensysteem en daarna mislukten ze.

11.39 – 11.50 Daarmee is het altijd moeilijk, daarom ben ik altijd blij dat de vakbond niet betaald wordt door de overheid. Wij zijn afhankelijk van de contributie van de leden en daarmee kunnen we doen wat we willen doen in het belang van onze leden.

15.43 – 16.01 Het is interessant om te zien waarom en hoe deze personen zoveel aandacht hebben gekregen. Ik denk ook dat het sprankeling was: Mannen in het Primair Onderwijs. Dat is denk ik een element dat erin heeft meegespeeld. Wat tegen ze heeft gewerkt is dat er gewoon politieke ambitie zit. Dat werd op een gegeven moment ook gezien.

16.13 – 16.35 Ze zijn vervolgens aan de cao tafel gaan zitten. Wat dat heeft opgeleverd is mij volstrekt onbekend. Ze kunnen.. Je macht aan de cao tafel is uiteindelijk het aantal leden namens wie je spreekt en de mate van gezindheid van de leden. Want een like op Facebook is iets naders dan leden die contributie betalen.

18.57 – 19.06 Ik denk dat wij in de agendering (salarisverhoging & werkdrukvermindering) en in het aanjagen een belangrijke rol hebben gespeeld en in continuering en in de realisering minder.

21.54 – 22.25 De voorgangers van PO in Actie ik heb hier nog een poster hangen. Dat waren de jonge docenten en dat waren de “na hossers”. Dat is uit 1990. PO in Actie is niet de eerste. De “na hossers” hebben we gehad in het onderwijs.

24.48- 25.15 Dat geldt voor alle bewoners van de polder en misschien wel voor het CNV wel in het extreme. Wij zijn niet zo van alles van de overheid verwachten. Politici hebben gemiddeld een horizon van 2 jaar. Ze beginnen met 4 jaar en eindigen met 0 jaar. En in de polder houd je rekening met arbeidsmarktmaatregelen en daar zitten maatregelen bij die hebben een effect van 10, 15 jaar.

25.56 – 25.51 Voor politici is dat altijd ingewikkeld om verder te kijken dan hun termijn. Dus in de polder denkt men altijd na over lange periodes en langdurige relaties. En die relaties zijn er en daar zit een afhankelijkheid in.

26.12 – 26.43 Dus daar zit een afhankelijkheidsrelatie in. Dat kan ertoe leiden dat processen wat minder doorzichtig zijn. Dat maakt het ingewikkeld in deze tijden van “like” en pro en contra. En daarmee is ons verhaal ook altijd ingewikkelder uit te leggen op een Facebookpagina. Ik denk dat een gemiddeld bericht van het CNV meer letters, betekenis bevat dan een twitterbericht van PO in Actie.

27.38 – 28.30 En Facebook is veel minder een machtspunt maar het is heel mooi zoals PO in Actie daar een grote groep heeft weten neer te zetten. Maar via Facebook bereik je niet de besluitvormers. Eigenlijk.. Op Facebook zeg je wat je hebt gedaan en bij Twitter zeg je wat je vindt wat je hebt gedaan. En Instagram is een foto van het moment. Dus Twitter is minder communiceren met de achterban, dat is Facebook. Twitter is meer een mening uiten en daar al dan niet een reactie op krijgen. En hoe dat precies is gegaan daar zal, net zoals bij andere processen naar gekeken moeten worden.

30.03 – 30.44 Ik denk dat ze (PO in Actie) bij het agenderen van het probleem een belangrijke rol hebben gespeeld. Dat is overgenomen door het gezamenlijke front. Bij de cao onderhandelingen, de cao onderhandelaars kunnen toch maar het geld beschikbaar stellen wat ze een beetje van de

overheid krijgen. Daar kan je een beetje overheen gaan of onderdoor gaan afhankelijk van de vermogenspositie van de vermogenspositie van de scholen in het PO. Maar dat is mijn beeld een beetje van een afstand. Toen ben ik ze ook kwijt geraakt en daarna was de support waarschijnlijk ook minder en daarna hebben ze zichzelf opgeheven.

31.27 – 31.46 Maar goed als het je doel is om belangen te behartigen, kun je daar natuurlijk op investeren en dat hebben ze (PO in Actie) niet gedaan. Je kunt het ook organiseren met heel goede vrijwilligers, kun je proberen bij elkaar te krijgen en zoiets te organiseren maar dat hebben ze niet gedaan.

32.09 – 32.12 Dat is eigenlijk zoeken naar het conservatisme in de onderwijswereld.

32.30 – 33.15 Nou ja CNV onderwijs doet ook wel aan stakingen maar probeert eerder na te denken over verandering en de AOB is van alle macht aan de lerarenkamer. En mijn beeld is dat het CNV niet alleen kijkt naar de leraren in het PO maar ook naar de conciërges en de schoolleiders. Een beetje proberen het algemene belang in de ogen te houden en bij de AOB is dat toch meer gericht op alleen de leraren in het PO maar daar heb ik ook niet echt een goed beeld van. Maar het kan ook gewoon een slimme actie zijn geweest van de AOB door daar de deur een beetje open te zetten om te denken van dan kunnen we die potentiële doelgroep hengelen. Dus een soort slimme marketing.

34.45 – 35.02 Ja, dat is ook wel belangrijk voor de AOB want het CNV onderwijs was altijd veel sterker in het binnenhalen van die jonge mensen dan de AOB. Dus dat is op zich heel goed voor de AOB. En het toont wel af te toe aan hoe ingewikkeld het is om verantwoordelijkheid te nemen.

35.22 – 35.44 Het nemen van een middenpositie of het nadenken over werkgelegenheid is niet altijd het gene dat tot groot applaus leidt. Ja en over PO in Actie. Ik weet niet precies hoe dat is gegaan. Het is natuurlijk slim omdat in te kapselen. Dat is toch altijd wel handig.

36.08 – 36.15 (gebruik nieuwe media om de achterban te mobiliseren) Ik denk dat het oude wijn in nieuwe zakken is gecombineerd met het vergroten van de snelheid.

36.42 – 37.40 Op zich is het voor ons als vakbeweging wel een leerpunt want zowel de witte woede (NU 91) als de na hoppers als deze Jan en Thijs zijn wel natuurlijk aanleiding voor de vakbond om na te denken van heb je dingen gemist? Het vervelende is dat het ertoe kan leiden dat het conservatisme een grote overhand zal hebben. Want je organiseert je heel erg makkelijk op items van tegen verandering of voor je eigen portemonnee. En veranderingen in de samenleving gaan soms gepaard met af en toe eens een moeilijke stap nemen of accepteren dat dingen geld kunnen kosten.

37.59- 38.16 Maar soms moet je verantwoordelijkheid nemen en dat doen wij op een terrein als deze. Daar maak je je natuurlijk altijd kwetsbaar. Want wat geldt voor disruptieve elementen in de vakbondswereld speelt ook voor disruptieve elementen in de politiek

39.18 – 39.40 Dat maakt het voor onze organisatie die verantwoordelijkheid neemt af en toe wat moeilijker. Ja, en toch moet je proberen aan de boom de vruchten te laten herkennen en is dit onze aard en neiging om die verantwoordelijkheid te nemen en zullen wij die ook blijven nemen.

39.45 – 40.04 Volgens mij hebben we wel wat last gehad van deze acties. Maar niet extreem, nou ja dit heeft de ledenontwikkeling niet positief beïnvloed op dat moment maar wellicht op de lange termijn weer wel.

41.40 - 41.44 Een vakbond is niet een organisatie van professionals. Binnen het verenigingsleven binnen het onderwijs heb je gewoon allemaal vrijwilligers die dingen doen. Dus wij proberen ook gewoon de vrijwilligers zoveel mogelijk zichtbaar in beeld te krijgen. Die 2 leraren die ze lieten zien

waren ook columnschrijvers et cetera. Die deden ook andere dingen. Een vakbond is niet een organisatie van professionals.

44.21 – 44.33 Ja, de snelheid is veranderd en zeg maar de eerste laag van attentiewaarde. Het was ze nooit gelukt om die mensen in Den Haag te krijgen dat PO in Actie. Dat is gelukt omdat de vakbonden dat hebben georganiseerd.

45.00 – 45.27 Want wanneer je puur een staking organiseert is de bereidheid om deel te nemen alleen voor inkomen niet zo groot. Het is gelukt om dit onderwerp groter te maken. En het is ook alleen maar gelukt omdat het niet gekoppeld was alleen maar aan loon maar werkdruk. Want mensen in het onderwijs en in de collectieve sector komen alleen maar in actie wanneer het een breder doel is dan alleen maar je eigen inkomen.

48.38 – 48.46 Ik vind niet dat je naar opleidingen moet betalen maar naar werkinhoud en naar werkdruk et cetera. Dat geldt voor alles.

50.12 – 50.18 De werkvreugd in het primair onderwijs een stuk groter dan in het voortgezet onderwijs.

Bijlage 2

Isomorfisme

Interview 1 / Respondent 1

8.55 – 9.40 En die zitten in die CAO molen. Dat is gewoon een hele ambtelijke molen. Dan weten ze ook al wat ze hebben laten liggen voor CAO B. Dat ligt eigenlijk al vast en daar gaan ze dan weer verder over steggelen. En dan geeft het ministerie weer dit stukje en dat botje en dan gaan ze daar samen weer mee verder. Bla, bla bla het is een circus. Maar het is een circus van gevestigde partijen die elkaar daarop aanspreken en allerlei dingen stapsgewijs doorvoeren. Best grote veranderingen in de laatste 20 jaar maar het gaat heel geleidelijk. Die weten ook wat ze aan elkaar hebben en houden rekening met elkaar. Soort langs lijnen van geleidelijkheid.

12.38 – 12.46 Wat je zag was dat zij zich vanaf het begin van geen enkele regel of code iets aantrokken. Zij kwamen binnen en kregen de gelegenheid om mee te praten met de vakbonden.

13.41 – 14.00 Maar wat hun tactiek is, maar dan kun je op een gegeven moment niet meer bestaan want dan moet je naar een soort consolidatie toe. Ga je je aansluiten bij de gevestigde orde of niet, of ga je meelopen? Is dat zij het eerste jaar zich heel strikt niet gedragen als vakbond.

14.15 – 15.04 Wij hebben ze en vooral de AVS heeft ze een goed hart toegedragen. We hebben ze zelfs op ons vorige congres uitgenodigd. Wij wilden ze niet de nek omdraaien maar wij hebben ook meteen gezegd binnenskamers, dat weet ik uit betrouwbare bron. “Nu ga je je aansluiten als vakbond, of je treedt toe of we knikkeren je eruit. Je mag niet meer bij het overleg. Want als je bij het overleg wil blijven moet je ook verantwoordelijkheid nemen. En je kunt niet aan de zijlijn blijven staan schreeuwen en geen verantwoordelijkheid nemen”. En dat opheffen. Dat is niet uit vrije wil opheffen want ze wisten; als wij nu blijven moeten we ons consolideren en moeten we ons aansluiten.

15.18 – 16.00 Dat werd ze gewoon verteld. Leuke actie, goed voor ons veld. Goed akkoord, jullie hebben dingen voor elkaar gekregen die wij waarschijnlijk niet voor elkaar hadden gekregen. Mooi voor ons personeel! Maar nu gaan we weer eventjes over de regeltje en de veiligheid en dat soort dingen en wat gewoon moet gebeuren en de contracten moeten gesloten worden en er moeten afspraken gemaakt worden. Nu ga je aan tafel zitten en ga je ook handtekeningen zetten en verantwoordelijkheid nemen en naast ons staan met de pers. En daar gaat het dan mis! Want dan voel je: Dan houden we op actiegroep te zijn. Dan worden we gewoon een vakbond. En dan kunnen onze leden zeggen. Ja, maar dat hadden we niet afgesproken! Kan je dat even uitleggen?

19.05 – 19.10 Toen zijn ze vakbond geworden. Want daar zijn ze toe gedwongen door ons. Want anders mag je niet aan tafel zitten.

19.36 - 20.08 En toen zeiden wij: “Dat is goed, dat is mooi. Nu hebben we ze waar we ze hebben willen”. Want als je een vakbond bent, ga je het zelf doen. En nu gaan jullie mee klappen opvangen. Want je kunt niet altijd alles krijgen wat je wilt. Dat kunnen we jullie nu al uit tientallen jaren ervaring vertellen. Wij trokken als vakbonden gelijk op natuurlijk. Je hebt nu gescoord maar nu moet je als vakbond met ons meedoen en dan mag je straks ook uitleggen dat iets niet is gelukt. En kijk, dan wordt het andere koek.

20.38 20.53 Zij dachten, wij worden uiteindelijk net zo'n vakbond als alle anderen. Dat wordt 't een andere sticker maar over 10 jaar zitten we net zo in dit circus en aan deze tafels als zij. We hebben bereikt wat we hebben bereikt, dit moesten we scoren en we gaan ons richten op de beroepsgroep.

21.05 - 21.10 In dit geval weet je gewoon over 5 jaar ben je net als wij.

21.20 - 21.55 En dat weet je, daar ontkom je niet aan. Want je zal in dat circus moeten meepraten. Je zult dan aan leden moeten uitleggen: "Dat hebben we wel bereikt en dit lukte niet. Dat is onvermijdelijk". Dat hebben ze aangevoeld en dus strategisch eruit stappen en dat snap ik ook.

27.06 – 27.26 Modulair lidmaatschap, daar moeten wij zo op reageren. Dat organiseren van die zwermen zie je ons nu proberen te doen. Met die krokodillen, met die T-shirts. Wij proberen ook van die acties, van die zwermen om dat zo voor elkaar te krijgen.

29.00 – 29.42 Het is alles bij elkaar. Dat je als vakbonden met elkaar in dat praatcircus zit van 30, 40 jaar. Je bent 1 van de, dus houd je je aan de mores. Dus breek je niet uit. Want met zulke looneisen komen, dat past dan niet! Want dan zou je omgeving zeggen, ja ho wacht eens even! We zouden nu hiervoor komen enzovoorts. Dus dat red je gewoon niet. Dat kun je alleen maar als outsider, als buitenstaander: "In 1 keer boem!". Dat kun je niet als gevestigde orde. Onze les is geweest dat je van social media veel meer gebruik moet maken.

Interview 2 / Respondent 2

18. 48 - 19.15 En toen hebben die jongens zich ook min of meer laten inpakken door het bestaande, die gingen meedoen. Ze mochten mee aan tafel komen. Ze mochten meepraten. Als je mensen dood wil maken of als je een activiteit of een protest dood wil maken, moet je ze een plaats aan tafel geven! Want onmiddellijk maak je vuile handen. En dat is de truc! Zo werkt dat ook. Dus dat die jongens er mee opgehouden zijn. Die zagen ook wel dat ze in hetzelfde moeras terecht gekomen waren.

34.20 – 34.45 Je maakt een inzet met je leden en je ledenraad. Dan spreek je af, hier gaan we voor! En die moet je dan proberen te schaven met de 4 anderen (bonden). Als alle 4 voor zichzelf gaan, ben je helemaal kansloos.

35.35 - 36.00 Je hebt een inzet, je hebt de onderhandelaars, die zitten uren, maanden, jaren bij elkaar. Die kennen elkaar ook van haver tot gort. Ergens in dat spel komt er een voorstel of een optie of een mogelijkheid. Als dat in de richting gaat van een eindbod of een finale situatie gaat.

47.50 - 47.55 Ik geloof dat het opheffen van PO in Actie uit arren moede is geweest. Want ik geloof niet dat deze jongens dit echt wilden.

103. 00 – 103.15 Zij kunnen zich permitteren om eens eventjes in de luwte te gaan zitten en te kijken of de schop die ze hebben uitgedeeld in het veld ook echt iets veranderd heeft. Zo niet, komen ze terug.

Interview 3 / Respondent 3

7.59 – 8.05 Ik zie nu weer een soort houding aannemen alsof ze (PO in Actie) overal verstand van hebben en alsof ze overal wat van moeten vinden.

12.20 - 12.22 Het veld wordt (door PO in Actie) uit elkaar gespeeld. En daar maak ik me wel zorgen over.

25.37- 25.50 De PO raad heeft zich snel gecommitteerd aan het PO Front. Ik denk dat dat goed was maar ik denk dat de PO raad daar te laat is uitgestapt.

42.29 – 42.40 Ik vind dat de PO raad veel te voorzichtig is naar buiten toe, naar de politiek toe. Veel te veel van wat zouden ze ervan vinden? We moeten in gesprek blijven. We hoeven helemaal niet in gesprek te blijven!

Interview 4 / Respondent 4

6.37 – 649 Je ziet zo langzamerhand een soort eenvormigheid. Ook in bestuursvormen. Waar je vroeger allerlei vormen had van de vereniging tot de coöperatie. Alles is stichting geworden.

7.04 – 1716 Het begint allemaal op elkaar te lijken. Men kent elkaar, men verrast elkaar totaal niet meer. Iedereen zit bij iedereen een beetje op schoot. Vooral bij de overheid dan.

7.22 – 7.43 Als ik Sjoerd Slagter dan weer hoorde praten over Marja dit en Marja dat. Dan zei ik ook: “Dit wil ik niet eens horen. Zo wil ik niet dat onze belangen vertegenwoordigd worden in die nabijheid van die overheid. Wij hebben echt een appeltje te schillen met die overheid”.

7.46 – 8.02 Het is een soort zichzelf in stand houdend en zichzelf versterkend circus, een rondreizend circus zou je haast zeggen van mensen die elkaar heel goed begrijpen, die het belang hebben dat er een mate van verschil van opvattingen is maar dat mag niet te gek worden natuurlijk.

9.35 – 9.50 In die wereld van die zelfgenoegzaamheid komen er dan ineens een paar van die leraren die zeggen “Ho, ho, wacht eens eventjes, het gaat hartstikke fout en we hebben een paar dingetjes hier. We gaan de hele boel op stelten zetten en iedereen mobiliseren hier”.

12.10 – 12.57 Want dat is toch ook wel het knappe. 1 van de problemen van de AOB en het CNV heeft er ook wel een handje van. Dat ze ver van de oorspronkelijke doelstelling te geraken. Het gaat over van alles en nog wat. Overall iets van vinden, het is 1 grote brij van, en in overleg met de overheid wordt alles aan elkaar geknoopt. En dat is het sterke van PO in Actie, nog los van de moderne communicatiemiddelen die ze gebruikt hebben maar dat ze gewoon het heel concreet hebben gehouden en heel erg gericht op waarvoor een bond er ook echt is. Ja, salaris en goede werkomstandigheden.

