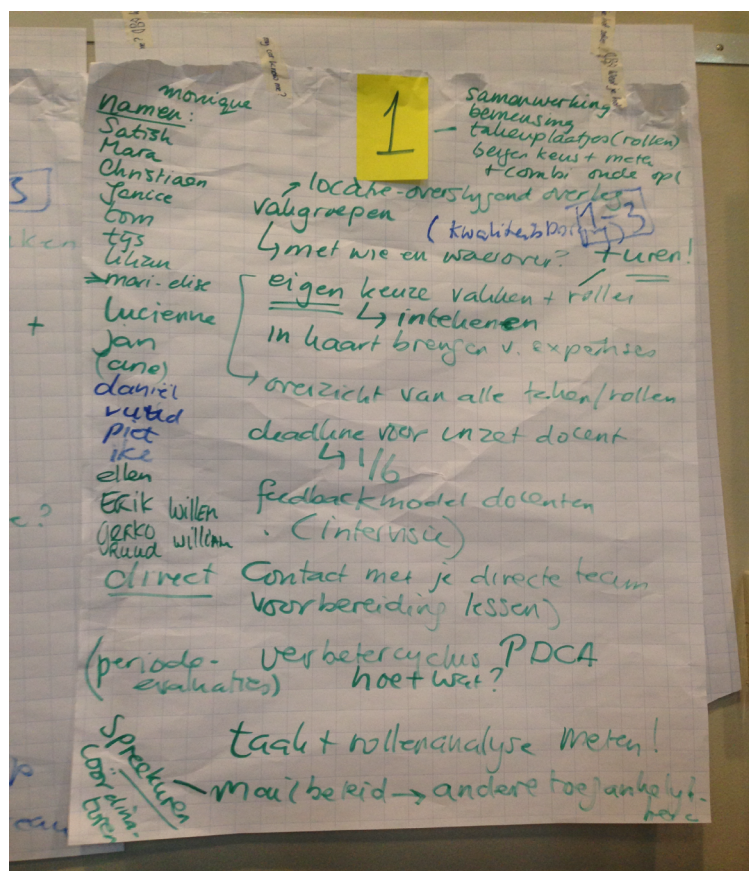


Samenwerken om te overleven: de ervaringen van INHolland BBS team Rotterdam over de dominante wijze van samenwerken en organiseren.



Student: Satish Rambhadjan

Examennummer: 306853

Studie: PTO Business Administration 2011-2013

Master scriptie als onderdeel van het doctoraal bedrijfskunde, major Management van Verandering

Rotterdam School of Management Erasmus University

Samenwerken om te overleven:
de ervaringen van INHolland BBS team Rotterdam over de dominante wijze
van samenwerken en organiseren.

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal bedrijfskunde – september 2014

Door:

Satish Rambhadjan

Afstudeercommissie:

Ir. Ton Roodink

Prof. dr. Alexander J.J.A. Maas

Het auteursrecht van dit onderzoeksverslag ligt bij Satish Rambhadjan.

Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degene waarnaar verwezen wordt.

De verantwoordelijkheid van de inhoud van dit onderzoeksverslag ligt bij Satish Rambhadjan. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksverslag naar samenwerking binnen het INHolland BBS team Rotterdam. Sinds de eerste gesprekken over het onderzoek heb ik altijd geloof gehad in het belang en relevantie van dit onderwerp. De methodologie was voor mij en alle betrokkenen nieuw. Dit heeft voor een enorm enthousiasme gezorgd. Het begrip samenwerken is voor iedereen anders. Al snel bleek de relevantie van het onderwerp ondanks dat het een onderwerp is dat al zo uitgebreid is uitgemeten in de literatuur en in organisaties.

INHolland wil ik bedanken voor het mogelijk maken van het volgen van de PTO. Zij zien in mij een potential met een toekomst in het onderwijs. Ik wil mijn teamleiders Arie de Wit en Arjen van Tol bedanken voor de vrijheid die zij mij hebben gegeven. Alle betrokkenen wil ik bedanken voor hun medewerking. De openheid, eerlijkheid, oprechte interesse in de methodologie en behulpzaamheid hebben mij enorm geholpen bij een goed verloop van dit onderzoek.

