

**Zelforganisatie
en een stijl van
leidinggeven voor
opleidingsmanagers -
Een verslag van een onderzoek**

Dr. Marcel van der Klink
Dr. Mieke Koeslag-Kreunen
Dr. Frits Simon
Zes opleidingsmanagers

Lectoraat Professionalisering
van het Onderwijs



samen onderzoekend
ontwikkelen van
inspirerend onderwijs

**Zuyd
Onderzoek**

**ZU
YD**



Inhoudsopgave

1. Introductie.....	4
Een vraag uit de organisatie	4
Verwachtingen	5
Deelnemers aan het onderzoek en anonimiteit.....	5
2. Werkwijzen binnen het onderzoek	6
3. Inhoudelijke oogst gedurende het onderzoek	7
Periode 1: januari 2020 – juli 2020.....	7
Periode 2: september 2020 – juli 2021	8
Al doende gewerkt aan een onderzoeksmethodiek	12
4. Inzichten op basis van het onderzoek: een samenvatting	12
Zelforganisatie: zelfordening, zelfsturing en zelfbestuur.....	12
De ontwikkeling van een zinnebeeldig taalgebruik.....	12
5. Nabeschouwing	13
Literatuur.....	14

1. Introductie

Zuyd Hogeschool koerst op zelforganisatie voor (opleidings)teams. Zelforganisatie wordt opgevat als het binnen de bestaande context en kaders van de hogeschool bevorderen van eigen verantwoordelijkheid van teams en medewerkers voor de organisatie en verdere ontwikkeling van een opleiding. De complexiteit van de organisatie en het onderschrijven van de professionaliteit van de medewerkers maken zelforganisatie tot een gewenst uitgangspunt. Samenwerking, regelruimte, verantwoordelijkheid, proactief handelen en verbindend leiderschap worden verbonden aan het begrip zelforganisatie. De onverwachte taakstellingen die de Corona-pandemie met zich meebracht versterkten dit besef. Met de dankbetuiging in De Limburger van 20 maart 2021¹ sprak het College van Bestuur waardering uit voor onder meer de gebleken zelforganisatie.

Zelforganisatie is echter geen vanzelfsprekende zaak. De voorbije decennia hebben voor de hogeschool, net als voor vele andere organisaties in het publieke domein, veel aan centrale beleidsbepaling meegebracht. Schaalvergroting, krap toereikende budgettering en formele kwaliteitseisen hebben veel aandacht gevraagd voor het managen van de organisatie. Er kwam veel nadruk te liggen op verantwoordingsplicht. De zelfverantwoordelijkheid van de professional is daardoor aan erosie onderhevig geraakt, de aansturing door bestuurders en managers in gewicht toegenomen. Dit, terwijl eigen initiatief en verantwoordelijkheid binnen het werk ook anno 2021 (nog steeds) belangrijk worden gevonden, zo maken Van der Hilst (2019) en Van den Brink (2020) duidelijk in een terugblik op institutionele veranderingen in de voorbije decennia. Bovendien stellen Van der Hilst en Van den Brink de vraag in welke mate centrale aansturing daadwerkelijk voldoende effectief is gebleken.

Zelforganisatie is daarmee geen uitgemaakte zaak. Teamleiders en opleidingsmanagers staan daarom voor de vraag hoe zij zelforganisatie binnen hun teams en van hun medewerkers kunnen bevorderen. Voor hen een gecompliceerde taakstelling, want hoe verhoudt zich zelforganisatie tot een organisatie waar teamleiders en opleidingsmanagers worden gezien als een centrale spil? Hoe kun je zelforganisatie opbouwen in een eigen team als de organisatie daarop niet is ingericht?

Een vraag uit de organisatie²

Einde 2019 meldden zich vier opleidingsmanagers bij het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs, met de vraag of dit lectoraat hen kon helpen met onderzoek naar *hoe zelforganisatie binnen hun teams zou kunnen worden bevorderd en wat daarbij hun rol als teamleider zou kunnen zijn*. Begin 2020 is er een begin gemaakt met dit onderzoek, juli 2021 is dit onderzoek (voorlopig) afgesloten. In anderhalf jaar tijd is er intensief gewerkt aan het onderzoek, waarbij verschillende (onvoorziene) gebeurtenissen dit onderzoek hebben gestuurd. Omdat voor het onderzoek een min of meer zelforganiserende werkwijze werd gekozen, konden deze gebeurtenissen worden geïncorporeerd. *Practice what you preach* (b)leek een voor de hand liggend uitgangspunt. In dit



² Hoewel in de tijd niet correct wordt, om geen onnodige verwarring te veroorzaken, consequent gesproken over opleidingsmanagers in plaats van teamleiders. Eind hogeschooljaar 2020-2021 werd de aanduiding voor een teamleider van een opleidingsteam veranderd in opleidingsmanager. In een van de bijeenkomsten tijdens het onderzoek gaf dit aanleiding tot enige reflectie. Vooral het verschil tussen 'leider' en 'manager' gaf stof tot nadenken. *What's in a name?* Dat een andere aanduiding andere verwachtingen wekt, werd duidelijk.

verslag wordt daarom gepoogd de dynamiek van het onderzoek te behouden. Er wordt verslag gedaan van de werkwijzen (II), de inhoudelijke oogst (III), en de inzichten die dit onderzoek heeft opgeleverd (IV). Een korte nabeschuiving (V) sluit dit verslag af.