17.57 – 18.20 De bestaande organisaties durfden er al meteen geen afstand ervan te nemen. Die gingen het omarmen. Die gingen zeggen dat zij ook al die doelstellingen onderschreven. Inkapselen. Inclusief de werkgevers. Dat heeft me nog het meest verbaasd. Totaal geen rolvastheid.

18.40 – 1850 Vanuit de AOB lijkt het me heel duidelijk waarom ze het (het omarmen van PO in Actie) deden. Dit is de reddingsboei die we moeten proberen vast te grijpen.

1958 – 20.04 Vanaf dat moment (demonstratie Zuiderpark) zag je dat het best wel lastig was voor die jongens om zelf de regie te houden.

24.31 – 24.59 Het was een soort paternalistische benadering van hartstikke fijn, leuk. Twee van die leraren daar. Wat gaat het worden? Maar ja, door ze zo over hun bol zo te aaien, ze werden groter

terwijl je het aan doen was. Ik geloof niet dat dat iets te maken met het moment dat vakbond werden. Ik denk meer dat het Zuiderpark het moment was, voor mij wel.

27.10 – 27.40 Ik vraag me af wat die stap naar het worden van een vakbond nou eigenlijk precies voor ze betekend heeft. Het gaf ze natuurlijk een entree aan de onderhandelingstafel en dat is goed geweest. Dat is strategisch goed geweest, dat is een beetje lastig maar dan wordt je ook wel een beetje onderdeel van het systeem. Ik geloof dat ze toen zelf ook niet meer zo goed wisten hoe het toen verder moest en toen zijn ze maar gestopt. Maar toch ook weer niet echt gestopt.

28.43- 28.51 Als verstoring is het bijna een uniek voorbeeld, nou ja hebt natuurlijk nog wel wat van dat soort voorbeelden zoals (dat hoef ik jou niet uit te leggen) “Nu 91”.

36.26 – 36.47 In die zin is het vooral een disruptieve beweging geweest zou je haast kunnen zeggen en niet een soort opmaat naar een hele nieuwe.. De vraag is als je nou over 5 jaar zou kijken wat is er nou werkelijk veranderd?

39.11 –39.41 Of dat ook duurzaam iets oplevert? Dat had gekund voor Jan als die voorzitter van de onderwijs coöperatie geworden was. Dat is niet gelukt. Als hij zich anders had opgesteld? Dan had al meteen op dat moment onderdeel van het systeem moeten worden. Dan had dat iets voor hem opgeleverd. Maar hij was nog iets teveel in z`n eigen verzetsmodus wat ook goed was want de boel moest opgeschud worden. Maar ja, “the powers that by” hebben dat “gekilled”!

Interview 5 / Respondent 5

27 mei 2019, Raamsdonkerveer

09.28 – 10.02 Ik vond dat binnen de arbeidsvoorwaardencommissie redelijk gezapig gaan. Je moet je voorstellen, de PO raad kent een onderhandelingsdelegatie, daar zit Pien, daar zit Edwin in en daar zat de directeur van de PO raad in, een beroepsonderhandelaar en kent daar om heen een groep van 13 , 14 mensen die advisering geven aan de onderhandelingsorganisatie.

14.04 – 14.16 Het heeft mij verwonderd hoe weinig dat je daar eigenlijk in zo`n gremium als 1 van de 16 inbrengt. Nee, wat ermee gedaan wordt.

27.38 27.40 Is het niet beter om dit (PO in Actie initiatief) breder en serieuzer te omarmen?

29.30 – 29.50 Waarom moet een buitenstaander als PO in Actie uiteindelijk door het volume, door de collectieve verontwaardiging, door de goede manier van media gebruik, ja uiteindelijk een flow hebben kunnen ontwikkelen waardoor er zoveel meer kon gebeuren dan in tientallen jaren nog niet uit onderhandeld kon worden.

31.49 – 31.52 Ik denk dat de geschiedenis leert dat dit soort “reuring” altijd maar 1 of 2 keer kan gebeuren.

32.04 32.22 Het zijn maar van die hele kort pieken. Je kan niet longitudinaal blijven pieken. Dat gaat niet. Je houdt de aandacht niet van iedereen er zolang bij. Dus ik denk dat de vakbonden daarin weliswaar gezien hebben van; okay we zijn linksom of rechtsom voorbij gestreefd maar zij kunnen die werkwijze niet overnemen.

34.17 – 34.20 Dat gevoel heb ik niet gehad. Ik denk dat zij (PO in Actie) wat harder in hun standpunten zijn gebleven.

41.45- 42.07 Ik denk dat ze gewoon doen wat ze deden. Ik denk ook dat dat het doel niet is geweest. Misschien hebben die 2 jongens nog wel ervaren; dit houden wij niet vol. Wij kunnen achteraf zeggen; Wij hebben een succes bereikt.

Interview 6 / Respondent 6

27 mei 2019, Amsterdam

5.46- 5.53 Hoe kan je dat (de boer op gaan met je boodschap) het beste doen? En dat is coalitie sluiten met de traditionele sociale partners maar ook richting Den Haag.

14.58 – 15.14 Ik heb toen gezegd: “Ik wil excuses van je en we kunnen hier nog uren blijven zitten maar je hebt dingen gezegd waarvan we heel duidelijk over kunnen zeggen dat het niet klopt en jij ook niet met bewijzen komt dat het klopt. Laat me weten of je er nog steeds achter staat.”

15.17 – 15.32 Toen heb ik Jan opgebeld en gezegd: Hij heeft het niet gedaan, Jan. Hij heeft geen excuses aangeboden. Nou en toen hebben naar het AD een open brief gestuurd dat we het vertrouwen in hem opzeggen.

16.03 – 16.20 En zo`n Sander Dekker, die heeft dat gewoon onderschat. En voor ons wat dat prima. Want je zoekt zo`n gezamenlijke vijand in de zoektocht naar meer geld. En zo was Sander Dekker een heel gemakkelijke prooi. Voor al die leerkrachten die elke dag keihard werkten en dan zo iemand. Dat was heerlijk. En dat opzeggen van het vertrouwen heeft goed gewerkt. Ook in onze publiciteit.

17.06 – 17.18 Dat was niet altijd een soepel proces, toch. Er zijn altijd een paar vakbonden die wel heel graag willen en een paar niet.

20.30 – 20.45 Maar dan wordt het een hele dag. We zitten hier niet dat je zo goedkoop mogelijk kan gaan staken. Iedereen levert hierop in. Leerkrachten leveren hun loon in. Niet in alle gevallen maar dat is een risico. De PO raad, daar wordt tegen gestaakt in feite en die betalen mee. Dit moet gewoon door iedereen gedragen worden en z`n verantwoordelijkheid hierin nemen.

24.23 – 24.44 4 oktober is er een toezegging gedaan. Toen is er gelect. Een dag voor de staking van 5 oktober kwamen die 500 miljoen voor de werkdruk, geld voor de werkdrukvermindering kwam naar buiten. Dat was natuurlijk een stakingsbreker.

25.00 – 25.03 5 oktober is de top geweest.

25.22 – 25.28 Die dag hebben wij ook bekend gemaakt dat we ook komen aan de cao tafel. We dachten, we gaan meteen doorpakken want het geld ligt er. We krijgen het nu dus we willen het ook nu goed gaan verdelen.

25.42 – 25.46 (reactie op deelname aan de cao tafel van PO in Actie) Vanuit de PO raad heel positief. Rinda stuurde meteen een berichtje, direct meteen. Vanuit de bonden geen reactie.

30.32 – 30.40 Nu, zie je weer in de oude loopgraven en daarom wilden wij ook niet meer mee onderhandelen. Want ik denk dat dat proces super traag verloopt omdat er geen extra geld is.

31.11- 31.15 Dit is echt een compromis. Wij hadden `m liever in december nog dikker doorgetrokken, dus 2 dagen dicht.

35.16 - 35.31 Ja, toen heb ik op een gegeven moment met Mei Li Vos gezeten van AVV samen met Martin Pikkert en toen liep ik met Jan naar buiten en toen zei ik: "We gaan het zelf doen". We gaan gewoon een vakbond worden want dit schiet niet op want het is nog 2 weken de tijd. En we hebben nog steeds geen uitnodiging gekregen van die bonden.

38.00 – 38.03 Die ras onderhandelaars hebben echt geen idee wat er leeft.

38.10 – 38.12 Het heeft voor een verandering gezorgd dat Jan en ik daar zaten.

38.35 - 38.39 Je ziet ook nog wel mensen traditioneel in die loopgraven zitten en daar heb ik gewoon niet zoveel mee.

38.58 – 39.22 (opheffen) Moet je je conformeren? Ja, precies. En, heb je de slagkracht nog als je nu pauze neemt en straks bij een groter thema of een belangrijker momentum de boel weer optuigt. Dit is altijd een strategische keuze want voor ons is dat privé ook wel een dingetje, natuurlijk. Ik wil gewoon meer tijd bij mijn gezin zijn en Jan ook. We wilden geen deel worden van het pluche. Want daar hebben we altijd tegen gestreden en dat vinden we ook niet interessant.

39.26 – 39.42 (Pluche) Ja, natuurlijk. Want je wordt voor alle overlegtafels gevraagd. Ik had geen dag meer les hoeven geven als ik ja had gezegd tegen alle tafel waar we bij hadden kunnen zitten. Daar wordt je helemaal misselijk van. Er wordt zoveel over onderwijs gepraat door mensen die niet voor de klas staan. En dit is mijn hart. Waar we nu zitten (in de klas).

39.48 – 39.55 Ik hoef niet zo nodig elke dag met Petra van Haren aan een tafel te zitten en elke dag te lunchen. Boeit me echt geen meter. Haal er geen plezier uit.

Interview 7 / Respondent 7

27 mei 2019, Utrecht

3.00 – 3.17 (karakteriseren cao onderhandelingen voor de komst van PO in Actie) Als een gewapende vrede. Mensen kennen elkaar goed. Er was in die periode een beetje een moeizame verstandhouding.

7.24 – 8.10 (opkomst PO in Actie via Facebook) Men schrok er toch wel een beetje van. Dat was een mokerslag in eerste instantie. Van wat gebeurt hier? En niet een mokerslag als; ze laten zich verloren uit het veld slaan. Maar ze schrokken wel van het feit van dat een paar losse leraren die wat meer willen weten en de manier van onderhandelen met het Rijk en de werkgevers en de bonden die continue naar elkaar wijzen. Dat was gewoon aan de orde van de dag. Dat die dat zat waren. Dat dat zo breed gedeeld werd. Dat was wel een eyeopener voor de AOB.

15.25 – 15.35 Wat het punt een beetje is, is dat die verschillende cao tafels en de beschikbare budgetten, die zijn door de diverse stakeholders gewoon als aparte universums beschouwd.

16.04 – 16.16 Ik zie eerder een soort tunnelvisie bij iedereen van wij moeten een cao afsluiten die dekkend is voor de sector dan dat er goed is nagedacht is over een balans tussen de sectoren.

17.24 – 17.49 Thijs en Jan maakten het de bonden ook niet makkelijk natuurlijk. Ze hadden een goed georganiseerde campagne. Ze hadden een goede back up van BKB (leidend en prominent politiek campagnebureau uit Amsterdam) En ze hadden een hele goede strategie waarbij ze steeds hun authenticiteit voortdurend bewaakten. Tot het moment dat Jan en Thijs vertrokken is dat gelukt.

18.04 – 18.13 Maar wel vertrokken op hun eigen voorwaarden, want de bonden maar ook de PO raad wilden ze maar wat graag hebben als uithangbord voor de hele sector. Alleen dat deden ze ook maar op hun eigen voorwaarden.

21.01 – 21.10 (opstelling AOB m.b.t. de onderhandelingen) Had het wat fanatieker gekund. Hadden ze wat meer naar buiten moeten treden, misschien.

29.19 – 29.24 Ze (AOB) werken ook nog steeds intensief samen met PO in Actie en de andere vakbonden.

29.24 – 29.53 Die actie op het Malieveld in maart, die was georganiseerd door de AOB en door PO in Actie en andere in actie groepen. Naderhand heeft de FVOV zich daar nog bij aangesloten. Maar dat is echt een samenwerking geweest van de mensen rond Thijs ne Jan en de AOB. Dus dat zegt mij dat ze veel meer luisteren naar het veld en veel minder luisteren naar de tafel.

33.47 – 34.06 In feite hebben zij toen gezegd van joh wij vertrouwen jullie (de AOB) niet met die taak. Wij willen zelf aanschuiven. Volgens mij heeft Thijs dat letterlijk gezegd.

34.20 – 34.32 Kijk het zijn natuurlijk slimme jongens van zichzelf maar ze hadden natuurlijk Boeien en van Bruggen erbij. Dat zijn door de wol geverfde campagneers. Die hebben zich hiermee bemoeid. BKB heeft zich hiermee bemoeid.

39.43 – 39.50 Ze (PO in Actie) zijn ook niet opgeheven. Die jongens, die zijn eruit maar PO in Actie bestaat nog.

41.10 – 41.12 (waarom opheffen) Dat zij (PO in Actie) geen vakbond wilden zijn zoals de AOB.

47.51 - 48.17 Want als je de PO raad aan de ene kant hebt en de AOB aan de andere kant hebt en je hebt een bindmiddel via PO in Actie waardoor zij kunnen zeggen wij houden elkaar zo lang mogelijk vast om een blok te vormen tegen die politiek van jongens en nou moet er meer geld bij. Ja, dan is dat aanleiding voor politici om daar nerveus van te worden.

48.47 – 49.04 Het is daarvoor (voor de komst van PO in Actie) altijd zo geweest. Dan gaan ze (de minister/het ministerie) paaien. Dan gaan ze het CNV paaien en dan gaan ze de AVS paaien en aan het einde van de dag staat dan de Algemene Onderwijs Bond alleen. Die straat dan een beetje voor joker in de richting van haar kritische achterban.

56.27- 56.51 Jongens, als we niet meegaan met deze gasten. Kijk hoeveel mensen ze op de been hebben weten te brengen. Ze kunnen kritisch zijn maar als het puntje bij paaltje komt zullen ze best wel van goede wil zijn richting de AOB. Als we die willen faciliteren, als we die lid van ons willen maken, als wij toekomstbestendig willen zijn dan moeten wij ons nu veranderen. Dus ze hebben heel erg veel aan elkaar gehad. Het is een vechthuwelijk geweest maar uiteindelijk wel een gelukkig huwelijk.

Interview 8 / Respondent 8

4.27 - 4.51 Ik denk dat het nog steeds zo is dat het ministerie eigenlijk alleen over het “wat” gaat en de scholen echt zelf helemaal over het “hoe” maar dat men zich soms, en dat vond ik wel mooi hoe je beschreef dat we steeds meer op elkaar gaan lijken. Men gaat steeds meer kijken naar elkaar alsof dat het normenkader is. Terwijl het eigenlijk meer vergelijkingsmateriaal zou moeten zijn. Dus over het “hoe” is er, denk ik veel meer vrijheid dan dat er genomen wordt.

5.05 – 5.44 Benchmarken mag natuurlijk en dat kan kwaliteit verhogend zijn maar het risico is dat je eenheidsworst wordt. Daar moet je heel erg met elkaar op letten. Het gene dat je kunt leren van de ander en daarmee ook goed doet is natuurlijk goed. Maar daar waar het innovatie stopt of je het gevoel hebt dat je geen vrijheid meer hebt om te bewegen is dat echt doodzonde. Dus ik denk dat het heel erg ervaren wordt alsof het ministerie, de overheid beperkend is maar dat ik daar zelf wel heel erg mijn twijfels over heb. Ik denk dat we veel meer toestaan, mogelijk maken, helemaal niet over gaan dan dat ervaren wordt in het scholenveld.

718. - 8.03 Het veld gaat steeds vaker op elkaar lijken, dat is een algemene waarheid voor allerlei systemen. Dat is ook wel een observatie die ik gedaan heb omdat ik bij verschillende ministeries heb gewerkt. Dat ik de cultuur in scholen waar met elkaar wordt gesproken en heel erg naar consensus wordt gestreefd in teams. Wordt ook wel eens meer hier ervaren dan op andere ministeries. Iets meer kordaatheid en resultaatgerichtheid dat mis ik heel erg in de sector. En dat we ook heel erg als ministerie goed moeten uitkijken dat we dus wel blijven doorstrijden anders gaan we te veel op de sector lijken of andersom. Soms moet je ook dingen doen zonder draagvlak. Niet dat iedereen hetzelfde vindt.

13.28 – 14.01 Er gebeurden toen ook 2 dingen. Alsof er een enorme “wij zij “ ontstaat. Alsof we niet meer gezamenlijk voor goed onderwijs in Nederland gaan. Dus door een front te maken en niet iedereen z`n rol te spelen, ontstaat er een veel grotere afstand tussen het ministerie en het veld. Dat is natuurlijk geen verlies van legitimiteit van de organisatie maar wel misschien een stukje verlies van legitimiteit om partner te zijn in een aantal ontwikkelingen. Door je zo frontaal op te stellen. Terwijl je eerst een heel legitieme partner was. Dus daar voel je het wel wat schuren.

17.40 – 18.20 maar je ziet het ook wel bij de bonden. Dat je een bepaalde houding hebt maar dan komt PO in Actie die alles feller vinden, harder roepen. Je hebt geen groter belang, zeg maar. Je hebt maar 1 belang. Je ziet dat dat de andere partners scherper maakt. En dat is een deel goed om wakker te schudden, denk ik. Dat is altijd goed dat je moet denken om m`n eigen bestaansrecht. Het risico is, en dat heb ik ook wel gezien, is dat mensen daar weer op willen gaan lijken om hun eigen bestaansrecht te behouden.

18.57 – 19.00 Men moest blijkbaar op elkaar gaan lijken om het juiste verhaal aan de achterban te kunnen vertellen.

32.00 – 32.10 Ja, het PO Front is een belangrijk punt geweest. Wat je dus ook ziet is dat wat PO in Actie doet met de bestaande reguliere partijen.

33.34 – 33.42 Ja, ze hebben natuurlijk lang een eigen geluid behouden. Dat is misschien ook wel de reden dat ze gestopt zijn. En dat is omdat ze maar een “one issue” partij zijn.

40.18- 40.23 Waarom is er niemand gesneuveld? Misschien ook waar we zijn begonnen. De sector lijkt ook op zichzelf. Is op zoek naar harmonie en consensus.