Hierbij wil ik mijn coach Ton Roodink bedanken. Hij heeft snel en gericht feedback gegeven. Daarnaast heeft hij mij geholpen tijdens de moeilijker tijden van de PTO en dit onderzoek. Ik kon altijd bij hem terecht met vragen over het onderzoek. Vooral het benadrukken van mijn rol als onderzoeker is voor mij heel erg waardevol geweest. Ik wil Alexander Maas bedanken. Hij stond direct voor mij klaar na het wegvallen van mijn mee-lezer. In een grote hoeveelheid data heeft hij mij geleerd structuur aan te brengen. Ik wil Esther Blom bedanken. Zij heeft mij geholpen om wegwijs te worden in het proces rondom de PTO. Als laatste van de PTO wil ik Maarten Dirks bedanken. Hij heeft mij tot op het bot gemotiveerd. Altijd stond hij open voor gesprekken met betrekking tot het onderzoek en studievoortgang.

Mijn dank gaat uit naar mijn vrouw Leonie Rambhadjan-Ammerlaan. Zij heeft mij gesteund en is altijd een waardevolle gesprekspartner geweest. In het dagelijkse en relationele is zij de rots in de branding geweest. Er zijn geen woorden voor haar steun, geduld, motivatie en geloof. Mijn dochter Isabella Rambhadjan wil ik bedanken voor haar aanwezigheid. Haar aanwezigheid en behoeften om er even tussen uit te gaan heeft gezorgd voor ontspanning. Ik wil mijn broer bedanken voor zijn concrete feedback. Als buitenstaander heeft hij mij geholpen om dit document leesbaar te maken voor niet-betrokkenen. Mijn ouders wil ik bedanken voor het geloven in een goede afloop. Zij hebben mij niet alleen met woorden gesteund, maar ook met het wegnemen van bepaalde verantwoordelijkheden waardoor de focus op mijn onderzoek kon liggen. Mijn schoonmoeder Leny Smit wil ik bedanken voor haar flexibiliteit. Ik kon altijd aangeven wanneer ik aan mijn onderzoek moest werken. Hierdoor kon zij bepaalde verantwoordelijkheden bij mij wegnemen. Haar vriend Jan Boonekamp wil ik bedanken voor het zijn van een goede gesprekspartner die met kritische vragen nieuwe uitgangspunten heeft belicht. Als laatste wil ik Jean-Paul Lucassen bedanken. Als vriend heeft hij zich om mij bekommerd tijdens de lastige tijden gedurende de PTO en erbuiten. Hij is klankbord geweest voor het onderzoek en heeft met zijn liefde voor de Nederlandse taal gezorgd voor een taaltechnisch gedegen onderzoeksverslag.

31-08-2014, Satish Rambhadjan

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
1. Inleiding	3
§ 1.1 De organisatie.....	3
§ 1.2 Het probleem.....	4
§ 1.3 Onderzoeksvraag	6
§ 1.4 Relevantie.....	6
§ 1.5 Opbouw scriptie.....	7
2. Methodologie	8
§ 2.1. Ontologisch vraagstuk	8
§ 2.2. Epistemologisch vraagstuk	9
§ 2.3. Methodologisch vraagstuk	9
§ 2.3.1. Responsieve methodologie	10
§ 2.3.2. Responsieve kernconcepten.....	11
§ 2.3.3. Responsieve werkwijze.....	12
§ 2.4. Onderzoeksmethoden	12
§ 2.4.1 Interviews	12
§ 2.4.2 Observaties	13
§ 2.4.3 Documenten	13
§ 2.4.4 Kwaliteitscriteria	13
3. Onderzoeksproces	16
§ 3.1 Onderzoeksvraag	16
§ 3.2 Interviews en gesprekken.....	17
§ 3.2.1 Werving participanten.....	18
§ 3.3 Uitwerking interviews en gesprekken	19
§ 3.4 Observaties.....	19
§ 3.6 Documenten en literatuur	19
§ 3.5 Bevindingen presenteren: levende verhalen vertellen	20
§ 3.6 Kwalitatief, postmodern onderzoek.....	20
4. Verhaal INHolland, beschrijving van onderzoeksresultaten.....	21
§ 4.1. Tijdens de teamvergadering	21
§ 4.2. Na de vergadering	23
§ 4.3. BBS Clusterdag teamleiders vergadering	25
§ 4.4. Na de teamvergadering	27
§ 4.5. Op de teamleiders kamer.	28
§ 4.6. Borrel BBS clusterdag	29
§ 4.7. Docenten na de borrel van de BBS clusterdag	31
§ 4.8. Op de kamer van Bas Boomsma.....	36
§ 4.9. Op de solotoer	37
§ 4.10. Kort verslagje van een vergadering (Bron: onderzoeksdossier)	38
5. Analyse/ Perspectieven over de verhalen.....	41