De verslaglegging wordt op onderdelen ingedeeld in twee periodes. Hoewel het een doorlopend onderzoek betrof zijn er goede redenen voor twee periodes.

Gedurende periode 1 werd het onderzoek door vijf opleidingsmanagers, Mieke Koeslag-Kreunen en Frits Simon gedaan. Deze periode omvatte de maanden januari – juli 2020. Kort na de start zagen twee opleidingsmanagers af van verdere deelname en in juni een derde. Daarnaast vertrok Mieke Koeslag-Kreunen naar een andere hogeschool.

Periode 2 omvatte september 2020 – juli 2021. Het onderzoek werd voortgezet door drie opleidingsmanagers, Marcel van der Klink en Frits Simon. In september stapte namelijk een derde opleidingsmanager in.

Ondanks de wisselingen in deelname aan en begeleiding van het onderzoek is er sprake van een doorlopend proces. Er blijkt voldoende continuïteit te zijn gerealiseerd. Weliswaar veranderde de inbreng door de wisseling van deelnemers en onderzoekers, maar de gevolgde manier van werken werd voortgezet in afstemming met iedereen. De ingeslagen weg van een zelf-organiserende manier van werken binnen het onderzoek bewees zichzelf daarmee.

Verwachtingen

Als de beoogde opbrengst van het onderzoek werden meerdere belangen benoemd. Voor opleidingsmanagers zou de uitwisseling van ervaring en het ontwikkelen van onderlinge steun belangrijk zijn, met als opbrengst het ontwikkelen van enkele handvatten voor het bevorderen van zelforganisatie in hun opleidingen. Voor Zuyd zou het verspreiden van de verworven inzichten van belang zijn, daarmee beogend ook anderen te ondersteunen in hun streven zelforganisatie te bevorderen. Het belang van kennisontwikkeling voor het lectoraat zou met de presentatie en publicatie van de onderzoeksresultaten zijn gediend.

Deelnemers aan het onderzoek en anonimiteit

De vraag van de opleidingsmanagers maakte hun eigen handelen onderwerp van het onderzoek. Hun wens om zelforganisatie te *kunnen bevorderen* was het startpunt om samen te onderzoeken. Dat leverde, zoals nog wordt beschreven, werkwijzen op waarbij ervaringen met het eigen handelen in het eigen team onderwerp van onderzoek werden. Dat maakt echter dat voor de verslaglegging van dit onderzoek het borgen van anonimiteit een opgave apart is. Zonder te illustreren op basis van welke ervaringen bepaalde inzichten tot stand kwamen, zal het voor een buitenstaander lastig zijn deze inzichten te onderkennen. Tegelijkertijd maakt het de deelnemende opleidingsmanagers kwetsbaar. Door de ingebrachte ervaringen zo veel mogelijk te abstraheren en elke opleidingsmanager als een 'zij' te presenteren, wordt gepoogd deze kwetsbaarheid zo gering mogelijk te maken. Bovendien staan de deelnemers, hoewel ze nadrukkelijk als mede-onderzoekers moeten worden gekwalificeerd, niet met naam in dit verslag vermeld. Desondanks zal voor iemand binnen de hogeschool op basis van dit verslag duidelijk kunnen worden wie er heeft deelgenomen aan dit onderzoek. Waar deelnemers aan dit onderzoek op een respectvolle wijze hun ervaringen met anderen hebben ingebracht, mag daarom van de buitenstaander een respectvolle omgang met dit verslag worden verwacht.

Ten behoeve van de onderlinge anonimiteit hebben alle deelnemers, onderzoekers en ondersteuner de in het lectoraatsonderzoek gebruikelijke verklaringen met betrekking tot privacy en integriteit ondertekend.

2. Werkwijzen binnen het onderzoek

Uitgangspunt was dat elke opleidingsmanager mede-onderzoeker was, omdat het eigen handelen binnen de eigen opleiding onderwerp van onderzoek was. Daarvoor kwam de onderzoeksgroep in de 1^e periode vijf keer bij elkaar, in de 2^e periode zeven keer. Het betroffen telkens bijeenkomsten van tweeënehalf uur. Twee onderzoekers van het lectoraat traden daarbij op als begeleider van het onderzoek. Hun rol was voorbereiding, voorzitten en verslaglegging van de bijeenkomsten. Daarnaast zetten de begeleiders aan tot reflectie tijdens en na de bijeenkomsten. Dit laatste door het bespreken van tussentijdse rapportages, het stellen van reflectieve vragen, het aanreiken van literatuur en van werkwijzen voor verdere uitdieping. In de 1^e periode werd voor de werkwijze gebruik gemaakt van *Left Hand Column*-werkwijze van Argyris & Schön (ontleend aan Senge et al., 1994). In de 2^e periode werd gewerkt op basis van de Balint-methode voor intervisie (ontleend aan Dugour et al., 2005).