20.30 – 21.02 Op deze 2 probleemgebieden hebben wij aandacht gekregen. Weliswaar nog niet toereikend maar wel aandacht gekregen. Maar er zijn ook andere gebieden van aandacht in de financiële sfeer binnen het primair onderwijs die een beetje onder dreigen te sneeuwen nu wij deze middelen hebben gehad. Dus wij kunnen ons eigenlijk niet en kunnen niet meer en of hebben ons nooit kunnen richten op alleen deze 2 aandachtsgebieden. Dat is wel wat we doen als we ons blijven identificeren met PO Front en PO in Actie.

21.30 – 21.59 Dat continue hameren op de salariëring was niet een strategie die wij omarmden. Op een gegeven moment kwam de behoefte aan een nuancering in het standpunt. En dat heb je teruggezien in niet een afstand nemen maar wel het heroverwegen en het nuanceren van de koers. We moeten er niet vanaf want dat is ook onzin. Want de doelen blijven overeind maar er is meer aan de hand. En hoe krijgen wij aandacht voor ook die andere gebieden?

22.20 – 22.56 Ik was er zelf een voorstander van om die tweede keer het te benoemen als een kansloze strategie. Ik zag die strategie niet als kansrijk. Het kabinet had net dat gebaar gemaakt. Er was net een nieuwe minister aangetreden. En ik had de opvatting dat het verstandig was deze minister niet meteen te confronteren met actie maar in dialoog te betrekken en te kijken hoever je met hem kon komen in een beweging naar nieuwe mogelijkheden. Daarom hebben wij in eerste instantie gezegd: “Wij betalen niet door” die tweede keer.

28.14 – 28.35 PO in Actie is eigenlijk verdampt. Die 2 mannen zijn opgestapt en ze zitten ook niet meer aan de onderhandelingstafel voor de nieuwe cao bijvoorbeeld. Het is een beweging die als het ware geëvaporiseerd is. Er is volgens mij niet veel meer van over. Althans niet in zeggingskracht en niet betekenis. Misschien dat ie weer opkomt bij nieuwe verkiezingen maar nu op dit moment niet.

29.10 – 29.27 Ikzelf denk, hebben ze zich aangepast aan de vakbonden? Ik denk het niet. Ze hebben heel bewust gekozen om die institutionele vorm niet te kiezen. Ze hebben heel bewust dus de keuze gemaakt om deze hybride vorm en er een beetje buiten te blijven.

37.50 – 38.18 Wij waren ons, nu spreek ik in wij als algemeen bestuur van de PO raad er direct van doordrongen dat deze beweging groot was en een betekenis had en dat die betekenis een plek moest krijgen. En of dat nou in een vorm van een vakbond of in de vorm van een heel breed gedragen initiatief zoals dat aan het begin was, dat heeft niet uit gemaakt. Het was meteen duidelijk, met deze mensen die zo massaal de leerkrachten vertegenwoordigden moeten we verbinding hebben en houden.

40.40 – 40.58 Ik denk dat het vanaf het begin voor ons duidelijk was, vanuit de PO raad dat dit een beweging was die we moesten plaatsen in ons eigen systeem. Dat deze beweging meteen betekenis had en dat daarna alleen maar de bevestiging daarvan kwam en werd versterkt.

Interview 10 / Respondent 10

16.35 – 17.35 Je hebt gewoon ongeschreven regels. Van dit is hoe we dingen doen. Iedereen is aan elkaar gewend. Je weet hoe iedereen werkt. Je vertrouwt elkaar redelijk. Je weet van elkaar wat je kan verwachten. En dan komen er ineens 2 mensen bij. Aan de ene kant war we wel echt naar uitkijken omdat we echt dachten dit is echt leuk. Maar aan de andere kant ook. Je weet niet of die mensen mee gaan in die ongeschreven regels. Je moet gewoon met elkaar in vertrouwen kunnen praten. En wij dachten wel jeetje je hoeft maar 1 keer wat te zeggen en je staat op twitter en dat was wel spannend. De eerste keer dat zij kwamen. We hebben eerst buiten de cao tafel om gewoon

een kennismakingsgesprek gehad. En een gesprek met hun. En de voorzitter van, de onafhankelijk voorzitter van, hoe gaan we om met deze ongeschreven regels? Gaan jullie er aan conformeren of niet? Omdat dat ook voor ons als werkgevers wel.. Uiteindelijk bepaal je als werkgeversorganisatie wel of je een partij wel of niet uitnodigt.

18.25 – 18.52 Als Thijs zoiets had van ik heb het gehad kon hij ook wel flink uit de bocht vliegen. Ook aan de cao tafel herken ik dat ook wel van bonden. Als bonden onderling overleg hadden dat zij dan zoiets hadden van jeetje. Als de PO raad zo door gaat dan zetten het op internet en dit en dat. Dat zij (vakbonden) echt hebben moeten zeggen van “Doe nou niet want dan komen we er sowieso niet.” Maar dat ze daarin wel afgeremd moesten worden.

25.36 – 25.53 Letterlijk, he! Tijdens de onderhandelingen heb je altijd de bonden zitten aan die kant en werkgevers zitten hier. En nu was het de bonden zitten hier, de PO raad zat hier en op de kop z`n kant op de U zat PO in Actie, altijd. Ze positioneerden zich letterlijk anders.

38.54 – 39.07 Weet je waar zij blij van werden? Alle media aandacht. En als ze waren gebleven hadden ze zich inderdaad moeten conformeren aan het heel veel werk achter de schermen doen. Dat je niet overal alle successen kan claimen en constant in de spotlights staan. Dat wilden ze niet.

39.53 – 40.00 En dan moet je kiezen, he. Of ze moesten mee gaan doen in die onzichtbare trajecten.

40.33 – 40.50 PO in Actie was juist zo goed omdat ze open waren zo transparant en omdat ze wonnen. Dat maakt hun wel wat heel prachtig was. Ik snap het ook wel. Zij hadden niet inderdaad zichzelf kunnen blijven.

42.40 – 43.02 Omdat ze redelijk met open armen zijn ontvangen. Omdat iedereen ook slim genoeg was om te bedenken “We moeten ons ook hier niet tegen verzetten”. En dat hele wereldje bestaat uit onderhandelaars en bestuurders die toch wel goed weten wat ze doen. En ondertussen wordt er toch heel wat afgepraat en worden ingewikkelde situaties gewoon ontweken.

46.20 – 40.25 Zo goed waren de verhoudingen niet tussen de PO raad en de vakbonden voordat PO in Actie kwam.

47.30 – 47.46 Je wil cao onderhandelaar zijn? Is het dan wel handig dat je aardig bent? Maar wat het met cao onderhandelingen is, het duurt niet een dag. Het is niet alsof je auto gaat kopen, dat je gewonnen hebt als je de beste deal sluit. Want volgend jaar zijn ze er weer. En het jaar erna zijn ze er weer. Je moet de onderlinge verhoudingen gewoon goed houden.

48.27 – Ze hebben zich er (aan het goed houden van de onderlinge verhoudingen) deels aan geconformeerd. Maar niet helemaal.

Interview 11 / Respondent 11

11.28 – 11.44 In die periode hebben wij 1 of 2 keer contact gehad met Jan en Thijs als PO raad, ook op hun verzoek, om ze de mores uit te leggen.

17.50 – 18.00 Onze strategie is er heel erg op gericht geweest om daar (kloof PO en VO in de bekostiging) iets aan de doen. Aan de kern iets te doen. En niet aan salarisschalen verhogen.

18.37- 18.45 Als je iets wil doen aan de bekostiging in het PO dat kost heel veel geld.

20.05- 20.19 Wij hebben als PO raad heel erg gelet op de formulering. Wij hebben niet in het manifest staan: "OCW moet salarissen verhogen, nee OCW moet de bekostiging verhogen met als doel het verhogen van de salarissen.

24.55 – 25.05 De bonden hebben het knap gedaan. Want je kan 2 dingen doen. Je kunt ze bevechten en je kunt ze accepteren. En de bonden hebben geaccepteerd. Ik weet niet precies waarom maar ik denk omdat ze geen keus hadden.

29.46 – 20.54 En daarna (na de getekende cao) kan je op twitter lezen dat de AOB en PO in Actie steeds dichterbij elkaar kwamen.

46.12 – 46.14 De AVS, die moeten deze cao nu echt wel kunnen scoren. Over gunnen gesproken. Dat gaat dus over gunnen.

56. 28 - 57.13 Ja daar zit heel veel energie in. Appen, praten, appen, praten. Het gaat heel erg over den bereidheid hebben om eruit te komen en investeren in de relatie. De hele tijd met iedereen. Iedereen met iedereen de hele tijd. Want we hadden ook iets groots in handen en het heeft zoveel opgeleverd. Dat hadden we nooit op een andere manier binnen kunnen halen. En dat wisten we natuurlijk allemaal.

Interview 12 / Respondent 12

6.43 – 6.45 En vervolgens ging PO in Actie ook nog afgeven op de vakbonden.

9.35 – 9.40 PO in Actie ging zich dus meer afzetten tegen de vakbonden. Gingen vervolgens werken met een soort ledensysteem en daarna mislukten ze.

15.43 – 16.01 Het is interessant om te zien waarom en hoe deze personen zoveel aandacht hebben gekregen. Ik denk ook dat het sprankeling was: Mannen in het Primair Onderwijs. Dat is denk ik een element dat erin heeft meegespeeld. Wat tegen ze heeft gewerkt is dat er gewoon politieke ambitie zit. Dat werd op een gegeven moment ook gezien.

32.30 – 33.15 Nou ja CNV onderwijs doet ook wel aan stakingen maar probeert eerder na te denken over verandering en de AOB is van alle macht aan de lerarenkamer. En mijn beeld is dat het CNV niet alleen kijkt naar de leraren in het PO maar ook naar de conciërges en de schoolleiders. Een beetje proberen het algemene belang in de ogen te houden en bij de AOB is dat toch meer gericht op alleen de leraren in het PO maar daar heb ik ook niet echt een goed beeld van. Maar het kan ook gewoon een slimme actie zijn geweest van de AOB door daar de deur een beetje open te zetten om te denken van dan kunnen we die potentiële doelgroep hengelen. Dus een soort slimme marketing.

35.22 – 35.44 Het nemen van een middenpositie of het nadenken over werkgelegenheid is niet altijd het gene dat tot groot applaus leidt. Ja en over PO in Actie. Ik weet niet precies hoe dat is gegaan. Het is natuurlijk slim omdat in te kapselen. Dat is toch altijd wel handig.

39.18 – 39.40 Dat maakt het voor onze organisatie die verantwoordelijkheid neemt af en toe wat moeilijker. Ja, en toch moet je proberen aan de boom de vruchten te laten herkennen en is dit onze aard en neiging om die verantwoordelijkheid te nemen en zullen wij die ook blijven nemen.

44.21 – 44.33 Ja, de snelheid is veranderd en zeg maar de eerste laag van attentiewaarde. Het was ze nooit gelukt om die mensen in Den Haag te krijgen dat PO in Actie. Dat is gelukt omdat de vakbonden dat hebben georganiseerd.

Bijlage 3

Legitimiteit

Interview 1 / Respondent 1

6.20 – 6.40 . Ik denk dat de mannen van PO in Actie hun timing heel goed hebben gekozen. Ze hebben gezien van andere platforms wat de kracht van social media is. Denk aan Geenstijl, denk aan Geenpeil. Dat zijn platforms die het hebben voorgedaan.

7.30 – 7.40 Wat voor power kan je oproepen, wat voor hypes met dingen als Facebook, Twitter.

8.00 – 8.10 In de social media kan je zwermen maken en dat is de toekomst. 8.35 – 8.40 Dat hebben ze (PO in Actie) goed gezien.

18.20- 18.30 Er was “goodwill” bij ouders, er is een lerarentekort en die mensen werken echt heel hard en die mogen best wat meer verdienen.

22.53 – 24.02 Intern krijg je die discussies dan wel. Wij zijn hierdoor onszelf opnieuw aan het uitvinden. Wij zijn bezig met een nieuwe koers, een nieuwe website met alles erop en eraan want het moet want vakbonden lopen leeg. En je moet hier iets mee.

25.15 25.20 Wij zijn intern daarom al bezig geweest met: “Wij moeten misschien wel een modulair lidmaatschap aanbieden”.

Interview 2 / Respondent 2

13.40 – 13.55 Dan weet je gewoon dat de onvrede groot wordt. En dan zie je dat `t het toen bestaande systeem van vakbonden en de PO raad een incrowd clubje was geworden. Die kregen de signalen niet meer.

16.20 – 16.50 Dan is dat eigenlijk een inerte situatie geworden. Iedereen krijgt zo iets van: “Het is nou eenmaal zo. Het is een gewoon een moeilijke tijd”. Maar dan zing je los van de basis. Dan hoor je de signalen niet meer want de signalen wil je niet horen en als je ze hoort, worden ze af geserveerd met: “ Ja er is geen geld, snap je?”. Je wordt dan als PO raad en eigenlijk ook wel een beetje als vakbond vermorzeld tussen de politiek en de leden.

17.30 – 17.45 In de periode 2010 – 2015 is het zaad gestrooid voor die jongens van PO in Actie. Die jongens hadden nooit iets voor elkaar gekregen als de salarissen op orde waren en de mensen tevreden waren.

19.45 – 20.00 Nu hebben ze geleerd dat op gebied van arbeidsvoorwaarden de boel zo dichtgetimmerd zit dat je daar beter kunt wegblijven. Dus daar kun je geen resultaten boeken dus nu gaan ze op de beroepsinhoud zitten.

22.15 – 22.35 Het moment dat de minister er (een beroepsregister) geld voor gaat geven, heb je een probleem. Want wie betaalt bepaalt.

43.32 – 43.40 Dat is bewust gedaan, want daarmee wisten ze dat ze daarmee het wantrouwen naar elkaar vergrootten en het veld uit elkaar speelden.

44.45 - 45.15 In de 20 jaar dat ik voorzitter van de AVS ben geweest is het altijd het doel van het ministerie geweest het veld uit elkaar spelen want een verenigd veld is lastig voor de minister. Heel simpel.

50.25 – 50.35 Het ministerie had met PO in Actie een nieuwe ingang in het veld. Slob heeft van deze club veel last gehad maar hij heeft er ook veel geld door gekregen.

103.45 – 104.25 Dat denk ik, dat het uiteindelijk ook gaat worden maar het tempo weet ik niet. Maar het zal, dit soort organisaties als de AOB en ook de onderwijsbond CNV zich steeds verder van de inhoud gaan verwijderen en zich veel meer gaan richten op de individuele belangenbehartiging van hun leden. Dat kan op 2 manier. Ondersteunen van leden die arbeidsrechtelijke problematiek hebben en mensen te ondersteunen in hun onderhandelingen in hun arbeidsvoorwaarden. Want we groeien ook in het onderwijs toe naar steeds meer ZZP'ers.

Interview 3 / Respondent 3

4.42 – 5.24 Mij was gevraagd om te onderhandelen aan de CAO tafel namens de PO raad voor dat stuk. En ik vond dat een verschrikking. Niet om met daar mee bezig te houden want dat is hartstikke interessant maar de manier waarop met elkaar gesproken werd, onderhandeld werd, leek wel alsof we vijanden waren van elkaar. Dat stoorde mij enorm. Vanuit de vakbonden heel erg vijandig richting besturen, richting PO raad maar ook andersom. Weinig begrip, beetje hautain gedrag, wat zullen jullie er nou van vinden? Het verbaasde me enorm. Ik kreeg ook wel terug van onderhandelaars dat dat geen prettige processen zijn. En dan doe ik er geen oordeel uit over aan wie het ligt maar het is gewoon een gegeven.

7.43 – 7.56 Vakbonden vind ik niet meer van deze tijd. Sluit ook niet aan bij wat leraren willen. Maar ja, wat dan? Is PO in Actie dan een alternatief? En dat geloof ik ook niet. Wel op dit thema. Dat hebben ze goed gedaan.

16.02 - 16.04 De vakbonden hadden vooral angst, van we gaan straks leden verliezen.

17.11 – 17.36 Ik vind dat je dit spel samen moet spelen. Kijk, de overheid, Den Haag, die denkt van lossen jullie het maar met elkaar op vakbonden en PO raad en werkgevers. Wij blijven buiten schot. Terwijl natuurlijk, we zijn wel werkgevers maar geen gewone werkgevers als de metaal of wat dan ook. Wij zijn afhankelijk voor onze salarissen van de bekostiging.

35.22 – 35.51 De vakbonden hebben zich een heel conservatieve houding aangemeten. Conservatief t.o.v. de vernieuwing van de CAO. Jonge mensen hechten daar helemaal niet meer aan, die arbeidsvoorwaarden. Dat dichtgetimmerde recht op recht op recht. Dat zet een CAO van 600 pagina's, dat zet de hele zaak op slot. Daar hebben ze zich erg tegen verzet.

44.39- 44.48 En de vakbonden moeten zich concentreren op arbeidsvoorwaarden en salaris en werkdruk. Ik vind dat dat hun taak is en met de aard van het werk moeten ze zich niet bezig houden.

44.58 - 45.05 Ik denk wel dat ze (vakbonden) geschrokken zijn dat salaris zo'n belangrijke component is om mensen in beweging te krijgen.

Interview 4 / Respondent 4

5.00 – 5.11 Ik denk dat het een enorme wake up call is geweest voor in ieder geval de vakbonden. Zeker de AOB is zich helemaal kapot geschrokken.

8.04 – 8.36 In die sfeer zie je dan ook al die bestuurlijke akkoorden gesloten worden waarvan je dan een paar jaar later weer moet constateren dat het allemaal een leuke bijeenkomst was maar er gaat feitelijk geen enkele kracht vanuit in de richting van de mensen die dat ook moeten gaan uitvoeren. Kijk naar de functiemix, kijk naar de middelen die destijds beschikbaar kwamen om die jonge docenten die we nu kwijt geraakt zijn, om die vast te houden.

10.44 – 10.58 De AOB bijvoorbeeld heeft mensen op scholen rondlopen. Een verdwaalde docent die dan zogenaamd de AOB, ik weet niet eens hoe ze het noemen, vertegenwoordigd?

11.02 - 11.18 Het (vakbondsmedewerkers) zijn allemaal kantoormensen geworden die fulltime belangen aan het behartigen zijn maar niet meer weten voor wie ze dat nou eigenlijk allemaal doen.

20.10 - 20.32 Dat het ze gelukt is toch een paar dingen anders af te spreken dan tot dan toe gebruikelijk was. Het beste voorbeeld daarvan zijn die werkdrukmiddelen. Dat is echt anders dan ooit gebeurd is. We gaan het geld rechtstreeks aan die scholen geven. Daar moet het gebeuren. Scholen gaan hun eigen keuzes maken met teams.