§ 5.1. Het verhaal	41
§ 5.2. Verbanden en thema's	42
§ 5.2.1. Verbanden	43
§ 5.2.2. Thema's	45
§ 5.3. Dominant denken en Dromen.....	45
§ 5.4. Probleemgebieden	52
§ 5.4.1. Reorganisaties	52
§ 5.4.2. Communicatie.....	52
§ 5.4.3. Hiërarchie	52
§ 5.4.4. Veerkracht	53
§ 5.4.5. Complexiteit	53
§ 5.4.6. Verwaarloosde organisatie.....	53
6. Literatuuronderzoek	56
§6.1 Professionele organisatie en Professionals.....	56
§6.1.1. Professional management.....	57
§6.1.2. Management in verwaarloosde organisaties	58
§6.1.3. Systeem en context gedreven organiseren	59
§6.2. Sociale constructies.....	60
§6.3 Groepsdynamiek.....	61
§6.3.1. Groepen.....	61
§6.3.2. Groepsdynamiek in teams.....	62
§6.4. Communicatie.....	64
§6.4.1. Communicatietheorie.....	65
§6.4.2. Feedback.....	67
§6.4.3. Dialoog.....	68
7. Conclusies en aanbevelingen.....	70
§7.1. Conclusies.....	70
§7.2. Aanbevelingen	71
§7.3. Terugblik probleemstelling, onderzoeksvraag en deelvragen.....	73
8. Reflectie	74
§8.1. Responsieve methodologie	74
§8.2. Reflectie rol van onderzoeker.....	76
§8.3. Reflectie onderzoeksanalyse	77
§8.3.1. Uitwerking gesprekken.....	77
§8.3.2. Observaties.....	78
§8.3.3. Verhalen en Analyse	78
§8.4. Empirie vs. Literatuur	79
Literatuurlijst.....	80
Bijlage A	83
Bijlage B	86

Samenvatting

Hogeschool INHolland biedt circa 80 bachelor opleidingen aan over negen locaties in Nederland. INHolland heeft de maatschappelijke opdracht om kwaliteit te bieden aan studenten. Volgens de visie van Hogeschool INHolland staat de school dicht bij haar studenten en biedt opleidingen die op maat zijn gesneden. Sinds de problemen rondom de kwaliteit van het onderwijs binnen INHolland aan het licht kwamen is INHolland genoodzaakt geweest om te reorganiseren.

De toekomst van de economische opleiding binnen INHolland hangt af van het succes van de BBS. De start van de BBS brengt veel interne veranderingen met zich mee. Samen met de start van de BBS is er per locatie sprake van nieuw management en een docententeam. Om van de BBS een sterke opleiding te maken staat het leerproces centraal. Er ligt meer nadruk op werken in groepen om de gestelde doelen te behalen.

De onderzoeksvraag is tot stand gekomen in overleg met de participanten van het onderzoek en luidt:

Hoe ervaren de betrokkenen uit het BBS team Rotterdam de totstandkoming van de BBS in de context van de aanwezige en dominante wijze van samenwerken en organiseren?