Voor het onderkennen van zelforganisatie is insiders-kennis nodig. Omdat het voor een buitenstaander nauwelijks mogelijk is te onderkennen welke gebeurtenis zich ontwikkelt op de grens van wat (lang) gebruikelijk is, werden de opleidingsmanagers met de *Left Hand Column*-werkwijze en de Balint-methode aangezet tot verdiepende reflectie op wat zij 'zagen' gebeuren met medewerkers, met hun teams en met henzelf. Het idee was dat ergens op de grens van het gebruikelijke, zelforganisatie zich voordoet of zou zijn gewenst. Maar ook dat - op zijn Cruyffiaans? - zelforganisatie herkend moet worden, alvorens het te kunnen bevorderen. De gebruikte werkwijzen maakten het mogelijk om concrete gebeurtenissen in kaart te brengen, met de daarbij behorende ervaring en reflectie. In de 1^e periode werden door de opleidingsmanagers gebeurtenissen ingebracht, waarbij uitgediept werd welke aspecten aan zelforganisatie verbonden konden worden. In de 2^e periode werd specifieke casuïstiek ingebracht, die in opeenvolgende sessies werd onderzocht op aspecten van zich ontwikkelende zelforganisatie.

In beide periodes werd de verslaglegging en de ingebrachte aanzet tot reflectie besproken, aangevuld en gecorrigeerd in de onderzoeksgroep (opleidingsmanagers en onderzoekers). Daarmee werd navolgbaar hoe het 'denkproces' zich al werkende ontwikkelde rondom zelforganisatie. Afspraken over het vervolg werden dan eveneens gemaakt.

Opleidingsmanagers werd ook gesuggereerd om sessies op een bepaalde manier voor te bereiden. Doorgaans lukte een voorbereiding wel, zij het anders dan gesuggereerd. In beide periodes werden eveneens suggesties voor literatuur aan opleidingsmanagers gedaan. Daarvan is beperkt gebruik gemaakt³.

³ Een bij nader inzien gestelde vraag bij het suggereren van literatuur was, of daarmee een gebruikelijk managerial verlangen tot procesbeheersing - een reparatiestand - werd geïmpliceerd. Die vraag gold zowel voor de opleidingsmanagers als de begeleidende onderzoekers.

3. Inhoudelijke oogst gedurende het onderzoek

Omwille van een beperking van de omvang van dit verslag en om de anonimiteit van de deelnemende opleidingsmanagers zo veel mogelijk te borgen, worden inhoudelijke ontwikkelingen puntsgewijs beschreven. Daarbij worden voorbeelden gegeven, die, zoals aangeduid, zo veel mogelijk zijn geabstraheerd van de concrete situatie. Met ‘inhoudelijk’ worden de ervaringen en inzichten bedoeld die zich achtereenvolgens ontwikkelden binnen het onderzoek.

Periode 1: januari 2020 – juli 2020

De beschrijving van periode 1 berust op een tussenrapportage van juli 2020, getiteld ‘Teamleiders zoekend naar Zelforganisatie. Een tussenrapportage (en reflectie).⁴ Deze tussenrapportage is geaccordeerd door de deelnemende opleidingsmanagers. De volgende punten kwamen in deze periode naar voren:

* Een verdieping in en verdere verkenning van het begrip zelforganisatie was nodig. Opleidingsmanagers namen met verschillende intenties en verwachtingen deel aan het onderzoek. Een opleidingsmanager bewonderde eigen initiatieven en het overnemen van verantwoordelijkheden door medewerkers binnen de opleiding. Er was binnen de opleiding niet gewacht op centrale beleidsbepaling. Er kon misschien van ‘burgerlijke ongehoorzaamheid’ worden gesproken. De vraag was tot op welke hoogte zelforganisatie kon worden toegestaan. Een andere opleidingsmanager zocht vooral naar wegen om vertrouwen en verantwoordelijkheid te stimuleren, dan wel te onderzoeken wat het toekennen daarvan verhinderde. Zij wilde daarin ook het eigen functioneren betrekken. Een derde opleidingsmanager was op zoek naar een doelmatige invulling van zelforganisatie. Zij zocht binnen dat kader naar handvatten om op een doordachte manier te sturen op het realiseren van gestelde doelen. De twee andere deelnemende opleidingsmanagers waren uitgestapt, voordat hun verschillende intenties en verwachtingen voldoende waren uitgekristalliseerd.