21.30 – 21.36 Ik vind dat (werkdrukmiddelen via de teams besteden) echt een doorbraak die ze (PO in Actie) bereikt hebben.

21.50 - 22.18 Ik merk heel erg dat draagvlak voor investeringen in onderwijs is heel broos. Ook in de politiek. En dat komt ook omdat er teveel ruis is over waar blijft dat geld allemaal. Als ik hier roep van jongens, doe er nog eens een half miljard bij dan zeggen ze ga eerst maar eens kijken op de bankrekeningen en ik lees in de krant dat er 38 miljoen inmiddels op de plank ligt van passend onderwijs en noem het allemaal maar op. Dat soort beelden zijn funest voor extra investeringen.

25.54 - 26.14 Mensen hebben het gevoel, of het nou leraren zijn of politieagenten of verpleegkundigen en artsen of wie dan ook. Het wordt ons uit de handen genomen. Er zijn allerlei krachten, ergens in kantoren die over ons zitten te beslissen. Die overheid heeft geen flauw idee meer waar ze mee bezig zijn. Ze zijn op een verkeerde manier kwaliteit aan het meten. Noem het allemaal maar op.

31.18 – 31.44 De onderwijs coöperatie is daarmee gesneefd. Is kapot, weg. Nu is er niks. En nu komt er dan het lerarencollectief bedoeld om dan wel echt die van voor door de organisatie van de beroepsgroep te worden. Dat gaan we zien. Dat is ook nog wel interessant. Maar dat is ook een effect van PO in Actie. Dat is ook wel in die zin een effect van PO in Actie geweest. Dat in zo'n.. Normaal zou zo'n structuur 200 jaar blijven bestaan.

47.12 – 47.16 Ik denk zelf dat de vakbonden de meeste pijn hebben gehad hiervan. Ja de overheid ook, hoor overigens.

47.24 – 47.32 De overheid heeft ook echt een tik op de neus gehad. Van we zijn met de verkeerde mensen in gesprek. Dit is waar het om gaat.

Interview 5 / Respondent 5

15.43- 16.28 Dat was mijn grote frustratie. Toen ik uiteindelijk moest stoppen omdat ik geen directeur meer werd, ben ik er nog een paar keer bij gebleven maar uiteindelijk heb ik toen, toen

kwam dus dat gebeuren vooral van dat in die nieuwe cao die verplichting kwam te staan dat je de derde keer moest gaan benoemen. Daar waren vooral de man uit Friesland die ook wat acties in Friesland heeft gehouden, die heeft het toen voor elkaar gekregen dat het wel weer opnieuw op de agenda is gekomen. Nou, dat was zo'n veel frustratie dat ik dacht van daar hoef ik niet meer bij te blijven ook. Wat breng je in?

18.02 18.16 (de punten, het onderhandelingsvoorstel) De dingen die echt perse moeten, die worden er soms wel uitgehaald. Dan is het daarop ook nog wel met elkaar smeren van, is het 1 keer? Is het 2 keer?

19.10 – 19.35 PO en VO, die discussie die dus nu gerealiseerd is doordat er eenzelfde functiewaardering heeft plaatsgevonden daar hebben ze zich fors mee in de vingers gesneden. Op het ministerie dan. Want nu moet er eigenlijk, is er geen legalisering meer om nog tegen te houden dat PO en VO een verschillend salaris hebben. Dat heeft nooit gespeeld binnen de arbeidsvoorwaardencommissie.

23.42 - 24.16 30, 40, 50, 60 scholen. Nou, die bestuurder weet echt helemaal niet meer wat er leeft op de werkvloer. En dat soort mensen zitten in de arbeidsvoorwaardecommissie en die hebben het vooral over hoe kom ik er financieel uit? Gaat mijn stichting het kunnen trekken? Maar die hebben het niet over, kan een leerkracht het trekken? Dat weten ze gewoon niet. Dat geldt hetzelfde voor de onderhandelaars bij het CNV. Nou, daar heeft PO in Actie iets losgemaakt. Van we moeten ook naar de werkvloer kijken.

28.18 – 28.22 Ik denk dat vooral vakbonden last hebben gekregen. Van het is toch eigenlijk onze core-business om dat te verdedigen?

Interview 6 / Respondent 6

21.35 – 21.50 Dit was eerst die prikactie. Een uur later de scholen open. Dat was de eerste actie. Wel hebben we in die vergadering besloten, nu gaan we doorpakken. Maar wij wilden eerst een moment om de ouders te betrekken.

22.10 22.23 We hebben de ouders gevraagd in die tussenliggende periode om de petitie te tekenen. In een periode van tweeëneenhalve week is dat 260.000 keer getekend. Dat was echt 1 van de succesvolste petitie's die er ooit geweest is in zo'n korte periode. Dat betekende dat er nog veel meer politieke druk kwam.

23.20 – 23.27 Als het ergens vandaan moet komen is het van nog grotere massa. Dat creëer je door het probleem ook te benoemen wat het is, namelijk een maatschappelijk probleem. Niet een onderwijsprobleem maar een maatschappelijk probleem. Ouders krijgen hier ook mee te maken.

27.01 – 27.20 We hebben ook wel geprobeerd en dat is ook wel gelukt vind ik om bepaalde onderdelen binnen zo'n cao heel gemakkelijk met een factsheet gewoon te laten landen. En het verschil is dat er tussentijds mensen die gebruik maken van de community alle onderdelen voor kunnen leggen aan onze achterban. Je ziet dat die berichten in ieder geval door 30.000 mensen zijn gelezen.

32.41 – 32.43 We zijn ook heel veel live gegaan om mensen toch maar uit te leggen waarom we zijn akkoord gegaan.

48.19 – 48.22 Alle traditionele vakbonden hebben elkaar waartegen ze concurreren en ze houden vast aan en model dat niet meer bij deze tijd past. Veel te weinig op social media.

Interview 7 / Respondent 7

4.30 – 5.06 Dat is natuurlijk wel hun primaire levensdoel. Een vakbond is in eerste instantie op aarde om te zorgen dat die cao klopt en dat deze wordt nageleefd en dat je leden rechtsbescherming hebben. En dat is een serieuze zaak bij de AOB. Met de kanttekening dat het in de voorbije jaren door alle nullijnen en crises en onderwijsakkoorden waar de AOB dan niet aan meegetekend heeft maar de anderen bonden wel, is dat moeilijk geweest.

9.18 – 9.41 Een nieuwe doelgroep? Nee, zo werd dat binnen de AOB niet ervaren. Men was zich wel bewust van het feit dat we niet iedereen bereikten. Maar de AOB zit toch wel op het netvlies bij iedere leraar. Geldt overigens geldt dat ook voor CNV zeker in het Primair Onderwijs.

10.24 – 10.37 De AOB heeft altijd mensen aan de onderhandelingstafel die uit het onderwijs komen. Die voeten in de klas hebben. Als een bestuurder het niet heeft dan heeft de secondant het wel.

10.50 10.54 Er zitten alleen in het AOB bestuur tegenwoordig wel wat mensen die niet meer voor de klas hebben gestaan.

12.32 - 12.41 Die heeft een gooi gedaan naar een plek binnen het dagelijks bestuur van de AOB. En dat gaat binnen het democratische proces, binnen de normering en de vormelijkheden van zo'n bond zoals dat is opgetuigd. En dat is heel erg diffuus.

26.42 – 26.46 PO in Actie is een grassroots dingetje. Vanuit het niets heel groot geworden.

28.18 – 18.21 Van wat ik nog hoor van de mensen die ik nog spreek is dat de ledenopbouw van de AOB kerngezond is.

28.41 – 28.50 De AOB is veranderd. Ze zijn bezig met veranderingstrajecten. Ze proberen meer jonge mensen bij het verhaal te betrekken. Ze hebben geleerd.

29.00 – 29.13 Ze proberen meer jonge mensen mee te laten praten over de koers van de AOB. De piramide hiërarchie, die zijn ze stukje bij beetje aan het doorbreken. Dat gaat niet van de ene op de andere dag want dat is echt best wel een bastion.

30.52 - 31.13 Ik heb verschillende acties meegemaakt en dit is gewoon een klassieker zoals het gaat. Dan gooien ze iets op straat. Dan proberen ze de aandacht te breken. Dan proberen ze de publieke opinie te bewerken. Je kunt zeggen: "Dat is flauw" maar dit is bijna zoals het hoort.

58.48 – 58.59 Met de kanttekening dat ik me afvraag of de CNV onderwijs op dit moment niet gewoon een keihard legitimiteitsprobleem heeft omdat die gewoon weer op de ouderwetse manier zijn gaan polderen.

Interview 8 / Respondent 8

9.10- 9.18 Ik denk dat iedere organisatie wel z'n eigen legitimiteit heeft maar dat we wel eens zoeken naar de rollen bij elkaar. Of we rolvast zijn en vanuit welke rol we spreken.

9.36 – 10.37 Het is altijd zo als je met een vertegenwoordigende organisatie spreekt, spreek je met een gemiddelde. Dat moet je gewoon realiseren. Dat doet niet af aan de legitimiteit. Het is goed om met zo'n collectief te spreken maar je moet je realiseren dat je met een collectief spreekt en dat je dus voor kleur, nuance ook de individuen moet spreken. Maar dat vind ik niet af doen aan de legitimiteit van het individu of het collectief. Het is denk ik wel belangrijk dat je weet dat je weet wat vertegenwoordigd het? En ik merk wel bij de PO raad als je dat als voorbeeld neemt, dat het wel een werkgeversorganisatie is en soms een sectororganisatie is. Ben je er voor de bestuurlijke governance of ben je werkgever, dat maakt wel uit. Vertegenwoordig je de hele sector? Of vertegenwoordig je alleen de besturen? Dus dan ben je er ook voor de scholen en de leraren. En ik merk nu wel dat wie waarom wat vertegenwoordigd niet altijd helder is.

11.15 – 12.01 Wanneer je dan ziet dat het PO front ontstaat waarin de vakbonden, die ook niet altijd helemaal rolvast zijn. Je kunt een werknemer vertegenwoordiger zijn maar je kan ook een organisatie voor de beroepsstandaarden/ beroepsorganisatie zijn. De vakbonden zeggen: "Dat zijn wij ook". Het is niet helemaal duidelijk van welke kleur ze zijn. Ben je echt een vakbond of ben je ook een werknemersorganisatie/ een beroepsstandaarden club.

12.05 – 12.39 Bij PO in Actie zag je opeens gebeuren dat het PO Front ontstond waarin men opeens allemaal gezamenlijk ging werken. Waarschijnlijk vanuit het belang om iets te omarmen wat iedereen omarmt en de angst om daar afstand van te nemen. Voor ons was het wel ingewikkeld ten tijde van de stakingen met die werkgeversorganisatie die in het Front ging zitten. Ja, ja, als je nou zegt waar is bij ons verwarring ontstaan over rollen was dat wel een momentje. Ja, ja dan gaan opeens de besturen de stakers betalen. Daar hebben we toch in Nederland voor bedacht dat je daar stakingskassen voor hebt. Ik heb helemaal niets tegen staken. Dat is een democratisch recht.

13.11 – 13.24 Ik vind legitimiteit een groot woord. Dat je niet meer legitiem zou zijn daardoor. Maar wij hebben wel gezocht naar de manier waarop je met elkaar in gesprek gaat als je niet meer als werkgever je positie kiest maar als het Font van het hele onderwijs ten opzichte van het ministerie.

16.12 – 16.15 Ik denk dat het (de PO raad die de werknemerskant kiest) voor de langere termijn niet houdbaar was geweest. Want je verliest een deel van je legitimiteit.

35.37 – 35.58 En dan verlies je dus je legitimiteit. En daar zie je dus wel de spanning in wat er gebeurd is. AOB is natuurlijk ook opgestapt want die bleef nog even (PO in Actie) volgen. Voor hun is nu heel even de vraag he verder? Ik denk dat zij heel erg op zoek zijn naar een nette manier om bij ons terug te komen. Want zij willen wel een legitieme rol in de hele discussie. En terecht met zoveel leden.

Interview 9 / Respondent 9

5.09 – 5.34 En in de krant werd gemeld dat dat initiatief dat genomen was door deze 2 heren inmiddels via de moderne media, Facebook in ieder geval heel veel aangesloten leerkrachten had. Zodanig veel dat het onderwerp de nationale media aandacht verdiende en kreeg.

8.36 – 9.45 Maar ik zag 1 ding wel gebeuren en dat was dat wij in de groep leerkrachten, zeg maar ons belangrijkste kapitaal een probleem hadden. Een probleem hadden met het aantrekkelijk zijn voor de voortgezet onderwijsgroep die wat hoger getalenteerd was. De VWO leerling, de gymnasium

leerling. Die zouden heel moeilijk, op dat moment was mij dat duidelijk kiezen voor het beroepsonderwijs in het primair onderwijs. En ik vond dat niet zorgelijk direct in de betekenis van wat een ramp voltrekt zich hier. Maar ik heb toen wel onder woorden gebracht wat ik mijn beleving de onderzoekende reflectieve vaardigheden in teams dat we die nodig hebben voor de toekomst en dat die in mijn beleving onvoldoende aanwezig waren. En ik heb toen genoemd in dat gesprek dat de in mijn beleving de salarisontwikkeling in het PO zodanig achterbleef dat wij ook de interesse van deze beter getalenteerde mensen moeilijk zullen krijgen.

10.07 – 10.17 Ik zag ook dat de traditionele vakbonden daar, die er op dat moment waren en die er nog steeds zijn relatief weinig voor elkaar hadden gekregen.

10.45 – 11.03 Hun roep om meer salaris vond ik een begrijpelijke en vond ik ook een goede in de zin van van betekenis voor de sector. En ik heb wel gezien dat zij, ik was verbaast zelf wel over de enorme aantallen die zij voor elkaar wisten te krijgen in steun.

14.03 – 14.17 Ik was niet verbaasd over de politieke ontvankelijkheid door de massaliteit van specifiek deze groep. Al hadden er 500 bestuurders op het Malieveld gestaan, dat had nul impact gehad. Dit heeft impact. Het waren er op het Malieveld iets van 60.000 ofzo.

15.56 – 16.35 De strategie is geweest, althans mijn eigen inbreng in deze discussie in de PO raad waarin dus verschillende opvattingen naast elkaar kwamen die uiteindelijk wel tot 1 opvatting heeft geleid. Namelijk we sluiten erbij aan. Mijn eigen sentiment ging ook daarnaar toe. Naar dat aansluiten. Mijn eigen overwegingen daarbij waren dat ik had gezien dat in alle jaren daaraan voorafgaand ikzelf als bestuurder had geprobeerd de politiek inzichtelijk te maken dat het met de bekostiging in het primair onderwijs niet goed ging.

16.57 – 17.21 Ik zag echter dat al die gesprekken die ik voerde niet tot een beweging leidde die succesvol was. Tot het bijstellen van hoe het er met de bekostiging voorstond. De minister, in tegendeel zie steeds: “Nee hoor, we hebben het PO ontzien”. De boodschap kwam niet over. Ik vond dit voor het eerst eigenlijk een unieke kans om iets voor elkaar te krijgen wat jaren niet gelukt was.

18.45 - 19.11 Ik vond zelf 2 inhoudelijke motieven aanwezig voor mijzelf om de keuze te maken bij deze beweging aan te sluiten. De eerste was de kans-rijkheid ervan in combinatie met mijn gevoelens dat de sector niet was ontzien. Dat de sector echt in nood was. En de tweede was de verbinding te houden met onze werknemers. Met onze belangrijkste groep werknemers.

30.17 – 30.24 Wat ze wel ervan zullen leren is dat ze de verbinding met werknemer houden, met de groep die ze vertegenwoordigen. Ik denk wel dat ze die even kwijt zijn geweest.

30.58 – 31.15 Dat is hun zwakte. De aansluitingsgraad. Aan de andere kant, als je kijkt naar de professionaliteit die zo'n vakbond heeft opgebouwd. Kennis over het vak van leerkracht .

34.53. Er zit iets contrairs in de reputatie van de vakbonden of het imago ervan in relatie tot hun feitelijke maatschappelijke opdracht die ze hebben.

44.28 – 44.47 Ik geef dat ook meteen toe. Ik krijg het niet voor elkaar om een beeld te creëren wat leidt tot een politieke wil om te investeren in het onderwijs. Dat hebben deze mensen wel voor elkaar gekregen. Ik denk dat dat een stukje geschiedenis is dat blijft hangen dat de politieke sensitiviteit positief heeft beïnvloed.

46.41 – 46.53 Zoveel kracht had die beweging dat toch ook weer niet dat die wist te veroorzaken dat zij ook in zeg maar in langdurige instituties (sollicitatie Jan v/d Ven Onderwijs Coöperatie) , stabiele instituties aan de macht kwamen.

49.20 – 49.41 Ik vind op zichzelf dat er een stukje decentralisatie van zeggenschap is, in zichzelf is dat wel een beweging die wel past binnen wat ik denk dat er kan gebeuren. Zeker naar de professionals toe.

Interview 10 / Respondent 10

5.35 – 5.37 Het hangt heel erg van personen af.

9.43 – 9.50 Wij steunden het, he. Maar je gaat natuurlijk nadenken. Steunen wij dit of niet? Zien wij een gezamenlijke kracht. Kunnen wij hier iets aan hebben? Is dit goed voor de sector? Is dit goed voor het onderwijs?

10.10 – 10.22 Dit is een heel goed moment. Hier moeten wij bij aanhaken. We zien het lerarentekort aankomen. Sterker nog, het begint zich al te manifesteren. Hier moeten we bij aanhaken. Slash hier moeten we gebruik van maken.

12.10 – 12.42 OCW heeft het ons niet in dank afgenomen. Ik denk dat dat samenhang met hoe identificeer je jezelf als organisatie? Zie je jezelf in eerst instantie als werkgeversorganisatie of in eerste instantie als branche organisatie. Waar sta je precies voor? Als je staat voor goed onderwijs is het heel rolvast om je hierbij aan te sluiten. Als je jezelf puur ziet als werkgeversorganisatie kan je er over twijfelen. En zelfs dan nog vind ik dat het wel rolvast is. Want als werkgeversorganisatie wil je ook gewoon dat je voldoende goed personeel hebt. Dat is een heel concreet werkgeversbelang.

13.44 – 13.47 Zenuwachtig, ja heel zenuwachtig. Voelden (vakbonden) zich heel erg bedreigd.