Om bovenstaande vraag te beantwoorden is het van belang om onderzoek te doen naar de ervaringen, betrokkenheid, betekenisgeving en interacties van de betrokkenen. Dit heeft geleid tot de volgende deelvragen:

- Wat is de aanwezige en dominante wijze van samenwerking en organiseren volgens de betrokkenen?
- Welke ervaringen en betekenisgeving hebben betrokkenen met omtrent de aanwezige en dominante wijze van samenwerken en organiseren binnen INHolland?
- Welke interacties neemt men waar bij de aanwezige en dominante wijze van samenwerken en organiseren binnen het te vormen BBS team?
- Welke faciliteiten stelt de organisatie ter beschikking voor het realiseren van een samenwerking binnen het te vormen BBS team?

Het onderzoek heeft een sociaal constructivistisch karakter. Er wordt in dit onderzoek niet gezocht naar één objectieve waarheid, maar naar een gedeelde constructie van de werkelijkheid. De organisatie wordt gevormd door middel van interactie tussen alle betrokkenen. De betekenis die mensen geven aan de organisatie staat centraal in dit onderzoek. Om onderzoek te doen naar belevingswerelden van de betrokkenen is gekozen voor de responsieve methodologie. De responsieve methodologie van Abma & Widdershoven (2006) is de meest geschikte onderzoeksaanpak om antwoord te geven op de onderzoeksvraag vanwege de combinatie tussen onderstaande elementen:

- onderlinge interactie
- verschillende belanghebbenden
- in overleg met belanghebbenden en gezamenlijk de onderzoeksvraag samenstellen
- in overleg met belanghebbenden en gezamenlijk de onderzoeksvraag beantwoorden
- het tijdbestek.

Om de ervaringen in kaart te brengen van de betrokkenen omtrent de dominante en aanwezige wijze van samenwerken en organiseren zijn tien verhalen geschreven. De betrokkenen komen hierbij aan het woord waardoor de verhalen voor een plaatsvervangende ervaring zorgen omtrent de issues en ervaringen van de betrokkenen.

Het valt op dat alleen al over het onderwerp samenwerken er verschillende opvattingen heersen. Uit de verschillende fragmenten zijn enkele thema's af te lezen. Dit analytisch proces heeft ertoe geleid dat er sprake is van de volgende thema's:

1. Eigenaarschap
2. Wijzen naar de ander
3. Aanspreekcultuur
4. Berusting

Voor het analytisch proces zijn zeven verbanden gelegd op basis van de uitspraken van de participanten. Nadat de verbanden inzichtelijk waren gebracht zijn er thema's vastgelegd. De thema's zijn verdeeld in dominante signalen (dominant denken) en zwakke signalen (dromen). Na analyse zijn enkele probleemgebieden zichtbaar: reorganisatie, communicatie, hiërarchie, veerkracht, complexiteit en verwaarloosde organisatie. Er lijkt in grote lijnen sprake te zijn van een systeemgedreven organisatie.

Er kan geconcludeerd worden dat in de context samenwerking gezien wordt als een complex probleem. De betrokkenen hebben geen eenduidig beeld over samenwerking. Er lijkt geen sprake te zijn van samenwerking. Het werkelijkheidsbeeld van het management komt niet overeen met het beeld van de docenten. De teamleiders hebben een tussenliggende positie. Zij proberen zich te verplaatsen in het werkelijkheidsbeeld van zowel het management als van de docenten, en creëren daarmee hun eigen werkelijkheidsbeeld.

De betrokkenen lijken niet bewust op zoek te gaan naar leermomenten. Taken en verantwoordelijkheden worden opgepakt vanuit een solistisch beeld. Daarbij komt kijken dat er binnen de aanspreekcultuur geen ruimte is voor het geven van feedback. Er is sprake van een bepaalde mate van berusting bij enkele betrokkenen. Ze accepteren de aanwezige en dominante wijze van samenwerken en organiseren.