* Tot aangename verrassing van de opleidingsmanagers ontwikkelden medewerkers binnen de oprukkende corona-pandemie allerlei spontane initiatieven, die de opleidingsmanagers als voorbeelden van zelforganisatie zagen. De maatregelen in verband met de pandemie noopten tot snel en adequaat inspelen op situaties. Er werden online weekborrels en een digitale koffiecorner geïnitieerd. Sommige collega’s gaven aan bepaalde taken niet meer op een verantwoorde manier te kunnen uitvoeren en vroegen om oplossingen. Op eigen initiatief werd een leeromgeving over het gebruik van MS Teams ingericht. Sommige doorgaans wat teruggetrokken medewerkers namen de *lead* om voor collega’s een cursus online toetsen te organiseren. Iemand verraste een opleidingsmanager door het gewenste initiatief te vertonen, daartoe mogelijk onbedoeld aangezet door een gesprek met iemand anders. De vragen werden hoe deze uitingen van zelforganisatie te verklaren en andere mogelijk te bevorderen zouden zijn.

Gaandeweg kristalliseerden zich drie thema’s uit die op de een of andere manier een rol bleken te spelen in het kader van zelforganisatie. Hieronder bij punt 3, 4 en 5 worden ze toegelicht.

*Als eerste thema werd benoemd dat ***zelforganisatie in interactie ontstaat***. Bij de verschillende ingebrachte voorbeelden viel op hoe veel gebeurt als er met elkaar gepraat, overlegd of vergaderd wordt. Het lijkt dat allerlei communicatie - al dan niet in urgente situaties - de weg opent om nieuwe wegen in te slaan en mogelijkheden te creëren. Dingen worden - onverwacht, eindelijk, openlijk - gezegd en onvoorzien openen zich nieuwe perspectieven. Het idee ontstond dat er een enorme

⁴ Deze rapportage is niet openbaar omdat ze slechts als tussenbalans voor de onderzoeksgroep dienstdeed.

potentie voor zelforganisatie in interactie of communicatie zit. Kan een opleidingsmanager ‘iets met communicatie’ doen om zelforganisatie te bevorderen? Het onderkende belang van interactie geeft een groot en abstract onderwerp als zelforganisatie houvast. Zelforganisatie kan ontstaan in interactie en blijkbaar kan dat heel klein, spontaan en ongeorganiseerd gebeuren. Het lijkt erop dat een gedeelde urgentie (zoals een pandemie, tijdnoed, gebrek aan middelen en kennis) als een katalysator kan werken, leidend tot spontane interacties voor een gemeenschappelijk doel.

*Onverwacht blijkt een team of individuele teamleden anders in elkaar te zitten dan van tevoren gedacht. Er mag meer en er blijkt meer te kunnen. Dan blijken **bestaande verwachtingen en stereotypingen** niet te kloppen. Kloppen ze vanaf dat moment niet of klopten ze altijd al niet? Wat doet zich voor in concrete situaties als verwachtingen of stereotypingen worden doorbroken? En komt dit de zaak ten goede? Wat kun je ermee? In de reflecties door de opleidingsmanagers werd gesproken over hoe je op een andere, positieve manier om kunt gaan met stereotypingen. Een bepaalde bewustwording en onderlinge explicitering van verwachtingen zou kunnen leiden tot het bewust organiseren of stimuleren van zelforganisatie, uitmondend in meer ruimte (geven) aan teams om meer regie te nemen over het eigen werk.

*Als een voor de hand liggend leiderschapsdilemma kwam **vertrouwen en verantwoordelijkheid** naar voren. Voor de hand liggend omdat zelforganisatie moet gaan betekenen dat verantwoordelijkheid elders wordt belegd of wordt gedeeld, en er tegelijkertijd het vertrouwen moet bestaan dat er geen gekke dingen gebeuren. Een typisch leiderschapsdilemma in deze context. Het lijkt lastig te zijn om hier een duidelijke en geplande richting aan te geven. Duidelijkheid over dit dilemma lijkt meer in het moment zelf (1^e thema) aan de orde te komen dan van tevoren zo gepland (2^e thema).

Het in de bijeenkomsten uitkristalliseren van deze thema's leidde tot aanvullende vragen. Wat hadden de opleidingsmanagers voor ogen met zelforganisatie? Meer vrijheidsgraden in de uitvoering van werk? Meer beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheid van de medewerker? Meer efficiency? In de opleiding of als opleiding binnen de hogeschool? Daarnaast werd opgemerkt dat de ingebrachte voorbeelden van zelforganisatie allemaal positief werden gewaardeerd. Is dit zelforganisatie door een roze bril? Welke grenzen zouden mogen worden overschreden en wie bepaalt dat dan? Is zelforganisatie een managementtool? Waar staat een opleidingsmanager zelf dan in het kader van zelforganisatie? Als enige erbuiten?

Voor het vervolg werd afgesproken dat opleidingsmanagers bewust zelforganisatie zouden gaan inzetten. Klein, simpel of op basis van het programma Sterk Teamwerk zou een of andere actie worden ingezet. Deze inzet zou dan verder worden uitgediept in het vervolg van het onderzoek.