14.11 – 14.47 Bedreigd in. Wat betekent dit voor onze leden? Betekent dit dat onze leden weg gaan lopen? Gaan zij ook vakbond worden? Wat gaat dit betekenen voor ons? En ook in hele simpele dingen. Je kan de AOB noemen. Maar bij de AOB werken mensen. Wat al heel snel duidelijk was Jan en Thijs zijn super mediageniek. Weet je, zet ze voor een camera en ze doen het briljant. Echt super knap. Ze zijn veel leuker, charmanter dan de mensen die bij de AOB werken. Bovendien voor elk medium is het veel leuker om een echte leerkracht te interviewen dan zo'n suffe bestuurder van de AOB.

20.48 – 21.02 Maar als zij op een gegeven moment iets hadden getwitterd in de zin van en de PO raad wil niet meewerken. En nu krijgen ze geld en ze willen het niet uitgeven aan de leraren. Ja, reken maar dat wij dan de minister op ons dak krijgen. En dat is natuurlijk het lastige.

32.06 – 32.55 Het niet diplomatieke heel eerlijke antwoord? Omdat we ontzettend onder druk werden gezet door OCW. De minister weigerde nog met de PO raad te praten. Alles, alles waar wij mee bezig waren lag stil en de gesprekken tussen de PO raad en OCW gaan natuurlijk veel verder dan alleen lerarensalarissen. Er wordt zoveel besproken. En op een gegeven moment was het gewoon klaar. Het was echt gewoon klaar. Dus wij dachten van wij gaan ons of alleen focussen op de salarissen maar de PO raad heeft natuurlijk nog veel meer belangen. We hebben ook belangen m.b.t. goede regels omtrent huisvesting. Weet je er zijn zoveel zaken die goed zijn voor het onderwijs. Als we ons alleen maar hierop blijven focussen als branche organisatie dat we al die andere zaken tekort doen. En als we uiteindelijk zelf niet meer bij OCW binnen komen om daar ook de andere belangen van het onderwijs te behartigen dan gaan we op een gegeven moment. Dan verliezen we toch wel onze rol als branche organisatie.

37.16 – 37.38 De legitimiteit van PO in Actie als vakbond viel ook te betwijfelen. Uiteindelijk hebben ze gezegd: "Je kan voor een tientje per jaar lid worden". Ik geloof dat 10.000 mensen ofzo dat hebben gedaan. En echt. Dan heb je een inkomen van een ton op jaarbasis. Dat is niks. Daar kan je

helemaal niks mee. En zij wisten denk ik ook wel. Of we moeten er zelf nu een punt achter zetten of dit gaat dood bloeden.

49.49 – 49.59 Wat ze natuurlijk hebben geleerd en andere partijen ook is dat we zijn ernstig tekort geschoten. Het had nooit kunnen gebeuren als wij het echt goed hadden gedaan. Als de leden van de AOB en de leden van de CNV zich echt vertegenwoordigd hadden gevoeld.

50.49 – 50.58 De media houdt van mannen zoals Jan en Thijs. Leraren zijn veel leuker om mee te praten dan mensen van de AOB. Maar een wijze les voor de AOB is, speel erop in. Maak er gebruik van. Zorg dat je dat soort mensen aan je bindt.

Interview 11 / Respondent 11

10.38- 11.02 Edwin en ik waren nog een beetje terughoudend. Want wij dachten nog in het oude denken. Wij dachten hoezo? Wij gaan over de cao samen met de vakbonden. Wat is dit? En gaan we nou zomaar mee in 2 mannen die zichzelf veel spreekruimte gunnen?

22.15 – 22.20 Als je er op terug kijkt, lijkt het alsof Thijs en Jan alles gedaan hebben maar dat is natuurlijk helemaal niet zo.

22.47 – 23.12 Het echte nieuwe van PO in Actie is dus dat het kan. Dat je een Facebook groep begint en dat je daarmee tot op dat niveau doordringt. Heb je geen bestuur voor nodig blijkbaar, geen juristen en ook geen gebouwen en ook geen website. Daar heb je dus eigenlijk alleen maar organisatiekracht en aantrekkingskracht en charisma voor nodig. Ik vind dat ze het wel knap gedaan hebben hoor.

24.16 – 24.32 Het was de gebeurtenis van dat jaar. We zijn nog nooit zoveel op televisie geweest als toe. Rinda is een beroemdheid geworden in Nederland. De PO raad, als daarvoor moet uitleggen waar ik werkte, nou dat was best heel ingewikkeld. Nou dat hoeft niet meer hoor.

45.18 – 45.26 Ik denk dat ze het de AVS heel moeilijk hebben gemaakt. Met echt vasthouden aan we vragen meer geld echt alleen maar voor de leraren.

48.00 – 48.13 Bonden zeggen vaak: “Wij moeten de leraar beschermen want die kan niet voor zichzelf opkomen”. En Jan en Thijs (PO in Actie) zeggen, die laten echt, weet je die zeggen: “Onze leraren zijn gewoon goede slimme zelfstandig denkende mensen”.

51.25 – 51.34 Ik denk dat er heel veel onrust is geweest aan de bondenkant.

52.46 – 53.22 De interne democratie. En heel eerlijk gezegd denk ik dat de AOB wel heeft bedacht we gaan meer naar onze leden luisteren maar die hebben hun democratische procedures nog niet aangepast. Een cao wordt voorgelegd aan de leden maar de stemmen niet, maar de leden stemmen wel maar vervolgens is er nog een ander gremium wat een besluit neemt wat ze doen met het stemadvies van de leden.

55.48 – 55.56 Want als het over posities gaat, dan heeft de vorige cao ronde echt koppen gekost zal ik maar zeggen maar deze niet.

57.30 – 57.37 Helemaal in het begin hebben Thijs en Jan helemaal op het salaris gezeten. Maar de werkdruk kwam uit het veld. Dat herkende ook iedereen.

59.10 – Wanneer mensen zeggen: “Maar jullie (PO raad) waren niet rolvast Dan zeggen wij: “Kijk maar naar het resultaat”.

101.04 – 101.31 Niemand heeft er iets van gezegd maar is het niet eigenlijk best bijzonder dat er maar 16000 leraren, en hoeveel stonden er op het Malieveld? 16000 leraren bereid zijn geweest een tientje te doneren. Een tientje is best een goede investering geweest. De leraren hebben dat allemaal verduizendvoudigd teruggekregen. Vertienduizendvoudigd als je een beetje lang leraar blijft. Maar dat is wel bijzonder.

Interview 12 / Respondent 12

5.03 – 5.20 In het onderwijs is de beroepsgroep die daar werkt vooral gericht op de kinderen dus de vakbonden lukt het heel zelden om mensen erg in beweging te krijgen. De enige keer dat ze de mensen echt in beweging hebben gekregen is rond een bezuiniging rond passend onderwijs.

5.27 – 5.37 Om 50.000 mensen bij elkaar te krijgen voor een actie, actie niet voor de eigen portemonnee maar voor het kind. Dat is typisch voor de beroepsgroep.

8.40 – 9.16 Voor de werkgevers geldt hetzelfde als voor de vakbonden. De werkgevers zijn niet alleen een werkgeversclub maar zijn ook een onderwijs organisatie bij wijze van spreken. Dus staande voor ook. Ook hen gaat het aan dat er genoeg geld komt naar het PO. En als je gezamenlijk optrekt tegen de financier kun je meer bereiken. In de collectieve sector is dat altijd zo geweest dat vakbonden vaak de kanootjes leverden aan de werkgevers om actie te voeren in de Hofvijver tegen het kabinet.

11.39 – 11.50 Daarmee is het altijd moeilijk, daarom ben ik altijd blij dat de vakbond niet betaald wordt door de overheid. Wij zijn afhankelijk van de contributie van de leden en daarmee kunnen we doen wat we willen doen in het belang van onze leden.

16.13 – 16.35 Ze zijn vervolgens aan de cao tafel gaan zitten. Wat dat heeft opgeleverd is mij volstrekt onbekend. Ze kunnen.. Je macht aan de cao tafel is uiteindelijk het aantal leden namens wie je spreekt en de mate van gezindheid van de leden. Want een like op Facebook is iets naders dan leden die contributie betalen.

18.57 – 19.06 Ik denk dat wij in de agendering (salarisverhoging & werkdrukvermindering) en in het aanjagen een belangrijke rol hebben gespeeld en in continuering en in de realisering minder.

21.54 – 22.25 De voorgangers van PO in Actie ik heb hier nog een poster hangen. Dat waren de jonge docenten en dat waren de “na hossers”. Dat is uit 1990. PO in Actie is niet de eerste. De “na hossers” hebben we gehad in het onderwijs.

24.48- 25.15 Dat geldt voor alle bewoners van de polder en misschien wel voor het CNV wel in het extreme. Wij zijn niet zo van alles van de overheid verwachten. Politici hebben gemiddeld een horizon van 2 jaar. Ze beginnen met 4 jaar en eindigen met 0 jaar. En in de polder houd je rekening met arbeidsmarktmaatregelen en daar zitten maatregelen bij die hebben een effect van 10, 15 jaar.

26.12 – 26.43 Dus daar zit een afhankelijkheidsrelatie in. Dat kan ertoe leiden dat processen wat minder doorzichtig zijn. Dat maakt het ingewikkeld in deze tijden van “like” en pro en contra. En daarmee is ons verhaal ook altijd ingewikkelder uit te leggen op een Facebookpagina. Ik denk dat een gemiddeld bericht van het CNV meer letters, betekenis bevat dan een twitterbericht van PO in Actie.

27.38 – 28.30 En Facebook is veel minder een machtspunt maar het is heel mooi zoals PO in Actie daar een grote groep heeft weten neer te zetten. Maar via Facebook bereik je niet de besluitvormers. Eigenlijk.. Op Facebook zeg je wat je hebt gedaan en bij Twitter zeg je wat je vindt wat je hebt gedaan. En Instagram is een foto van het moment. Dus Twitter is minder communiceren met de achterban, dat is Facebook. Twitter is meer een mening uiten en daar al dan niet een reactie

op krijgen. En hoe dat precies is gegaan daar zal, net zoals bij andere processen naar gekeken moeten worden.

31.27 – 31.46 Maar goed als het je doel is om belangen te behartigen, kun je daar natuurlijk op investeren en dat hebben ze (PO in Actie) niet gedaan. Je kunt het ook organiseren met heel goede vrijwilligers, kun je proberen bij elkaar te krijgen en zoiets te organiseren maar dat hebben ze niet gedaan.

32.09 – 32.12 Dat is eigenlijk zoeken naar het conservatisme in de onderwijswereld.

34.45 – 35.02 Ja, dat is ook wel belangrijk voor de AOB want het CNV onderwijs was altijd veel sterker in het binnenhalen van die jonge mensen dan de AOB. Dus dat is op zich heel goed voor de AOB. En het toont wel af te toe aan hoe ingewikkeld het is om verantwoordelijkheid te nemen.

36.08 – 36.15 (gebruik nieuwe media om de achterban te mobiliseren) Ik denk dat het oude wijn in nieuwe zakken is gecombineerd met het vergroten van de snelheid.

39.45 – 40.04 Volgens mij hebben we wel wat last gehad van deze acties. Maar niet extreem, nou ja dit heeft de ledenontwikkeling niet positief beïnvloed op dat moment maar wellicht op de lange termijn weer wel.

45.00 – 45.27 Want wanneer je puur een staking organiseert is de bereidheid om deel te nemen alleen voor inkomen niet zo groot. Het is gelukt om dit onderwerp groter te maken. En het is ook alleen maar gelukt omdat het niet gekoppeld was alleen maar aan loon maar werkdruk. Want mensen in het onderwijs en in de collectieve sector komen alleen maar in actie wanneer het een breder doel is dan alleen maar je eigen inkomen.

48.38 – 48.46 Ik vind niet dat je naar opleidingen moet betalen maar naar werkinhoud en naar werkdruk et cetera. Dat geldt voor alles.

Bijlage 4

Legitimiteit & Isomorfisme

Interview 1 / Respondent 1

10.03 – 10.45 De VO raden, de PO raden, de vakbonden, dat is een klik die elkaar al jaren lang kent en dat werkt en dat heeft gewerkt. Dat noemden wij polderen, daar waren we trots op. Mekaar wat geven en nemen en dus langs lijnen van geleidelijkheid. En deze 2 mannen hebben via die zwermen, via dat oproepen van social media een disruptieve techniek toegepast. Van wij pakken PO, dat is een grote sector, wij zitten daar zelf ook in. Wij vinden dat we zelf structureel te weinig verdienen. En 1 van de hefboomen die we daarvoor gebruiken is “Wij zijn ook HBO net als mensen in het VO en waarom verdienen wij zoveel minder? Dat is altijd een heel makkelijk argument. En dat hebben ze voor een deel gebruikt.

18.46 – 18.54 En dan moet je dat bestendigen en dan wordt je een vakbond, net als elke andere. Dan moet je personeel in dienst nemen. Dan moet je een kader creëren. Dan wordt het een ander verhaal.

30.41- 31.14 Dat zijn enorme ons kent ons circuits, het gaat langs lijnen van geleidelijkheid en daar maakt het ministerie heel bewust gebruik van. Die hebben heel bewust een PO raad in het leven geroepen. En een VO raad als overlegpartners voor de sectoren en zo voor die CAO `s. Dat doen ze heel bewust. Dat kan je heel geleidelijk zo invoeren. En als jij hier een beetje geeft en daar een beetje neemt. Dan kan je dat gerust een beetje uitvoeren. Dat is op zich slim en overdacht.

53.14 – 53.45 Als zij dit gaan doen, dat zij zich gaan ontfermen over het lerarenregister. Dat wordt van ze geëist. De onderwijs coöperatie is gesloopt. Maar het lerarenregister moet er komen! Slob zegt: “Julie krijgen van mij nu de gelegenheid, de tijd om een beroepsgroep op te richten en dan moet je zelf verantwoordelijkheid nemen. Maar dan geef ik jullie nu de verantwoordelijkheid. Dat gaat natuurlijk gebeuren. Dan heb je een probleem als je disruptief wil blijven. Heel goed, je krijgt van mij het eerst miljoen, mooi gedaan. Maar dan heb je hier nu het lerarenregister. Succes! En dan wordt je gevestigde orde. Want dan moet je zeggen? “We gaan het lerarenregister toch uitvoeren”.

55.30 – 55.36 Maar als je dit voor elkaar krijgen (lerarenregister) zullen ze geïnstitutionaliseerd gaan worden. Want dat PO en VO praatspectrum is veel groter en veel machtiger.

Interview 2 / Respondent 2

15.55 -16.10 De bestuurders gingen zich vervolgens in hun eigen goedbedoelde drive verzamelen maar dan krijg je herhaalsessies, het nakakelen van elkaar. Dus daar gebeurde ook heel weinig in.

18.10 – 18.40 Eindelijk iemand die iets doet! Die steun ik! En toen raakte de AOB in de paniek. Toen moest voorkomen worden dat het een vakbond werd. Want het was natuurlijk een directe concurrent. En ook nog op algemene grondslag. De AOB is erop gedoken. Die heeft ze razendsnel geïncorporeerd en mee betrokken, ze sloten aan.

38.15 – 39.30 We moeten leden hebben. Leden, leden, leden! Leden is macht, zo werkt het gewoon. Er was gewoon paniek bij de AOB. En in het bestuur is gewoon gesproken toen. Hoe gaan we dit elimineren? En daar is gebeurd: “If you cant beat them, Join them”. En die hebben ze een plek

gegeven. Ze zijn ermee gaan praten. Die hebben ze een plekje mee aan tafel gegeven bij de CAO. Ze mochten zelfs op het podium met de AOB het een en ander roepen. Allemaal prima, allemaal prima, zolang wij maar bij het succes horen. Als je namelijk als organisatie bij het succes hoort wat zij gecreëerd hebben dan lift je mee. En dat heeft de AOB wel slim gedaan. Wetende als het puntje bij paaltje komt dat het toch in elkaar stort. Je kunt geen vakbond oprichten op dit moment. Ik zou de AVS nu ook niet meer kunnen oprichten in dit tijdsgewricht.

48.55 - 49.30 Het opheffen van PO in Actie. De kurken zijn bij de AOB geheid uit de champagneflessen gegaan. Bij de AVS zal het minder uitmaken. De PO raad heeft een dubbel spel gespeeld. Die hebben aan de ene kant alles omarmd maar toen er keuzes gemaakt moesten worden, was het opeens over. Is allemaal heel hypocriet. Maar soms moet dat gewoon zo. Soms heb je gewoon geen andere keuze. Men liet zich meeslepen in dit geweld want het ging over meer geld. Je kon zelfs meeliften.

Interview 3 / Respondent 3

6.37 - 7.36 En daar kwam toen uit van, eigenlijk is het van de gekke dat er daar verschil is van salaris. In 1 keer kwam dat opgepopt door leraren, dat zijn die Jan van de Ven en die Thijs Roovers geweest, die Facebookactie, en dat explodeerde op een gegeven moment. Op zich was ik daar best blij mee. Want daar komt nu extra focus op wat wij als sectorraad, ik zit nog aan de kant van de werkgevers dus ik, van wat ik al op de onderhandelingstafel wilde krijgen maar dat dat niet lukte. Kwam door deze jongens echt naar boven en genereerde een enorme dynamiek. Dat toonde voor mij ook wel een beetje aan dat het model waarin we werken van werkgevers en werknemers, van vakbonden en werkgeversorganisaties, dat dat niet werkt. Die vinden elkaar op een of andere manier niet.

8.30 – 8.45 Maar blijf wel in verbinding met andere spelers in dat Primair Onderwijs. Als we ons even beperken tot het Primair Onderwijs. Ik vind dat de tegenstellingen zo uitvergroot worden de laatste tijd. Gebeurt ook door de politiek.

32.25 32.57 Ik denk dat ze het goed gedaan hebben door ze aan tafel te vragen om mee te onderhandelen. Maar ja, op basis van wat? Vanwege de Facebookleden, want meer was het ook niet. Maar ik denk dat dat geen verkeerde actie was. Kijk, zij hebben wel aangetoond dat de vakbonden iets hebben laten liggen de afgelopen jaren.

Interview 4 / Respondent 4

25.30 – 25.43 Dit raakt dieper dan, of laat ik het zo zeggen. Het gaat verder dan alleen maar het onderwijs. Dit is natuurlijk ook een soort gevoel dat eigenlijk in de gehele publieke sector speelt. Daar hebben ze natuurlijk later op in willen spelen maar dat is niet gelukt.

35.20 – 35.32 Langzamerhand heeft de AOB weer de overhand gekregen. Je moet natuurlijk ook middelen hebben. Er is natuurlijk wel wat gebeurd. Er is natuurlijk wel extra geld gekomen.