De aanbeveling luidt als volgt: een dialoog tussen de teamleiders en docenten over eigenaarschap, niet wijzen naar de ander en de aanspreekcultuur. Dit kan zorgen voor begrip voor elkaars belevingswerelden. Het doel van de verhalenworkshop is wederzijdse bereikbaarheid om de mogelijkheid tot samenwerken in het team te vergroten. Gezien de bevindingen kan er worden aanbevolen om de verhalenworkshops door een onafhankelijke en ervaren facilitator te begeleiden.

Het is noodzakelijk om open, persoonlijk en tijdig te communiceren en daarbij de dialoog aan te gaan. Van belang is dat het management inziet dat huidige wijze van organiseren niet past bij nieuwe context van de BBS. Het valt het management aan te bevelen om onderzoek te doen hoe zij de huidige wijze van organiseren kunnen veranderen. Het is de taak van het management om het doel van de organisatie en de plaats van de BBS daarin te vertalen naar duidelijk gewenste output. Dit kan het management het beste doen in samenspraak met de teamleiders en docenten.

"Nee het is een zeer complex probleem Satish, om samenwerking voor elkaar te krijgen." (#3)

1. Inleiding

§ 1.1 De organisatie

Hogeschool INHolland biedt circa 80 bachelor opleidingen aan over negen locaties in Nederland. Naast bachelor opleidingen biedt INHolland ook zes associate-degreeprogramma's, zeven masteropleidingen en twee universitaire Pabo's. Het is een onderwijsinstelling met circa 32.000 studenten, 26 lectoraten en circa 2.200 medewerkers. (Inholland, 2012)

INHolland heeft de maatschappelijke opdracht om kwaliteit te bieden aan studenten. Volgens de visie van Hogeschool INHolland staat de school dicht bij haar studenten en biedt opleidingen die op maat zijn gesneden. De school heeft cruciale aandacht voor het praktijkgericht onderzoek. Dit om de kwaliteit te verhogen en verbinding te krijgen met het werkveld. INHolland werkt binnen haar onderwijs met drie kernthema's: creatieve economie, de gezonde samenleving, duurzame techniek en groen. Dit realiseert INHolland in samenwerking met het mbo, het voortgezet- en wetenschappelijk onderwijs, de regio van de vijf locaties (Den Haag, Rotterdam, Haarlem, Diemen en Alkmaar) en het werkveld. (Hogeschool INHolland, 2014)

In 2010 kwamen er problemen rondom de kwaliteit van het onderwijs binnen INHolland aan het licht zoals het middelmatige onderwijs en de kwaliteit van het afstudeertraject. (Volkskrant, 2010) Sindsdien is INHolland genooddaakt geweest om te reorganiseren. Het gevolg was dat na de berichtgeving het aantal aanmeldingen in het eerste jaar met meer dan 35% terugliep. Bij het Cluster Marketing lag dit percentage zelfs rond 65%. INHolland koos onder de nieuwe leiding van Doekle Terpstra voor een weg waar er geen ruimte meer is voor kwantiteit, maar de aandacht ligt op kwaliteit. De focus moet weer liggen op studenten en docenten.

INHolland streeft naar het zogenaamde andere INHolland. In 2011 heeft het college van bestuur het nieuwe strategische programma genaamd "Verbinding als opdracht" vastgesteld. Het doel is om Hogeschool INHolland een krachtige onderwijsorganisatie te maken aan de hand van drie kernwoorden: onderwijs, kwaliteit en verbinden. *"Een hogeschool met als basis een robuust, degelijk onderwijsconcept, waarbij studiesucces en studenttevredenheid belangrijke indicatoren zijn om dit concept te toetsen."* (Hogeschool Inholland, 2011)