Periode 2: september 2020 – juli 2021

In deze periode waren een bespreking van en reflectie op zich ontwikkelende casuïstiek aan de orde. Per bijeenkomst wordt daarom de ontwikkeling in casuïstiek aangeduid en worden enkele reflecties weergegeven waartoe de casuïstiek aanleiding gaf. In een tussenbalans wordt de voortgang van het onderzoek als zodanig aan de orde gesteld. Wat gebeurt, is dat er langzamerhand een perspectief op de nogal complexe meervoudigheid van zelforganisatie ontstaat. Bovendien, dat er gaandeweg naar conclusies wordt toegewerkt en dit onderzoek naar een einde toewerkt. De beschrijving van periode 2 berust op de geaccordeerde verslagen uit dezelfde periode.

1^e Bijeenkomst

Deze bijeenkomst werd besteed aan het bespreken van de voorgenomen acties. Deze bleken in aanleg nogal breed aangezet. Er drong besef door dat het zou gaan om met kleine acties een bestaand patroon te ontregelen, met de bedoeling te zien of en mogelijk hoe zich zelforganisatie rondom de actie zou ontwikkelen. Zou zich iets anders ontwikkelen? Iets dat aan een idee van zelforganisatie voldeed? Een voorbeeld: een medewerker had gevraagd of deze ondanks een forse taakbelasting, een cursus kon volgen. In plaats van een standaardreactie vanuit de hiërarchie van de opleidingsmanager, werd de medewerker gesuggereerd dit met het eigen team af te kaarten. De vraag die bleef hangen was wat als deze stimulans tot zelforganisatie ertoe zou leiden dat de cursus zou worden gevolgd boven op de bestaande taakbelasting.

2^e Bijeenkomst

De casus was dat het gesprek van een opleidingsmanager met een commissie met de wens van de opleidingsmanager dat de commissie zich standvastiger en autonomer zou opstellen verrassende gevolgen had. Het leidde spontaan tot een kritische zelfbeschouwing door de commissie en het onverwacht zich terugtrekken van een senior-lid uit de commissie. Het senior-lid probeerde er later - vergeefs - op terug te komen. Wel kreeg dit voormalige senior-lid ondersteuning bij een loopbaanoriëntatie.

De actie van de opleidingsmanager maakte zichtbaar dat zaken anders uitpakken dan gedacht. Wat een gek baantje heeft een opleidingsmanager toch! Wat heeft zich eigenlijk afgespeeld in de boezem van de commissie? En, hoe werd er voortaan naar de opleidingsmanager gekeken? Hoe verhouden zich de oorspronkelijke doelstelling met wat zich daadwerkelijk ontwikkelde? Vooralsnog blijft ook onduidelijk of het gestelde doel bereikt zal worden.

Voortbouwend op het in de 1^e periode onderkende belang van interacties en stereotypering werd de impact van beeldvorming, *framing* en taal/jargon voelbaar. Zichtbaar gemaakt in bijvoorbeeld de verschillende impact van 'dat er nogal veel op ons kleine team afkomt' of geformuleerd met het oog op mogelijkheden: 'dat we een klein team zijn dat met korte lijnen zaken goed kan aanpakken.

3^e Bijeenkomst

Als eerste casus kwam aan de orde dat een opleidingsmanager zich bewust terughoudend had opgesteld bij een urgent beleidsonderwerp. De terughoudendheid in eigenaarschap leidde ertoe dat een paar teamleden zich verantwoordelijk maakten voor het ontwikkelen van voorstellen. Wat overigens niet verhinderde dat de opleidingsmanager de nodige ambivalenties ervoer. Hoe om te gaan met haar formele verantwoordelijkheid, de bestaande beleidskaders, eigen opvattingen over het onderwerp en eerder ervaren onderhuidse spanningen?

Zijn ambivalenties, twijfels en dilemma's echter niet de gewoonste zaak van de wereld? En is er iets tegen om ze uit te spreken? Juist om te verhinderen dat zelforganisatie zou suggereren dat zaken zich buiten een context voltrekken?

Ook de casus uit de vorige bijeenkomst, komt aan bod. In deze casus van de commissie is de toekomst ongewis. De opleidingsmanager besluit de ontwikkelingen vooralsnog op hun beloop te laten en naar bevind van zaken te handelen. Bovendien, criteria waarmee nu op zelforganisatie wordt gekoerst, hoeven niet dezelfde te zijn als waarmee naar nieuwe ontwikkelingen zal worden gekeken. Ook criteria kunnen zich ontwikkelen.