42.51 – 42.53 De mensen die het voor het zeggen hebben zijn nog precies dezelfde.

48.00 – 48.04 Die vakbonden.. Misschien schudden ze het zo van zich af en marcheren ze weer verder.

48.25 – 48.36 Dat (de PO raad) heeft ook wel wat van zijn geloofwaardigheid verloren door daar gewoon naast te gaan staan. Dat is zo vanuit de overheid, vanuit mijn positie kan ik dat gewoon niet begrijpen.

Interview 5 / Respondent 5

19.41 – 20.23 Het is nooit een issue geweest dat ja, PO wordt onder bekostigd. Dat vond iedereen wel. Maar dat zal `m vooral ook in de lengte, want jij hebt ook meegemaakt dat er 18 regelnummers waren. Die is in de loop der jaren dus bekort tot 9 geloof ik. Nou, dus dat hebben we wel gerealiseerd alleen het is nooit nagedacht over het feit dat het verschil van zo veel honderden euro's tussen VO en PO. Dat is de winst van PO in Actie geweest. Die dat op tafel hebben gelegd. Leg nou eens uit waarom moet dat zo verschillend zijn.

22.04 - 22.12 Dat heeft me altijd verbaasd. In de arbeidsvoorwaardencommissie zitten alleen maar bestuurders. En in de CNV zitten in principe ook alleen bestuurders. Allemaal mensen die niks met de werkvloer te maken hebben.

27.03 – 27.09 In eerste instantie is het natuurlijk van, wij zijn bestuurders en zij zijn leerkracht maar ik denk dat dat heel snel is omgebogen.

28.40- 29.00 Wat moet er nu gebeuren voor ons salaris? Wat moet er nu gebeuren voor onze arbeidsvoorwaarden? Daar hebben zij zich keihard voorbij zien lopen door de praktijk van PO in Actie. En hun legitimering gaan ze dan weer meer zoeken in moeten we dan meer op de inhoud? Ik vind dat daar een CNV en een AOB helemaal niets te zoeken hebben.

42.25 - 42.42 Anders moet je naast ze gaan staan en dan loop je al met 3 – 1 achter want je hebt niet het apparaat wat erachter zit. Dan zou je al heel snel onder gesneeuwd of 1 van ons kunnen gaan worden met gevolg dat je die grote achterban kwijt gaat raken.

Interview 6 / Respondent 6

11.24 -11.26 Alle partijen waren wel mee (dichten van de salariskloof PO en VO)

13.50 - 14.45 Dus wij hebben dat hele stuk van Sander Dekker (zegt in een kamer-debat dat lesgeven aan pubers veel moeilijker is) niet gezien. Niet eens live meegemaakt. Totdat ik natuurlijk gebeld werd door alle kamer-leden. Heb je gezien wat er gebeurd is? En toen moesten wij naar RTL late night en toen zeiden wij: "Dit moet je pakken, dit moment". Want wij zagen dat natuurlijk terug, het werd gefilmd. Wij kregen van iedereen filmpjes van hoe er gereageerd werd. Ja, dat was gewoon een cadeautje. Wij dachten slimmer dan dit kun je het niet spelen. We hebben het nog natuurlijk bij late night laten zien. Dat was natuurlijk hilarisch. Maar we hebben ook, dat was eigenlijk ook wel een belangrijk moment. We hebben gezegd, Sander we willen met je in gesprek want dit is gewoon niet netjes. Dan kun je je excuses aanbieden. Toen ben ik alleen naar Dekker gegaan. Toen hebben we een heel goed gesprek gevoerd met hem en de directeur PO van OCW Fons Dingelstad. En nee, geen excuus. Het staartje daarvan. Daar had ik ook een beetje op gehoopt.

17.31 – 17.52 Dat zou je zeggen maar de PO raad is denk ik al die overleggen best wel beslissend geweest dat zij heel graag wilden. Want die hadden het gezamenlijke idee, of de draagt het gezamenlijke idee, het lerarentekort aan. Er worden gewoon goede mensen weggekaapt bij het PO. Dus die gingen er vol voor. Die hebben ook financieel heel veel bijgedragen aan die manifestaties. Wat wel verwonderlijk is omdat het in feite een staking is tegen ze.

19.49 – 20.17 Ik kan niet in je portemonnee kijken. Waar ik kan wel vragen: "Wat vinden je leden?". Nou was de AOB daar vrij happig op. Die hebben gepeild en dat ook gedeeld. De andere partijen zeggen dat ze gepeild hebben maar wij hebben die resultaten nooit gezien. En wat er toen kwam was een voorstel voor een halve dag. En wij dachten dat is dan een compromis waarmee we dan in ieder

geval mee terug kunnen komen. Toen hoorden we tijdens 1 van die vergaderingen; Ja maar dan hoef je ook niet je weerstandsfonds aan te spreken want stakingsvergoeding krijg je pas wanneer het 8 uur is.

25.50 – 25.58 Voelden zij zich in hun legitimiteit bedreigd? Ja, en dat is zonde. Want wij hebben altijd gezegd: “Wij willen eigenlijk een adviserende rol. Wij hoeven niet over elke letter, elke komma mee te lullen. Daar hebben wij helemaal geen interesse in.

29.46 – 30.29 Ja, maar er zitten daar alleen maar juristen aan tafel. Het wordt een spelletje tussen juristen. De traditionele vakbond moet eigenlijk een vertegenwoordiger zijn van het werkveld. Die daar staat en we kunnen hier wel gaan praten over hoe ‘t mooi in de cao komt maar wij hebben die cao in 4 maanden afgesloten. En nou wil ik ons niet alle veren in de reet steken maar eigenlijk wel. Dat komt niet door de andere partijen. We hebben continu druk op de ketel. Geld moet naar salaris gaan. Aan de slag. Geen gezeik over er moet een percentage hier naar toe. Hier rekening mee houden. Dit is het geld dat in het regeerakkoord staat voor salarissen voor leraren. Die gaan we nu verdelen. Hup aan de slag en doen! Niet terugkomen, niet terug onderhandelen. Juridisch komen we er wel uit. Huur maar iemand anders in. Geen jurist aan tafel. We gaan het hier gewoon hebben over de dingen die moeten. Dat werkt gewoon.

33.48 – 34.00 Wij zijn leerkrachten. Wij hebben een grote achterban. Maak daar gebruik van. Neem ons mee bij die onderhandelingen. Wij hoeven er geen geld voor maar zorg dat wij op hoogte zijn van wat er speelt. Zorg dat we dingen kunnen voorleggen aan de achterban.

35.39 – 36.11 Het is helemaal niet zo moeilijk om een vakbond te worden. Je moet statuten deponeren en relatief behoorlijke groep mensen aan je weten te binden. Ja, dat lukte vrij makkelijk. Tenminste dat idee had ik. Dus wij hebben gewoon gezegd: “We gaan het doen”. Opdracht gegeven aan de notaris om het op te stellen. Statuten van de AVV erbij gepakt. Een beetje gekopieerd en geplakt. Ja, en binnen een week zaten wij op het minimaal aantal leden dat we nodig hadden. En ja dan ben je vakbond. En dan hadden we ook meteen genoeg leden om tegen de sociale partners te zeggen: “Je kan ons niet negeren, nu!”

36.17 - 36.45 Ja, dat was wel een momentje. Ik had van mezelf nooit gedacht dat ik cao onderhandelaar zou gaan worden. En het was zeker niet het allerleukste werk dat ik ooit gedaan heb. Maar wel heel interessant want het geeft je wel een inkijkje in hoe stroperig het soms gaat en in hoeverre er echte kennis is van de werkvloer. Het is heel veel juridisch gelul. En daar zitten wij op dit moment niet op te wachten. Je moet echt spijkers met koppen slaan.

37.16 – 37.29 En toch moet ik zeggen van die bestuurders. Dat klinkt heel suf. Maar ik heb met die onderhandelaars van de PO raad nog het meeste. Die bestuurders weten nog wat beter hoe het speelt dan die onderhandelaars/juristen van de andere organisaties. Die hebben helemaal nog nooit voor een klas gestaan.

40.09 – 40.21 PO in Actie is een kracht. Die kan je wel weer opnieuw gebruiken. Als er stront aan de knikker is. Je kan zo weer zeggen we worden weer een vakbond en we gaan er weer voor en we zoeken weer de media. Je zoekt de politieke partijen, je zoekt wat kranten die wat mee willen helpen.

40.30- 40.49 Wij zien onszelf als een pop up vakbond. Wij komen wel weer als er stront aan de knikker is. En met wij bedoel ik niet zozeer mezelf want ik wil echt proberen om niet meer aan te

gaan haken want het moet niet van Jan en mij afhangen. Er zijn genoeg mensen die dit zouden kunnen. Het moet een frisse organisatie blijven en niet een vastgeroeste, we zitten met alle tentakels toch weer bij die PO raad aan tafel of toch met de AOB en CNV aan alle tafels.

41.40 – 41.47 De hele polder is opgeschud. En sowieso de hele notie het is alleen maar passie. Dat dat weg is. En dat moeten we ook proberen vast te houden.

42.29 – 42.35 Veranderd is ook de manier waarop vakbonden naar leden kijken. Ik zie dat er bij de AOB echt wel de wil is om te veranderen.

43.29 – 43.36 Het hele veld. Ja, dat zijn wel redelijke pluche plakkers. Is mijn ideale situatie ook niet. Vooral bij de AOB wel een shifting aan de hand is.

43.58 – 44.01 Het zijn ras bestuurders geworden.

Interview 7 / Respondent 7

3.48 – 4.01 FVOV en de CNV onderwijs hebben de neiging om sneller richting werkgevers te trekken dan de AOB/FNV. Dat heeft te maken met hun historische roots.

8.30 – 9.05 Aangetast in hun legitimiteit. Bedreigd op hun bestaansrecht zeker niet. Aangetast in hun legitimiteit, sommige mensen binnen zo'n bond. Kijk, zeker zo'n oude bond met zo'n lange staat van dienst heeft weer op zijn beurt diverse gremia. En sommige groepen reageerden er militant afwijzend op. En andere mensen dachten van nou, misschien was dat wel de schop onder de kont die we nodig hadden.

12.48 – 12.57 Dat was de frustratie van veel leraren. Van ja, dat is een gesloten circuit van mensen die elkaar al jaren kennen. En dat is deels waar.

13.15- 13.39 Hebben wij nog voeling met de werkvloer? Ja, alleen mensen die in het hoofdbestuur zitten of die in de sectorraad zitten dat zijn vaak mensen die al jaren bij de bond actief zijn. En dat is voor sommige nieuwe leraren, leraren die er nieuw bij willen komen, is dat een wat lastiger in te nemen bastion. Omdat dat nog heel vaak nog via de zaaltjes gaat. Ze zijn het wel wat aan het veranderen nu n.a.v. PO in Actie waar ik heel erg blij mee ben.

13.48 – 13.51 En dan moet je op dinsdagavond, na je werk naar een zaaltje om te praten met mensen die elkaar al jaren kennen en als je dan wat nieuws wil is dat lastig.

13.57 – 14.12 In die zin liepen mensen als Thijs Roovers, liepen bij de bonden wel een beetje tegen een muur aan. Maar het is dus niet zo dat die bestuurders dus niets meer met de klas te maken hebben. Zij worden gewoon door een groep begeleid die gewoon voor de klas staat.

16.30 – 16.59 Tegen de tijd dat dat gebeurde was PO in Actie al verzekerd van de steun van het veld. Toen was het PO Front al geboren. Toen zat de organisatiekracht van de vakbonden er al achter en dat heeft als een rode lap op een stier gewerkt. Dat heeft de acties aangejaagd verder.

18.38 – 18.58 Ik denk enerzijds het besef bij de werkgevers als ze het niet zouden doen dat het tot enorme imagoschade zou leiden. Anderzijds moest iedereen onderschrijven voor het eerst in jaren

dat er een “kneiter” van een probleem lag dat niet was op te lossen met van nou we doen hier eens een dingetje zus en een dingetje zo en dan is een deel van de partijen tevreden.

19.19 – 19.26 Dat je elkaar nodig had om een vuist te maken en je poot stijf te houden en daar zijn zij de geul in geweest, het water ook en ook het cement.

22.45 – 23.27 Wat je dan ziet is dat er een soort solidariteit van de onderhandelingstafel richting Thijs en Jan gaat. Wat natuurlijk ook gewoon logisch is want de bonden werden gezamenlijk aangevallen en de AOB kreeg de meeste klappen wat logisch is want we waren de grootste en we zijn het scherpst geprofileerd en als er dan kritische vragen komen van joh wat hebben jullie nu jaren gedaan? Dan ben je ook de eerste die een antwoord moet geven. Niet kinderachtig over zijn. Hebben we ook niet gedaan. Maar de CNV onderwijs en de AOB die werden door die aanval tussen aanhalingstekens werden ze wel een beetje in elkaars armen gedreven. Dus ze hielden elkaar langer en beter vast dan in andere jaren.

26.14 – 26.25 De organisatie van die petitie en de organisatie van die acties werden grotendeels gecoördineerd door de AOB en de CNV.

27.32- 27.49 Als naar de AOB kijk. Wij sloten ons aan. Wij verklaarden ons solidair. We zijn mee gaan helpen organiseren. We hebben ze op het podium gezet, we hebben ze op het podium gehouden. En dat leverde ons heel erg veel leden op. Wij zaten gewoon goed.

37.50 – 38.17 Kijk, tegen de tijd dat PO in Actie dit ging doen toen was de AOB al redelijk hersteld van de klap die ze hadden gekregen van de leden, van ja, jongens, jullie hebben het nakijken van een paar jonge gasten. Dat was al weg. De AOB stond tegen die tijd goed geprofileerd. Dus die hebben zich daar (dat PO in Actie een vakbond werd) geen zorgen over hoeven maken.

42.10- 42.29 Ik heb wel eens gedacht dat (sollicitatie Jan voor de onderwijs coöperatie) het een stunt van hem was. Een actie tegen de gevestigde bonden. Aan de andere kant was de reactie op de afwijzing dermate heftig dat het me persoonlijk heeft geraakt. Dus ik kan het niet helemaal plaatsen.

45.00 -45.36 De politieke beïnvloeding daarover (Onderwijs Coöperatie) is dat met name de coalitiepartijen CDA en D66 die zochten een bliksemafleider voor het feit dat ze niet leverden voor salarissen en werkdruk. Dus die hebben een rel gecreëerd, geprobeerd een rel te trappen moet je misschien zeggen op dat register. Die hebben geprobeerd het veld een beetje uit elkaar te spelen.

54.32 – 54.53 PO in Actie is meteen naar de sociale partners gestapt met we eisen dit. Wij eisen jullie hulp. En dat die werkgevers en die bonden daardoor weer meer legitimiteit zouden krijgen hebben ze aanvaard als een gegeven.

55.14 – 55.23 Ze zijn steeds het proces in gegaan maar ze hebben steeds hun eigen voorwaarden aangehouden. En dat konden ze zich permitteren omdat ze een hele fluïde achterban hadden die er vooral waren om actie te voeren.

55.58 – 56.20 Van had de AOB hetzelfde kunnen doen. Dan is het antwoord pertinent nee. Dat hadden ze niet kunnen doen omdat je een georganiseerde achterban hebt. Die gaan vergaderen, die fluiten je terug. Je wordt ter verantwoording geroepen. Je moet je financiering verantwoorden. Dus in feite heeft de AOB die storm kunnen benutten door vernieuwing op gang te brengen.

106.06 – 107.36 Wij hebben een hele leuke tijd met elkaar gehad CNV en AOB. De periode dat we samen in zaten. Ik had echt zoiets van, ik zei het al eerder ons ideale plaatje is 1 vakcentrale. Het gaat

niet werken zolang je een FNV bond en een CNV bond hebt. Maar in die periode zag ik het best zitten om de FNV en de CNV onder vlag voort te laten gaan.

Interview 8 / Respondent 8

14.03 – 14.12 Maar ook qua rolvastheid wanneer je naar werknemers en werkgevers toe het ingewikkeld is dat je onderdeel gaat uitmaken van de werknemerskant.

17.00 – 17.03 Dat stakingsverhaal. Ik weet niet of ik daarin was meegegaan. Dat doorbetalen, want daarin zijn ze (de PO raad) wel heel erg uit hun rol gestapt.

21.07 – 21.10 Het is natuurlijk makkelijker om een smalle agenda te hebben en daar hebben ze ook veel mee bereikt.

26.29 – 27.00 En het is ook niet zo want er is wel eens het verwijt gemaakt dat wij dat zouden gestuurd hebben maar er is nooit een bordje gezet op de cao tafel “Het geld van de overheid is alleen bedoeld voor leraren en jullie mogen niet over schoolleiders praten. Dat verbod is niet meegegeven door het ministerie”. Dus aan de cao tafel had gewoon meer gekund voor de schoolleiders. En als je het nou hebt over PO in Actie denk ik dat men heeft maximaal willen laten zien hoe goed zij het resultaat hebben verwoord als Front en daarmee dus ook een stukje van hun eigen belang en achterban hebben verwaarloosd.

31.00 – 31.13 Het moment van Sander Dekker kan ik me nog wel herinneren. We zagen natuurlijk de opkomst en die hebben we direct wel herkend dat daar iets ging gebeuren. Dat daar iets aparts aan het gebeuren was. Dus we hebben het direct wel serieus genomen.

31.22 – 31.37 Ja, dat is vrij snel opgepakt. Ook omdat die andere partijen zich zo nerveus gingen opstellen. Dus wat ik zeg is er gebeurde meteen wat in het hele veld.

32.35 – 33.03 Is natuurlijk ook altijd wel gebleven. We hebben met het Front gesproken maar we hadden ook altijd wel bestuurlijk overleg met het gezamenlijke veld, kwam dan wel vaker voor. Over heel veel onderwerpen zitten wij aan tafel met iedereen en daar komt daar komt dan PO in Actie bij. Wat dat betreft zijn ze ook wel aan tafel gevraagd op een gegeven ogenblik. Dat was voor de reguliere partijen wel weer ingewikkeld. Ik denk dat wij er bijna wat relaxeter in waren dan wat er buiten gebeurde. Dat wij zoiets hadden van: “Laat ze er maar bij komen en mee praten”.

33.07- 33.18 Dat we ze welkom heetten was denk ik, een groter ding voor de bestaande partijen dan dat dat voor ons moeite kostte. Dat wij zeiden: “PO in Actie is blijkbaar buiten iets, dus kom ook binnen”.