De studenten en docenten staan centraal. Het gaat hierbij om de studenten in staat te stellen zichzelf te ontwikkelen tot professionals. INHolland is van mening dat studenten tijdens hun opleiding degelijke, persoonlijke en eerlijke begeleiding verdienen. De eisen voor het eerste jaar zijn verstevigd, waarbij de nadruk ligt op inhoudelijke kennis. De student wordt daarom in de eerste periode van het eerste jaar aan de hand genomen. Om dit te bewerkstelligen ligt er een belangrijke rol weggelegd voor docenten en ondersteunend personeel. Docenten krijgen meer ruimte om kwalitatief goed onderwijs te geven. Dit brengt verantwoordelijkheden met zich mee. Er ligt nu meer nadruk op het nakomen van afspraken en het elkaar aanspreken op werkwijze en gedrag. In het nieuwe strategisch programma krijgt ondersteunend personeel medeverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs. (Hogeschool Inholland, 2011)

In het strategisch programma komt het portfolio aan bod. *"Opleidingen die niet passen binnen het onderwijsprofiel van INHolland en ook in de regio geen zelfstandig bestaansrecht blijvend kunnen handhaven, worden op verantwoorde wijze afgebouwd, overgedragen of er wordt gestreefd naar overstijgende samenwerking met onderwijspartners."* (Hogeschool Inholland, 2011)

Enkele opleidingen zijn nu in afbouw op meerdere locaties waaronder de opleidingen van de clusters Marketing en Management. Het cluster Finance zal haar opleidingen behouden. Een eerstejaars BBS student kan na het eerste studiejaar een keuze maken voor een opleiding binnen het cluster Finance. Opleidingen in afbouw houdt in dat er voor de huidige studenten onderwijs wordt aangeboden, maar dat met ingang van het nieuwe studiejaar geen nieuwe studenten worden geworven. Elk cluster biedt verschillende opleidingen. De clusters maken deel uit van domeinen (divisies). INHolland wil het HEAO weer in ere herstellen door het aanbieden van de Brede Bachelor Studies (BBS). De BBS is ontstaan door het samenbrengen van de economische opleidingen van de clusters Marketing, Management en Finance. De BBS wordt vanaf het studiejaar 2014-2015 aangeboden op vijf locaties: Alkmaar, Den Haag, Diemen, Haarlem en Rotterdam.

De economische opleidingen van de clusters Management, Finance en Recht (MFR) en Marketing, Toerisme en Vrijtijdsmanagement (MTV) zijn in afbouw sinds 2014-2015. Het betreft hier de opleidingen:

- Commerciële Economie (MTV)
- Small Business en Retailmanagement (MTV)
- Logistiek en economie (MFR)
- Human Resource Management (MFR)
- Bedrijfskunde, Management, Economie en Recht (MER)
- Financial Services Management (MFR)

Het primaire proces (het onderwijsproces) ligt bij de docenten. Zij worden per locatie ondersteund door het servicepunt. Het management (domeindirecteur, opleidingsmanagers en teamleiders) en docenten binnen het primaire proces bestaat uit functionarissen met verschillende achtergronden en expertises. Het huidige management is per 1 april 2014 aan de slag gegaan met de invulling van de BBS teams. Bij de invulling van de BBS teams zijn betrokken de domeindirecteur, opleidingsmanagers, BBS projectmanager en teamleiders van alle clusters over alle locaties.

§ 1.2 Het probleem

De toekomst van de economische opleiding binnen INHolland hangt af van het succes van de BBS. De start van de BBS brengt veel interne veranderingen met zich mee. Een deel van de docenten is druk bezig geweest met onderwijsontwikkeling van de BBS aan de hand van het snelkookpan principe. Het snelkookpan principe houdt in het ontwikkelen van het onderwijs examen reglement (OER), de ontwikkeling van het feitelijke lesmateriaal en het schrijven van de studiehandleidingen tijdens een korte intensieve periode. Dit alles onder begeleiding van een periode-eigenaar die een kleine groep deskundigen aanstuurt met het OER jaar één en twee en kaderstukken van de BBS en INHolland als uitgangspunten voor de ontwikkeling van het onderwijs. (INHolland, Inzet ontwikkelaars Ontwikkeling Business Studies, 2013)

De BBS onderwijsontwikkelingsdocenten zijn verantwoordelijk voor de invulling van het onderwijsprogramma en werving. Het ontwikkelteam bestaat voornamelijk uit docenten van verschillende locaties met verschillende achtergronden. Niet elke docent is betrokken bij BBS onderwijsontwikkeling. Ook enkele teamleiders maken er deel van uit. De overige docenten en teamleiders worden bij de BBS betrokken aan de hand van voorlichtingen en clusterdagen.