De 3^e casus betreft de verrassende uitkomst van een op een willekeurig moment gevoerd gesprek waarin een opleidingsmanager haar zorgen met een medewerker besprak over zijn dominantie in het team. Normaal gesproken zijn dat geen gemakkelijke gesprekken. De medewerker veranderde echter

daarop resoluut zijn opstelling in het team, waardoor er een nieuwe dynamiek in het team ontstond. Vraag blijft uiteraard wat er gaat gebeuren. Daarnaast wat een beste manier van werken voor een opleidingsmanager is. Op basis van *management by walking around* en (gelukkige) toevalstreffers? Door onderwerpen positief te labelen? En vooral met een behoorlijk oog voor wat zich daadwerkelijk voordoet en dan mikken op serendipiteit?

Tussenbalans

*Aan begrippen als interactie, communicatie en stereotypering, werden begrippen als beeldvorming, taal, jargon, framing en serendipiteit toegevoegd. Er worden daardoor verbanden gesuggereerd tussen een manier waarop men de werkelijkheid definieert, omschrijft, ziet, aanzet, ergens (niet) op reageert et cetera en wat er zich daarna aan zelforganisatie voordoet.

*De vraag werd of er daarom samen met de opleidingsmanagers een vocabulaire zou kunnen worden ontwikkeld dat zelforganisatie zou bevorderen. Een vocabulaire als een overdraagbare opbrengst van het onderzoek, en dat zich eveneens zou lenen voor vervolgonderzoek.

*Terugkijkend op de casuïstiek blijken er aan zelforganisatie drie facetten te onderscheiden: zelfordening, zelfsturing en zelfbestuur. Zelfordening is datgene wat zich voortdurend ontwikkelt in de dynamiek van alle (inter)acties. Zelfsturing is de door de opleidingsmanagers nagestreefde professionele verantwoordelijkheid van iedere medewerker voor zijn werk. Zelfbestuur is de formeel geregelde ruimte waarin een opleiding de eigen organisatie vormgeeft. Zelfordening is de onverwachte voortzetting. Zelfsturing vertoont zich als eigen initiatief en regie. Zelfbestuur is te uit tekenen aan de hand van het organogram van de opleiding. Zelforganisatie wordt zo een paraplu-begrip om daaronder op een gedifferentieerde manier te kunnen kijken naar wat zich voordoet.

4^e Bijeenkomst

De veronderstelling wordt uitgesproken dat met het vervlechten van de eerdere begrippen interactie tot en met serendipiteit en de drie facetten van zelforganisatie een vocabulaire of stijl van leidinggeven kan worden ontwikkeld, die zelforganisatie bevordert. De begrippen worden daarom van een eerste omschrijving voorzien en de opleidingsmanagers proberen hun casuïstiek door deze bril te bezien. In de casus van de opleidingscommissie (te zien als een uiting van zelfbestuur), zijn de facetten op hoofdlijnen herkenbaar. De gewenste toename aan autonomie en standvastigheid stuurt aan op meer zelfsturing, terwijl wat zich feitelijk voltrekt niet voorzien werd (zelfordening). In een nieuw ingebrachte casus wordt benoemd dat een medewerker zijn beroepsidentiteit in het nauw gebracht voelt door de voorgenomen curriculumvernieuwing (een uiting van zelfsturing). Deze opmerking maakt in het team het nodige los en 'veroorzaakt' een heftige en emotionele bijeenkomst (zelfordening). In de casus waarin een dominante medewerker een stap terug deed (zelfsturing) blijkt dat er een andere sfeer is ontstaan in het team (zelfordening) waarbij het team meer verantwoordelijkheid naar zich toetrekt (zelfsturing). Gemeenschappelijk aan de casuïstiek is dat een relatief kleine gebeurtenis onvoorzien processen in gang hebben gezet, die op het eerste oog zelfsturing bevorderen. Duidelijk werd ook dat dit geen rationele gebeurtenissen zijn, maar dat emoties, conflicten, irritaties et cetera een vanzelfsprekende en onvermijdelijke rol spelen. Bleef opnieuw een vraag wat de positie van de opleidingsmanager is. De casuïstiek maakt duidelijk dat zij geen chauffeur op afstand is noch kan zijn, en tegelijkertijd een aantal verantwoordelijkheden heeft om zaken aan te sturen.

5^e Bijeenkomst

Duidelijk werd dat het in dit onderzoek blijkbaar gaat om te zoeken naar wegen om zelfsturing te bevorderen, dat dit in een context van zelfbestuur gebeurt, te midden van allerlei zichzelf ordende ontwikkelingen. Waarbij zelforganisatie het paraplu-begrip blijft. Opleidingsmanagers geven aan dat het onderzoek hun meer aandacht oplevert voor de procesmatige gang van zaken, voor een inzicht in een ervaren ongemak met hun bezigheden en een scherper inzicht voor de eigen verantwoordelijkheden. Daarbij speelt taal een belangrijke rol. Bovendien ontstaat er - mede in het licht van het werk van Patricia Shaw - het besef dat zelfsturing niet betekent dat alles kan of mag, maar dat het zich altijd in een beroepsmatige context (met een voorgeschiedenis) bevindt. In deze context worden verschillende verantwoordelijkheden beoefend, maar met minder eenduidige bestuurbaarheid dan eerder bedacht of gehoopt. Het bijzondere aan de bijeenkomst is ook dat deze zich op een andere manier ontwikkelt dan gedacht: acute in plaats van voorbereide casuïstiek wordt besproken. Daardoor valt te zien hoe de deelnemers aan dit onderzoek zelf 'onderhevig' zijn aan zelfsturing en zelfordening. Kortom, *practiced what they become to preach*.