33.50 – 34.26 Aan de andere kant heeft het natuurlijk ook dingen doodgeslagen. Ze zijn natuurlijk aan de gezamenlijke lerarentafel, het platform lerarentekort, daar zijn ze opgestapt. Omdat als je binnenkomt om over het lerarentekort te praten en je zegt: “Ik moet eerst net zoveel salaris als het VO”. Ja, goed, mag. Maar als je dat blijft zeggen dan weet ik niet of je dan verder komt. Ben je dan nog gesprekspartner? Nee! En toen zijn zij opgestapt. Ze zijn ook nooit buiten gezet. Maar dat is natuurlijk aan tafels. Op een gegeven moment hebben wij ook een politieke werkelijkheid dat er niet meer geld is ook al zouden we het wel willen.

34.36- 36.58 Wij willen aan tafel ook gewoon weer verder met partijen om gewoon weer heel belangrijke issues te bespreken. Zo'n landelijk tafel lerarentekort kan met elkaar heel veel samen

bereiken. Als je allen maar zegt: “Ik kan hier alleen maar praten als ik meer geld krijg”. En dat geld is er niet. Dan verdwijnt dus je legitimiteit. Daarmee verdween die weer, net zo snel als die gekomen was. En dat geldt dus wel voor die andere partijen. Die dus hun legitieme rol in andere gespreksonderwerpen hebben. Je kan meer doen als alleen over geld praten met elkaar.

Interview 9 / Respondent 9

12.09 – 12.42 En ook dat het uit leerkrachten zelf kwam waarbij we moeten vaststellen dat de bonden al sowieso niet een enorm hoog percentage aansluiting hebben. Dus dat waren de mensen niet meer. Dit waren leerkrachten zelf. Uit een andere segment dan de bonden, type bestuurders, jonge mensen die blijkbaar een gevoelige snaar wisten te raken en die een medium wisten te gebruiken dat aansloot bij de jonge mensen.

13.24 – 13.46 Dat de politiek zag dat hier een massale beweging ontstond van beroepsmensen waar ze normaal gesproken mee in verbinding willen blijven. Elke partij heeft er gemiddeld genomen wel de hand van om de gewone man te gebruiken, de hardwerkende leraar en politieman als een metafoor voor een groep die ze willen bedienen.

14.33 – 14.55 Het was een massale beweging die ze niet konden negeren. En het feit dat het van deze beroepsgroep afkomstig is geweest heb ik in de PO raad in het AB ook gezegd. Het AB van de PO raad heeft natuurlijk de afweging moeten maken, hoe verhouden wij ons tot deze beweging?

15.15 – 15.25 Er waren en er zijn nog steeds mensen die principieel zijn en zeggen onze rol is anders dan die van de leerkrachten en wij sluiten bij deze beweging niet aan.

17.23 – 18.10 1 van mijn belangrijkste overwegingen om te kiezen voor het aansluiten bij deze beweging vanuit de werkgeverskant was dat het en of het nou over salaris ging of over werkdruk of over andere zaken. Ik zag tekorten in het primair onderwijs en ik zag een kansrijke beweging om die tekorten zeg maar binnen te halen of te compenseren. Dat was 1 overweging en een tweede was dat ik dacht van jeetje als wij als werkgevers hier echt afstand van nemen, want dat zou ook een keuze geweest kunnen zijn. Dit is ook een unieke kans om de verbinding te laten zien binnen het onderwijs met de zorgen die onze werknemers hebben.

21.10 – 21.19 Dan wordt je een one issue beweging en wij vonden dat gevaarlijk. Ook omdat we op het gebied van gebouwen forse tekorten hebben. Omdat we ook tekorten hebben op het doen van onderzoek binnen scholen. En op andere gebieden.

23.55 – 24.15 Dat de vervolgslagen ook alleen maar in het teken van de leerkracht stonden. En ik heb ook gemerkt en ik heb dat ook teruggeskoppeld gekregen vanuit de onderhandelingstafel vanuit de PO raad dat ook deze leerkrachten ook heel scherp waren in het bewaken van dat het geld allemaal naar de leerkrachten ging en niet naar andere functiegroepen.

26.10 – 26.53 Ik denk dat de traditionele bonden op een gegeven moment ook moeite hadden met de macht die ze hadden gekregen. Ze waren een partij die aan de onderhandelingstafel zat ondanks dat ze formeel nog geen bond waren. Of althans wel zijn geworden maar niet op een traditionele institutionele manier. Er werden geen vakbondsdiensten verricht door hen. Ze waren alleen maar op het salaris uit.

27.23 – 27.52 Ik heb wel begrepen dat ze geraakt waren door het succes van de aansluiting die zij zelf al jaren nastreven en waar zij steeds minder in slaagden. Dus ze zijn dus wel geraakt geweest door het feit dat zoveel leerkrachten die zij graag als lid hadden gehad voor deze beweging kozen. En zij

hebben ook gezien dat zij dingen hebben laten liggen in die jaren daarvoor. Op een onvoldoende wijze zich hebben ingezet op thema's die echt onder leerkrachten leefden.

29.33 – 30.07 Maar de vakbond heeft zich niet aangepast aan die hybride vorm. De vakbond heeft haar eigen klassieke patronen gehouden. Ik denk zelf ook dat dat goed is. Die keuze op lange termijn als je vakbond wil blijven die wat betekenis heeft. Je ziet toch nog steeds wel aan bepaalde ontwikkelingen in de samenleving daar zijn de vakbonden nog erg belangrijk voor. Zoals het pensioenakkoord dat nu gesloten is. En daar manifesteren ze zich ook. En kun je duidelijk zien dat ze de verbinding met de leden wel heel duidelijk zoeken.

31.18 – 31.27 De vakbonden, er zit een professionaliteit die PO in Actie nooit heeft gehad ook en nooit gaat krijgen ook. Dus als je gaat kijken naar in welke mate kan voor de overheid zo'n organisatie een volwaardige gesprekspartner zijn dat de vakbond daar meer kans op maakt.

31.57- 32.33 Alleen de vakbond, zoals ik het zie was het contact met de leden kwijt. We hebben de goede issues niet weten te raken en niet op de goede manier. Ze zijn als het ware een instituut "anzich" geworden. De aansluitingsgraad is denk ik in bepaald opzicht een probleem. In een ander opzicht kun je zeggen dat zij wettelijk gewoon formeel een positie aan onderhandelingstafels en kun je dat niet wegpoetsen. Ze zijn onderdeel van het systeem. Ze zijn gezaghebbend.

33.24 – 34.03 Hoe kan het dat een organisatie die opkomt voor de gewone man die dus normale taal spreekt, opkomt voor mensen die gewoon hun werk doen. Dat die zo impopulair is. Ook niet alleen in de vorm van aansluitingsgraad waaruit dat blijkt maar ook als het ware een reputatie heeft van, op de een of andere manier is er een tijdsgeest waarin het lijkt alsof de mensen die niet succesvol zijn als lozer worden weggezet. In plaats van dat heeft betekenis.

41.05 – 41.40 Nadat die gelden van het rijk waren gekomen, van het kabinet. Met andere woorden een deel van de eisen was ingewilligd kwam er niet een gevoel van afstand bij de PO raad in de zin van we moeten die mensen laten zitten maar wel het besef dat het ook voor het PO raad beleid in brede zin risico's had om zich zo onvoorwaardelijk bij deze beweging aan te sluiten. Omdat het ertoe leidde dat andere zaken totaal geen aandacht meer kregen.

41.45 – 41.59 En ook het gevoel vanuit de PO raad dat de politieke sensitiviteit afnam. Dat de politieke bereidheid om met deze beweging nog zaken te doen afnam.

42.02 - 42.29 Aan het begin is er het gevoel geweest bij de PO raad dat de politiek hier gevoelig voor was. Maar dat ze na het kabinetsbesluit de rijen sloten en zeiden nu zijn we er klaar mee. Dat heeft de PO raad ook gevoeld en die sensitiviteit die dan afzwakte heeft dan absoluut denk ik een rol gehad in het afstand kunnen nemen, niet letterlijk in de betekenis van we laten ze zitten maar wel meer genuanceerder er naar kijken.

43.02 – 43.35 Ik denk wel dat wij bij de PO raad het vertalen van het standpunt zolang deze beweging bestond en zo voor de one issue ging dat we wel scherp moesten nadenken over wat betekent een nuancering van ons standpunt. Je kan niet zomaar ineens zeggen, je laat dit los. Of je vindt dit niet meer belangrijk. Maar je wilt het nuanceren en hoe doe je dat dan? Ik denk dat het wel zo is dat het in kracht afnemen van deze beweging meer ruimte gaf en het makkelijker maakte.

43.45 – 43.48 Ze namen een ruimte in de dialoog in de samenleving die de PO raad een beetje in de schaduw zette.

47.28 – 47.50 De politieke sensitiviteit voor onderwijs financiën is toegenomen. Het zullen er allemaal symptomen van zijn dat Slob, zo hoorde ik heeft besloten bij de voorjaarsnota om de korting

die er in het PO nog stond, er stond een voorgenomen bezuiniging op het PO van iets meer dan 100 miljoen vanuit het regeerakkoord om die te schrappen.

48.02 – 48.07 Het laat ook zien als er massaliteit is er een heleboel mogelijk is.

48.11 – 48.29 En zeker bij politiek dat de gevoeligheid voor de gewone beroepsgroep als die zich massaal in beweging zet dan kan je niet negeren. Als je dan negeert ben je electoraal verkeerd bezig zoals dat dan heet, denk ik.

48.40 – 48.57 Ik vind aangenaam achteraf terugkijkend dat de inhoud is goed geweest. Dat er geld is vrij gekomen. Niet voldoende maar toch. Het is wel gebeurd. Ik vind ook dat het krachtig is dat de leerkracht zich heeft laten horen. Na jarenlang genoeg te hebben genomen met allerlei ontwikkelingen die niet goed waren.

Interview 10 / Respondent 10

4.04 – 4.30 Het was binnenkamertjespolitiek, teveel denk ik. Het was inderdaad.. Wij deden de onderhandelingen namens de PO raad. Dan had je mensen die dat deden namens de vakbond. Er zaten geen leraren aan tafel. Ik denk als ik eerlijk ben dat die organisaties een beetje in een ivoren torentje zaten bij elkaar.

5.45 – 6.36 Het is best wel een “ons kent ons” ding, he. Ik bedoel, namens de PO raad hebben altijd, jaren lang 3 dezelfde mensen aan tafel gezeten, waarvan ik er 1 was. En hetzelfde geldt voor de bonden. Het wisselt wel af en toe maar er zit ook wel heel veel stabiliteit in. Dus je zit constant met elkaar te overleggen. Ik denk dat ik de collega's van de AOB, zeker de jurist van de AOB bijvoorbeeld, zie zag ik veel meer dan mijn eigen collega's. Ik sprak hem minstens wekelijks. Mailen, bellen overleggen. Al die trajecten duren gewoon lang en dan heb je de ijkmomenten van het cao overleg. Dat je met z'n allen aan de grote tafel zit. Maar daarbuiten om wordt nog heel veel gebeld, uitgewerkt, afgesproken, onderhandeld.

7.30 – 7.51 Het is bijna andersom. De AVS heeft een andere doelgroep maar is ook klein als je het afzet tegen CNV en AOB is het klein. Dus zij moeten het ook hebben van de gunfactor. Zij moeten uiteindelijk hopen dat de andere bonden hun ook iets gunnen zodat zij ook weer terug kunnen naar hun achterban met “kijk dit hebben wij voor jullie geregeld”. Als hangt van gunfactoren aan elkaar.

11.00 – 11.44 Wij als werkgeversorganisatie doen mee. Als branche organisatie wat de PO raad in eerste instantie is. Maar we zijn uiteindelijk ook werkgeversorganisatie. We doen mee. We gaan dit steunen. Maar je weet, er komt ergens in de loop van dit proces een moment dat je toch echt weer terug valt in de verhouding werkgevers, werknemers. Want je hebt altijd een belangengeschil. Dat is er gewoon. Dus ik vond het moedig wel hoor, van Rinda den Besten dat ze uiteindelijk heeft gezegd van: “Ik sluit me hierbij aan. Ik neem de gok, ik neem het risico”. Het is goed voor de sector. Wetende dat er waarschijnlijk een moment komt dat je het los moet laten. Dat je eruit moet. En dan is maar de vraag of je dat in dank wordt afgenomen of dat je de zwarte piet krijgt toegespeeld.

19.20 – 19.45 Zij hadden ons nodig. Zij waren onze gesprekspartner aan de andere kant van de tafel. Als ze ons zwaar op de kast jagen dan hebben ze wel een stukje media aandacht maar uiteindelijk hebben ze niet wat ze willen namelijk dat die 270 miljoen daadwerkelijk bij leraren terecht komt. Dus je kan een partij dan wel helemaal zwart maken op twitter waar ze vrij goed in zijn maar dat helpt natuurlijk niet.

20.05 – 20.24 dat ik dacht van dit is gewoon echt niet fair, weet je. Ik heb echt wel momenten gehad dat ze twitterden en dat ik dacht dit is echt niet eerlijk. En je weet dan dat kan dan ook naar.. Dat kan de PO raad ook overkomen. Dat weet je. De vraag is natuurlijk hoe erg dat is.

23.25 – 23.59 Zij zijn veel opener, transparanter qua twitter, social media gebruik, qua hoe ze hun Facebookgroep ook meenamen. Dat wij daaraan hebben moeten conformeren. Zij hebben zo duidelijk gemaakt mensen willen gewoon helder hebben, willen gewoon weten wat er over hun wordt besproken. Willen dat er met hen wordt gepraat in plaats van over hun. Willen kunnen meebeslissen. Het is niet meer genoeg om jezelf een jaar op te sluiten met een paar mensen in een kamertje en dan naar buiten te gaan en te zeggen “dit is het!”. Je moet mensen tussentijds aangehaakt houden.

29.14 – 29.50 PO in Actie was is feite 2 charmante mannen die goed waren in de media. Dat is wat het was. Meer was het niet. Er waren geen juristen. In eerste instantie geen leden, ik bedoel, we hebben het altijd over een Facebookgroep van 40.00 maar er was helemaal niks. Ze konden in principe niet onderhandelen, niks uitwerken, niks voorbereiden, niks financieren. Zo is het ook. Zij zijn volledig gedragen door de PO raad en de vakbonden. En dat wisten zij ook wel.

40.17 – 40.26 Dan krijg je net als andere partijen net zoveel kritiek over je heen. Net zoveel mensen die ontevreden zijn. Net zoveel mensen die zeggen: “Wat zitten jullie daar eigenlijk allemaal te doen? Te bespreken, wij snappen het niet”.

Interview 11 / Respondent 11

12.56 – 13.00 Rinda (voorzitter PO raad) heeft gelijk gezegd: “Iedereen in welkom aan onze tafel”. Dat is heel revolutionair.

13.55 – 14.27 In het manifest waren we dus met z`n allen het PO Front. Het was de verandering van het speelveld zal ik maar zeggen. Op allerlei plekken. In het overleg zelf en ook daarbuiten. In de sector.

28.59 – 20.05 Nou, ik zal je vertellen: “Ze vonden er (vakbondsonderhandelingen) geen bal aan”. Ik weet niet wat Thijs erover gezegd heeft maar niet dat hij het leuk vond volgens mij.

30.20 – 30.29 En dat komt, denk ik omdat de AOB heeft gezegd: “Oh misschien hebben ze (PO in Actie) wel een punt”. Misschien moeten wij wel beter aan onze leden luisteren.

30.58 – 31.03 Ik denk dat zij (PO in Actie) hun vakbondsbelangen geparkeerd hebben bij de AOB.

33.40 – 33.55 Ik zou niet zomaar zeggen: “Ze zijn weg. Ik zou zeggen ze hebben een onderwerp opgepakt wat voor leraren superbelangrijk is. Dus ik hoop echt dat ze in belang van onderwijs en van leraren. Ik hoop dat ze succesvol worden”.

47.28 – 47.33 Zo`n punt was het voor de mannen. We doen het alleen maar voor leraren.

51.54 – 52.12 CNV heeft zich in zekere zin wel aan zijn eigen principes gehouden. CNV is natuurlijk altijd een overlegpartij is geen keiharde actiepartij en die is dat ook niet geworden.

58.43 – 59.05 Wanneer houd je er nou mee op? (onderdeel zijn van het PO Front) En dan maak je natuurlijk de afweging; wanneer winnen we nu nog samen? En verhoudt zich dat tot het weerstand bieden aan die druk van binnen en van buiten? En toen is het besluit genomen van: “Nu moeten we weer rolvast worden”.

Interview 12 / Respondent 12

6.10 – 6.33 En zij (PO in Actie) riepen vervolgens actie te gaan voeren. Maar die actie is alleen maar geslaagd omdat de vakbonden het mede ondersteund en mede georganiseerd hebben. Ze hebben georganiseerd. En een plek te hebben geboden om ook PO in Actie daar een plek erin te geven. En hen daarmee de credits te geven.

7.17 – 7.50 Sterker nog CNV is nergens zo sterk, relatief als in het onderwijs. In primair onderwijs zijn ze ongeveer even groot als de AOB. Dat is nergens zo dat FNV en CNV even groot zijn. Neiging van CNV is natuurlijk wel dat we overal eigenlijk als uitgangspunt hebben dat we onderdeel willen zijn van het systeem. Dat kun je definiëren als grijze muis maar je kan het ook formuleren als invulling geven aan uitgangspunten van verantwoordelijkheid.

8.09 – 8.20 De eerste acties waren samen met de werkgevers. Dat is makkelijk actie voeren.

25.56 – 25.51 Voor politici is dat altijd ingewikkeld om verder te kijken dan hun termijn. Dus in de polder denkt men altijd na over lange periodes en langdurige relaties. En die relaties zijn er en daar zit een afhankelijkheid in.

30.03 – 30.44 Ik denk dat ze (PO in Actie) bij het agenderen van het probleem een belangrijke rol hebben gespeeld. Dat is overgenomen door het gezamenlijke front. Bij de cao onderhandelingen, de cao onderhandelaars kunnen toch maar het geld beschikbaar stellen wat ze een beetje van de overheid krijgen. Daar kan je een beetje overheen gaan of onderdoor gaan afhankelijk van de vermogenspositie van de vermogenspositie van de scholen in het PO. Maar dat is mijn beeld een beetje van een afstand. Toen ben ik ze ook kwijt geraakt en daarna was de support waarschijnlijk ook minder en daarna hebben ze zichzelf opgeheven.