Samen met de start van de BBS is er per locatie sprake van nieuw management en een docententeam. De managementfuncties hierbinnen veranderen net als de invulling ervan per locatie. Op 8 mei 2014 is bekend gemaakt dat per 1 september 2014 op elke locatie een docententeam verantwoordelijk is voor de BBS en de afbouw van de opleidingen. Tegelijkertijd is de samenstelling van de BBS teams bekend gemaakt. De docenten gaan per 1 september 2014 aan de slag met de BBS (nieuwe didactische vormen etc.) in combinatie met de opleidingen in afbouw.

Als we kijken naar het hoger onderwijs dan zijn er enkele ontwikkelingen zichtbaar in de professionalisering van docenten volgens Zijlstra et al (2011, p. 90-96). In beginsel zijn docenten vaak solistisch ingesteld. Zij stelden hun eigen doelen, werkten vaak zelfstandig en waren verantwoordelijk voor het waarborgen van de kwaliteit die zij leverden. Binnen het docentschap is er sprake van een groeiende complexiteit vanwege ontwikkelingen in de volgende dimensies: vakinhoudelijk, beroepsgericht, pedagogisch en didactisch, coaching, begeleidingen en ook organisatorisch. (Zijlstra, Hooft, & Meerman, 2011, p. 94) Een andere tendens is de afnemende autonomie door bijvoorbeeld afnemende specialisatie. Er ligt steeds meer nadruk op generieke vaardigheden op het gebied van didactiek en coaching in plaats van vakinhoud. (Zijlstra, Hooft, & Meerman, 2011, p. 95) Het hoger management ziet autonomie vooral terug in individuele verantwoordelijkheid. Docenten zijn qua hun beroeps uitoefening overwegend solistisch ingesteld. Opleidingsmanagers zien autonomie van docenten vooral terugkomen in zelfsturende teams. De docenten zien zich weer als individualisten die hun werk zelfstandig verrichten. (Zijlstra, Hooft, & Meerman, 2011, p. 95) De reorganisaties spelen hierin een belangrijke rol, omdat docenten steeds breder inzetbaar moeten zijn om invulling te geven aan het onderwijs. Sinds de laatste reorganisatierondes zijn over alle locaties aanzienlijk minder docenten beschikbaar bij de economische opleidingen. Docenten en teamleiders kregen een breder werkgebied en werden tevens ingezet op meerdere locaties. Er kwamen meer taken en verantwoordelijkheden bij voor docenten en teamleiders. Sinds de reorganisaties is er steeds meer nadruk komen te liggen op samenwerken.

De BBS vraagt om samenwerking. De nieuwe didactische vormen van de BBS vragen van de teams dat er regelmatig teruggekoppeld wordt over de vak inhoud, maar ook over de manier waarop men de didactische vormen ervaart. Om van de BBS een sterke opleiding te maken staat het leerproces centraal. Er ligt meer nadruk op werken in groepen om de gestelde doelen te behalen. Door de ontwikkelingen vindt verandering plaats van zelfstandig werken naar werken in groepen en teams, samenwerken en elkaar feedback geven. (Smetsers, 2007, p. 16)

Er is twijfel bij teamleiders, opleidingsmanagers en bij docenten op locatie Rotterdam over de samenwerking binnen de teams, de verdeling van expertises, wisselwerking tussen BBS en de afbouw en de toepassing van de nieuwe didactische werkvormen. Het management (domeindirecteur, BBS opleidingsmanager, BBS projectmanager en teamleiders) ging er vanuit dat de samenwerking, overdracht en wisselwerking tussen afbouw en BBS er zou zijn op het moment dat het nieuwe studiejaar start op 1 september 2014. De vraag kan gesteld worden of deze verwachting terecht was. Docenten lijken te zeggen dat dit de verantwoordelijkheid is van het management. Terwijl het management aan geeft dat de docenten en teamleiders hier een belangrijke rol in spelen.