6^e Bijeenkomst

Het gesprek spitste zich toe op wat leiderschap vermag. Het idee dat leiders (of managers) bepalend zijn voor wat er gebeurt wordt gerelativeerd. Het onderzoek heeft veel meer een perspectief op leiderschap opgeleverd dat van lokaal naar globaal werkt, dat vertrouwen stelt in de professionaliteit van de medewerkers en met een zekere terughoudendheid stuurt. Dat daarbij vele verschillende motieven in het geding zijn, is onderdeel van het 'spel'. Leiders maken samen met hun collega's werk van hun woorden.

7^e Bijeenkomst

In deze afsluitende bijeenkomst stond de opbrengst van dit onderzoek op de agenda, met onder meer de vraag hoe anderen hun voordeel hiermee zouden kunnen doen. Belangrijke notie daarbij was (nog eens) dat het belangrijk is om te handelen in dat wat er gebeurt. Wat op enig moment winst is (bijvoorbeeld zelfregie op taakstellingen) kan op een ander moment weer vragen - door wie dan ook - om ingrijpen (bijvoorbeeld om ongelijkheid te voorkomen). In zelf-ordenende processen bestaan geen permanente oplossingen.

Reflecterend over een mogelijk opbrengst - in de vorm van een aanbod aan anderen - werd benoemd dat het onderzoek een zeldzame gelegenheid bood om samen met collega's na te denken over wat opleidingsmanagement in relatie met gewenste zelforganisatie vermag. Er werd gewezen op het belang dat de begeleidende onderzoekers bleken te beschikken over inhoudelijke expertise op het gebied van zelforganisatie, in staat waren om diepgaande reflectie op inhoud en leiderschap in de praktijk te bevorderen en dit onderzoek procesmatig te ondersteunen. Dat het een onderzoek betrof en geen training of cursus speelde daarin een belangrijke rol, omdat de daarin aanwezige ruimte voor zelfsturing de basis voor reflectie bood. Er was geen verplichting tot het halen van een leerdoel. Ruimte voor reflectie zou ook moeten impliceren dat als er over een stijl van leidinggeven en een vocabulaire wordt nagedacht, deze niet in kant en klare begrippen of aanwijzingen moeten worden gegoten. Weliswaar is een repertoire aan begrippen in dit onderzoek naar voren gekomen, maar een scherpe afbakening zal naar verwachting zijn doel voorbijschieten. Eerder wordt gedacht aan het gebruik van beelden en metaforen, en het gebruik van betekenisvolle woordwolken. Met als bijzonderheid om een aanbod te doen in de vorm van onderzoek. Daarbij willen huidige deelnemers aan dit onderzoek gaan optreden als ambassadeurs om anderen te motiveren eraan mee te doen (en mogelijk als mede-onderzoekers optreden)

Al doende gewerkt aan een onderzoeksmethodiek

Gedurende het onderzoek is een manier van werken ontwikkeld, die in de praktijk effectief bleek. Effectief in de betekenis van uitnodigend, vertrouwelijk en leidend tot verdieping van inzicht in het eigen handelen als opleidingsmanager. Als verschillende elementen van deze manier van werken kunnen worden benoemd: intervisie als basis van uitwisseling en reflectie, snelle terugkoppeling en reflectie op de bijeenkomsten door de begeleidende onderzoekers, het aanbod van literatuur voor verdere begripsvorming, en de prikkeling tot reflectie gedurende de bijeenkomsten.

4. Inzichten op basis van het onderzoek: een samenvatting

Zelforganisatie: zelfordening, zelfsturing en zelfbestuur

Het bleek te helpen als er onderscheid wordt gemaakt tussen zelfordening, zelfsturing en zelfbestuur. Onder de paraplu van het aanvankelijke begrip zelforganisatie kan onderscheid worden gemaakt tussen deze drie. De ervaringen binnen het onderzoek laten zien dat zelfordening, zelfsturing en zelfbestuur helpen om te beschrijven wat zich in de vaart van alle gebeurtenissen voordoet en voortdurend in elkaar overloopt. Het is een praktisch onderscheid dat helpt te duiden wat zich in de praktijk voltrekt of ontwikkelt (zelf ordent), wat eigen verantwoordelijkheid door professionals (zelfsturing) op momenten inhoudt, en hoe de gebruikelijke organisatie in de hogeschool (zelfbestuur) kaders aanreikt waarbinnen verantwoordelijkheid wordt genomen te midden van alle hectiek.