36.42 – 37.40 Op zich is het voor ons als vakbeweging wel een leerpunt want zowel de witte woede (NU 91) als de na hoppers als deze Jan en Thijs zijn wel natuurlijk aanleiding voor de vakbond om na te denken van heb je dingen gemist? Het vervelende is dat het ertoe kan leiden dat het conservatisme een grote overhand zal hebben. Want je organiseert je heel erg makkelijk op items van tegen verandering of voor je eigen portemonnee. En veranderingen in de samenleving gaan soms gepaard met af en toe eens een moeilijke stap nemen of accepteren dat dingen geld kunnen kosten.

37.59- 38.16 Maar soms moet je verantwoordelijkheid nemen en dat doen wij op een terrein als deze. Daar maak je je natuurlijk altijd kwetsbaar. Want wat geldt voor disruptieve elementen in de vakbondswereld speelt ook voor disruptieve elementen in de politiek

41.40 - 41.44 Een vakbond is niet een organisatie van professionals. Binnen het verenigingsleven binnen het onderwijs heb je gewoon allemaal vrijwilligers die dingen doen. Dus wij proberen ook gewoon de vrijwilligers zoveel mogelijk zichtbaar in beeld te krijgen. Die 2 leraren die ze lieten zien waren ook columnschrijvers et cetera. Die deden ook andere dingen. Een vakbond is niet een organisatie van professionals.

Bijlage 5

GEDWONGEN ISOMORFISME

Interview 1 / Respondent 1

Interview 2 / Respondent 2

Interview 3 / Respondent 3

7.59 – 8.05 Ik zie nu weer een soort houding aannemen alsof ze (PO in Actie) overal verstand van hebben en alsof ze overal wat van moeten vinden.

25.37- 25.50 De PO raad heeft zich snel gecommitteerd aan het PO Front. Ik denk dat dat goed was maar ik denk dat de PO raad daar te laat is uitgestapt.

Interview 4 / Respondent 4

6.37 – 6.49 Je ziet zo langzamerhand een soort eenvormigheid. Ook in bestuursvormen. Waar je vroeger allerlei vormen had van de vereniging tot de coöperatie. Alles is stichting geworden.

7.04 – 7.16 Het begint allemaal op elkaar te lijken. Men kent elkaar, men verrast elkaar totaal niet meer. Iedereen zit bij iedereen een beetje op schoot. Vooral bij de overheid dan.

7.46 – 8.02 Het is een soort zichzelf in stand houdend en zichzelf versterkend circus, een rondreizend circus zou je haast zeggen van mensen die elkaar heel goed begrijpen, die het belang hebben dat er een mate van verschil van opvattingen is maar dat mag niet te gek worden natuurlijk.

12.10 – 12.57 Want dat is toch ook wel het knappe. 1 van de problemen van de AOB en het CNV heeft er ook wel een handje van. Dat ze ver van de oorspronkelijke doelstelling te geraken. Het gaat over van alles en nog wat. Overal iets van vinden, het is 1 grote brij van, en in overleg met de overheid wordt alles aan elkaar geknoopt. En dat is het sterke van PO in Actie, nog los van de moderne communicatiemiddelen die ze gebruikt hebben maar dat ze gewoon het heel concreet hebben gehouden en heel erg gericht op waarvoor een bond er ook echt is. Ja, salaris en goede werkomstandigheden.

17.57 – 18.20 De bestaande organisaties durfden er al meteen geen afstand ervan te nemen. Die gingen het omarmen. Die gingen zeggen dat zij ook al die doelstellingen onderschreven. Inkapselen. Inclusief de werkgevers. Dat heeft me nog het meest verbaasd. Totaal geen rolvastheid.

18.40 – 18.50 Vanuit de AOB lijkt het me heel duidelijk waarom ze het (het omarmen van PO in Actie) deden. Dit is de reddingsboei die we moeten proberen vast te grijpen.

24.31 – 24.59 Het was een soort paternalistische benadering van hartstikke fijn, leuk. Twee van die leraren daar. Wat gaat het worden? Maar ja, door ze zo over hun bol zo te aaien, ze werden groter terwijl je het aan doen was. Ik geloof niet dat dat iets te maken met het moment dat vakbond werden. Ik denk meer dat het Zuiderpark het moment was, voor mij wel.

27.10 – 27.40 Ik vraag me af wat die stap naar het worden van een vakbond nou eigenlijk precies voor ze betekend heeft. Het gaf ze natuurlijk een entree aan de onderhandelingstafel en dat is goed geweest. Dat is strategisch goed geweest, dat is een beetje lastig maar dan wordt je ook wel een

beetje onderdeel van het systeem. Ik geloof dat ze toen zelf ook niet meer zo goed wisten hoe het toen verder moest en toen zijn ze maar gestopt. Maar toch ook weer niet echt gestopt.

Interview 5 / Respondent 5

27 mei 2019, Raamsdonkerveer

27.38 27.40 Is het niet beter om dit (PO in Actie initiatief) breder en serieuzer te omarmen?

29.30 – 29.50 Waarom moet een buitenstaander als PO in Actie uiteindelijk door het volume, door de collectieve verantwoordiging, door de goede manier van media gebruik, ja uiteindelijk een flow hebben kunnen ontwikkelen waardoor er zoveel meer kon gebeuren dan in tientallen jaren nog niet uit onderhandeld kon worden.

Interview 6 / Respondent 6

27 mei 2019, Amsterdam

5.46- 5.53 Hoe kan je dat (de boer op gaan met je boodschap) het beste doen? En dat is coalitie sluiten met de traditionele sociale partners maar ook richting Den Haag.

38.10 – 38.12 Het heeft voor een verandering gezorgd dat Jan en ik daar zaten.

Interview 7 / Respondent 7

41.10 – 41.12 (waarom opheffen) Dat zij (PO in Actie) geen vakbond wilden zijn zoals de AOB.

Interview 8 / Respondent 8

17.40 – 18.20 maar je ziet het ook wel bij de bonden. Dat je een bepaalde houding hebt maar dan komt PO in Actie die alles feller vinden, harder roepen. Je hebt geen groter belang, zeg maar. Je hebt maar 1 belang. Je ziet dat dat de andere partners scherper maakt. En dat is een deel goed om wakker te schudden, denk ik. Dat is altijd goed dat je moet denken om m'n eigen bestaansrecht. Het risico is, en dat heb ik ook wel gezien, is dat mensen daar weer op willen gaan lijken om hun eigen bestaansrecht te behouden.

18.57 – 19.00 Men moest blijkbaar op elkaar gaan lijken om het juiste verhaal aan de achterban te kunnen vertellen.

32.00 – 32.10 Ja, het PO Front is een belangrijk punt geweest. Wat je dus ook ziet is dat wat PO in Actie doet met de bestaande reguliere partijen.

33.34 – 33.42 Ja, ze hebben natuurlijk lang een eigen geluid behouden. Dat is misschien ook wel de reden dat ze gestopt zijn. En dat is omdat ze maar een "one issue" partij zijn.

40.18- 40.23 Waarom is er niemand gesneuveld? Misschien ook waar we zijn begonnen. De sector lijkt ook op zichzelf. Is op zoek naar harmonie en consensus.

Interview 9 / Respondent 9

21.30 – 21.59 Dat continue hameren op de salariering was niet een strategie die wij omarmden. Op een gegeven moment kwam de behoefte aan een nuancering in het standpunt. En dat heb je teruggezien in niet een afstand nemen maar wel het heroverwegen en het nuanceren van de koers. We moeten er niet vanaf want dat is ook onzin. Want de doelen blijven overeind maar er is meer aan de hand. En hoe krijgen wij aandacht voor ook die andere gebieden?

40.40 – 40.58 Ik denk dat het vanaf het begin voor ons duidelijk was, vanuit de PO raad dat dit een beweging was die we moesten plaatsen in ons eigen systeem. Dat deze beweging meteen betekenis had en dat daarna alleen maar de bevestiging daarvan kwam en werd versterkt.

Interview 10 / Respondent 10

16.35 – 17.35 Je hebt gewoon ongeschreven regels. Van dit is hoe we dingen doen. Iedereen is aan elkaar gewend. Je weet hoe iedereen werkt. Je vertrouwt elkaar redelijk. Je weet van elkaar wat je kan verwachten. En dan komen er ineens 2 mensen bij. Aan de ene kant waar we wel echt naar uitkeken omdat we echt dachten dit is echt leuk. Maar aan de andere kant ook. Je weet niet of die mensen mee gaan in die ongeschreven regels. Je moet gewoon met elkaar in vertrouwen kunnen praten. En wij dachten wel jeetje je hoeft maar 1 keer wat te zeggen en je staat op twitter en dat was wel spannend. De eerste keer dat zij kwamen. We hebben eerst buiten de cao tafel om gewoon een kennismakingsgesprek gehad. En een gesprek met hun. En de voorzitter van, de onafhankelijk voorzitter van, hoe gaan we om met deze ongeschreven regels? Gaan jullie er aan conformeren of niet? Omdat dat ook voor ons als werkgevers wel.. Uiteindelijk bepaal je als werkgeversorganisatie wel of je een partij wel of niet uitnodigt.

42.40 – 43.02 Omdat ze redelijk met open armen zijn ontvangen. Omdat iedereen ook slim genoeg was om te bedenken “We moeten ons ook hier niet tegen verzetten”. En dat hele wereldje bestaat uit onderhandelaars en bestuurders die toch wel goed weten wat ze doen. En ondertussen wordt er toch heel wat afgepraat en worden ingewikkelde situaties gewoon ontweken.

48.27 – Ze hebben zich er (aan het goed houden van de onderlinge verhoudingen) deels aan geconformeerd. Maar niet helemaal.

Interview 11 / Respondent 11

Interview 12 / Respondent 12

Bijlage 6

TIJD, CONTINUITEIT EN TRADITIE

Interview 1 / Respondent 1

8.55 – 9.40 En die zitten in die CAO molen. Dat is gewoon een hele ambtelijke molen. Dan weten ze ook al wat ze hebben laten liggen voor CAO B. Dat ligt eigenlijk al vast en daar gaan ze dan weer verder over steggelen. En dan geeft het ministerie weer dit stukje en dat botje en dan gaan ze daar samen weer mee verder. Bla, bla bla het is een circus. Maar het is een circus van gevestigde partijen die elkaar daarop aanspreken en allerlei dingen stapsgewijs doorvoeren. Best grote veranderingen in de laatste 20 jaar maar het gaat heel geleidelijk. Die weten ook wat ze aan elkaar hebben en houden rekening met elkaar. Soort langs lijnen van geleidelijkheid.

13.41 – 14.00 Maar wat hun tactiek is, maar dan kun je op een gegeven moment niet meer bestaan want dan moet je naar een soort consolidatie toe. Ga je je aansluiten bij de gevestigde orde of niet, of ga je meelopen? Is dat zij het eerste jaar zich heel strikt niet gedragen als vakbond.

14.15 – 15.04 Wij hebben ze en vooral de AVS heeft ze een goed hart toegedragen. We hebben ze zelfs op ons vorige congres uitgenodigd. Wij wilden ze niet de nek omdraaien maar wij hebben ook meteen gezegd binnenskamers, dat weet ik uit betrouwbare bron. “Nu ga je je aansluiten als vakbond, of je treedt toe of we knikkeren je eruit. Je mag niet meer bij het overleg. Want als je bij het overleg wil blijven moet je ook verantwoordelijkheid nemen. En je kunt niet aan de zijlijn blijven staan schreeuwen en geen verantwoordelijkheid nemen”. En dat opheffen. Dat is niet uit vrije wil opheffen want ze wisten; als wij nu blijven moeten we ons consolideren en moeten we ons aansluiten.

15.18 – 16.00 Dat werd ze gewoon verteld. Leuke actie, goed voor ons veld. Goed akkoord, jullie hebben dingen voor elkaar gekregen die wij waarschijnlijk niet voor elkaar hadden gekregen. Mooi voor ons personeel! Maar nu gaan we weer eventjes over de regeltje en de veiligheid en dat soort dingen en wat gewoon moet gebeuren en de contracten moeten gesloten worden en er moeten afspraken gemaakt worden. Nu ga je aan tafel zitten en ga je ook handtekeningen zetten en verantwoordelijkheid nemen en naast ons staan met de pers. En daar gaat het dan mis! Want dan voel je: Dan houden we op actiegroep te zijn. Dan worden we gewoon een vakbond. En dan kunnen onze leden zeggen. Ja, maar dat hadden we niet afgesproken! Kan je dat even uitleggen?

19.05 – 19.10 Toen zijn ze vakbond geworden. Want daar zijn ze toe gedwongen door ons. Want anders mag je niet aan tafel zitten.

19.36 - 20.08 En toen zeiden wij: “Dat is goed, dat is mooi. Nu hebben we ze waar we ze hebben willen”. Want als je een vakbond bent, ga je het zelf doen. En nu gaan jullie mee klappen opvangen. Want je kunt niet altijd alles krijgen wat je wilt. Dat kunnen we jullie nu al uit tientallen jaren ervaring vertellen. Wij trokken als vakbonden gelijk op natuurlijk. Je hebt nu gescoord maar nu moet je als vakbond met ons meedoen en dan mag je straks ook uitleggen dat iets niet is gelukt. En kijk, dan wordt het andere koek.

20.38 20.53 Zij dachten, wij worden uiteindelijk net zo'n vakbond als alle anderen. Dat wordt 't een andere sticker maar over 10 jaar zitten we net zo in dit circus en aan deze tafels als zij. We hebben bereikt wat we hebben bereikt, dit moesten we scoren en we gaan ons richten op de beroepsgroep.

21.05 - 21.10 In dit geval weet je gewoon over 5 jaar ben je net als wij.

21.20 - 21.55 En dat weet je, daar ontkom je niet aan. Want je zal in dat circus moeten meepraten. Je zult dan aan leden moeten uitleggen: "Dat hebben we wel bereikt en dit lukte niet. Dat is onvermijdelijk". Dat hebben ze aangevoeld en dus strategisch eruit stappen en dat snap ik ook.

Interview 2 / Respondent 2

18. 48 - 19.15 En toen hebben die jongens zich ook min of meer laten inpakken door het bestaande, die gingen meedoen. Ze mochten mee aan tafel komen. Ze mochten meepraten. Als je mensen dood wil maken of als je een activiteit of een protest dood wil maken, moet je ze een plaats aan tafel geven! Want onmiddellijk maak je vuile handen. En dat is de truc! Zo werkt dat ook. Dus dat die jongens er mee opgehouden zijn. Die zagen ook wel dat ze in hetzelfde moeras terecht gekomen waren.

47.50 - 47.55 Ik geloof dat het opheffen van PO in Actie uit arren moede is geweest. Want ik geloof niet dat deze jongens dit echt wilden.

Interview 3 / Respondent 3

Interview 4 / Respondent 4

Interview 5 / Respondent 5

31.49 – 31.52 Ik denk dat de geschiedenis leert dat dit soort "reuring" (PO in Actie) altijd maar 1 of 2 keer kan gebeuren.

32.04 - 32.22 Het zijn maar van die hele kort pieken. Je kan niet longitudinaal blijven pieken. Dat gaat niet. Je houdt de aandacht niet van iedereen er zolang bij. Dus ik denk dat de vakbonden daarin weliswaar gezien hebben van; okay we zijn linksom of rechtsom voorbij gestreefd maar zij kunnen die werkwijze niet overnemen.

41.45- 42.07 Ik denk dat ze gewoon doen wat ze deden. Ik denk ook dat dat het doel niet is geweest. Misschien hebben die 2 jongens nog wel ervaren; dit houden wij niet vol. Wij kunnen achteraf zeggen; Wij hebben een succes bereikt.

Interview 6 / Respondent 6

38.58 – 39.22 (opheffen) Moet je je conformeren? Ja, precies. En, heb je de slagkracht nog als je nu pauze neemt en straks bij een groter thema of een belangrijker momentum de boel weer optuigt. Dit is altijd een strategische keuze want voor ons is dat privé ook wel een dingetje, natuurlijk. Ik wil gewoon meer tijd bij mijn gezin zijn en Jan ook. We wilden geen deel worden van het pluche. Want daar hebben we altijd tegen gestreden en dat vinden we ook niet interessant.

39.26 – 39.42 (Pluche) Ja, natuurlijk. Want je wordt voor alle overlegtafels gevraagd. Ik had geen dag meer les hoeven geven als ik ja had gezegd tegen alle tafel waar we bij hadden kunnen zitten. Daar wordt je helemaal misselijk van. Er wordt zoveel over onderwijs gepraat door mensen die niet voor de klas staan. En dit is mijn hart. Waar we nu zitten (in de klas).

39.48 – 39.55 Ik hoef niet zo nodig elke dag met Petra van Haren aan een tafel te zitten en elke dag te lunchen. Boeit me echt geen meter. Haal er geen plezier uit.

Interview 7 / Respondent 7

18.04 – 18.13 Maar wel vertrokken op hun eigen voorwaarden, want de bonden maar ook de PO raad wilden ze maar wat graag hebben als uithangbord voor de hele sector. Alleen dat deden ze ook maar op hun eigen voorwaarden.

56.27- 56.51 Jongens, als we niet meegaan met deze gasten. Kijk hoeveel mensen ze op de been hebben weten te brengen. Ze kunnen kritisch zijn maar als het puntje bij paaltje komt zullen ze best wel van goede wil zijn richting de AOB. Als we die willen faciliteren, als we die lid van ons willen maken, als wij toekomstbestendig willen zijn dan moeten wij ons nu veranderen. Dus ze hebben heel erg veel aan elkaar gehad. Het is een vechthuwelijk geweest maar uiteindelijk wel een gelukkig huwelijk.

Interview 8 / Respondent 8

Interview 9 / Respondent 9

28.14 – 28.35 PO in Actie is eigenlijk verdampt. Die 2 mannen zijn opgestapt en ze zitten ook niet meer aan de onderhandelingstafel voor de nieuwe cao bijvoorbeeld. Het is een beweging die als het ware geëvaporiseerd is. Er is volgens mij niet veel meer van over. Althans niet in zeggingskracht en niet betekenis. Misschien dat ie weer opkomt bij nieuwe verkiezingen maar nu op dit moment niet.

Interview 10 / Respondent 10

38.54 – 39.07 Weet je waar zij blij van werden? Alle media aandacht. En als ze waren gebleven hadden ze zich inderdaad moeten conformeren aan het heel veel werk achter de schermen doen. Dat je niet overal alle successen kan claimen en constant in de spotlights staan. Dat wilden ze niet.

40.33 – 40.50 PO in Actie was juist zo goed omdat ze open waren zo transparant en omdat ze wonnen. Dat maakt hun wel wat heel prachtig was. Ik snap het ook wel. Zij hadden niet inderdaad zichzelf kunnen blijven.

Interview 11 / Respondent 11

Interview 12 / Respondent 12