Dit onderscheid helpt om te begrijpen wat er gebeurt, maar maakt de werkelijkheid niet beheersbaar. Er is sprake van interacties die wat er gebeurt voortdurend laten veranderen. Dat speelt zich niet in het luchtledige af. In de dagelijkse hectiek van alle gebeurtenissen is er altijd sprake van terugkoppeling of terugwerking in een concrete situatie. Er wordt en moet telkens naar bevind van zaken worden gehandeld. Het maakt dat opleidingsmanagers tijdens het onderzoek hun werk als 'een gek baantje' kwalificeren. Alleen al daarom zouden opleidingsmanagers het zelfsturend handelen van de professionals willen versterken. Het ging hen echter niet om beheersing van het team of de professionals, het gaat erom medewerkers meer en beter te ondersteunen in het uitoefenen van hun professionele verantwoordelijkheid.

Terugkoppeling in concrete situaties zorgt er bovendien voor dat de bandbreedte van veranderingen in de praktijk veelal begrensd is. Zelden tot nooit weten zich wereldvreemde of onwettige ontwikkelingen door te zetten. Er kan met een gerust gevoel worden gekoerst op zelfsturing, iets waarvan de initiatieven gedurende de Corona-crisis getuigen.

De ontwikkeling van een zinnebeeldig taalgebruik

Onmiskenbaar bleek het belang van taal, conversatie, interactie, woordgebruik, communicatie en de daarin opgesloten verwachtingen en stereotyperingen een rol te spelen in de wijze waarop dingen zich ontwikkelen. Dat zal ook gelden indien begrippen als zelfsturing, zelfordening en zelfbestuur hun intrede zouden doen. Woorden gaan met de spreker op de loop, hoe zorgvuldig ook gekozen. Dat maakt het echter belangrijk om er aandacht aan te schenken.

Gaandeweg werd het doel van het onderzoek het ontwikkelen van een stijl van leidinggeven voor opleidingsmanagers die zelfsturing - in de betekenis zoals in dit onderzoek zich heeft ontwikkeld - bevorderen zal.

Indien taal, zelfsturing en stijl van leidinggeven betrokken worden op elkaar dan is een van de conclusies binnen dit onderzoek om niet te zoeken naar strak omliggende begrippen, alsof men daarmee wel greep op de werkelijkheid zou verwerven. Maar eerder metaforen, beelden en woordwolken te ontwikkelen waarmee men casuïstiek kan verkennen. Verkennen als een terughoudend zoeken naar wat zich voordoet als zelforganisatie, en een terughoudend zoeken naar mogelijkheden om zelfsturing te bevorderen.

5. Nabeschuwing

De ontwikkeling van metaforen, beelden en woordwolken⁵ zou een afsluiting van dit onderzoek kunnen zijn geweest. Daarvan werd afgezien, dit zou echter een uitkomst kunnen zijn van verder onderzoek. Als verder onderzoek zou dit een coproductie van de dienst HR en het lectoraat kunnen zijn.

⁵ Er heeft in dit kader door de begeleidende onderzoekers een verkenning op het gebied van geweldloze communicatie en *deep democracy* plaatsgevonden. Samen met het werk van Danckaert, Homan, Kramer en Shaw kan dit suggesties voor de metaforen, beelden en woordwolken opleveren.

Literatuur

- Danckaert, K., & Gregoire, A. (2019). *inTeam. Een authentiek verhaal over gedeeld leiderschap en zelforganisatie*. Pelckmans Pro.
- Dugour, F, Stapel, H., & Sparreboom, I. (2005). *Intervisie voor docenten en studenten*. Hogeschool van Amsterdam.
- Homan, T. (2013). *Het et-cetera principe. Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Academic Service. pp. 441-473.
- KNAW et al. (2018). Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit.
- Kramer, J. (2014). *Deep democracy. De wijsheid van de minderheid* (2020 ed.). Boom uitgevers.
- Kuipers, H., Van Amelsvoort, P., Kramer, E.H. (2018). *Het Nieuwe Organiseren: Alternatieven voor de bureaucratie*. Acco.
- Pentascopie. *Geweldloze communicatie*. Geraadpleegd op 9 Februari 2021 op www.pentascopie.nl/wp-content/uploads/201905Geweldloze-communicatie-1.0.pdf
- Schmitz, G. (2020). *"Krijg de geest". Over bezielde gemeenschappen en een betrokken bescheiden bestuur*. Gemeente Peel en Maas.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., and Smith, B. (1994). *The fifth discipline field book: Strategies and tools for building a learning organization*. Currency and Doubleday.
- Shaw, P. (2002). *Changing conversations in organizations. A complexity approach to change* (2010 ed.). Routledge.
- Van den Brink, G. (2020). *Ruw ontwaken uit de neoliberale droom en de eigenheid van het Europese continent* (3rd ed.). Prometheus.
- Van der Hilst, B. (2019). *Teamgericht organiseren in het onderwijs. Sturen op kwaliteit, wendbaarheid en werkplezier*. Open Universiteit Nederland. Heerlen.