In teams spelen issues, ervaringen, achtergronden en oriëntaties van de betrokkenen een belangrijke rol. Door deze aspecten van de betrokkenen van locatie Rotterdam in kaart te

brengen kan gekeken worden hoe men de aanwezige en dominante wijze van samenwerken en organiseren ervaart. Begrip voor elkaars zienswijze kan een bijdrage leveren voor een betere samenwerking.

Mijn interesse gaat uit naar het in beeld brengen van deze ervaringen en issues van de docenten en het management omtrent de totstandkoming van de BBS.

Het doel is dat het onderzoek bijdraagt dat de hier boven beschreven betrokken partijen inzicht krijgen in elkaars achtergronden, oriëntaties, ervaringen en behoeften. Hoe zien zij de samenwerking, wat is volgens hen de aanwezige/ dominante wijze van samenwerken en organiseren, hoe draagt dit bij aan het onderwijs en hoe kunnen ze elkaar helpen met als doel het verbeteren van het onderwijs?

§ 1.3 Onderzoeksvraag

Hoe ervaren de betrokkenen uit het BBS team Rotterdam de totstandkoming van de BBS in de context van de aanwezige en dominante wijze van samenwerken en organiseren?

Om bovenstaande vraag te beantwoorden is het van belang om onderzoek te doen naar de ervaringen, betrokkenheid, betekenisgeving en interacties van de betrokkenen. Voor het krijgen van inzicht van elkaars belevingswerelden zijn deze aspecten van belang omtrent samenwerking en organiseren. De betrokkenen hierin zijn: domeindirecteur, BBS projectmanager, BBS opleidingsmanager, teamleiders en docenten van de clusters Marketing, Management en Finance op locatie Rotterdam. Het onderzoek functioneert dan als middel voor het optimaliseren van praktijken en om het leervermogen op organisatieniveau te vergroten door betrokkenen te stimuleren tot reflectie op hun handelen. (Abma & Widdershoven, 2006, p. 21)

Dit vertaalt zich naar de volgende deelvragen:

- Wat is de aanwezige en dominante wijze van samenwerking en organiseren volgens de betrokkenen?
- Welke ervaringen en betekenisgeving hebben betrokkenen met omtrent de aanwezige en dominante wijze van samenwerken en organiseren binnen INHolland?
- Welke interacties neemt men waar bij de aanwezige en dominante wijze van samenwerken en organiseren binnen het te vormen BBS team?
- Welke faciliteiten stelt de organisatie ter beschikking voor het realiseren van een samenwerking binnen het te vormen BBS team?

§ 1.4 Relevantie

Dit onderzoek is relevant voor de werknemers van de opleiding BBS te Rotterdam aan Hogeschool INHolland. De context hierin is uniek en het onderzoek is tijdsgebonden. Het doel is om de betrokkenen te helpen om meer inzicht te krijgen in de eigen context en begrip te creëren voor elkaars belevingswerelden. Dat zal er toe moeten leiden dat men met elkaar de dialoog aan gaat om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.

Vanwege de reorganisaties wordt het onderwerp samenwerking steeds belangrijker. De medewerkers zijn steeds meer afhankelijk van elkaar, mede vanwege het belang om met elkaar de gestelde doelen te behalen. Het samenwerken in teams speelt hierbij een belangrijke rol. Sinds het HPO rapport uit 2009 (Waal, 2009) is dit een steeds centraler agendapunt geworden. INHolland heeft ervoor gekozen om één lijn te hanteren over vijf locaties. Hierbij kan gedacht

worden aan één OER (Onderwijs Examenreglement), één studiehandleiding, één tentamen en inzet over verschillende locaties. Gezien de nieuwe didactische vormen binnen de BBS wordt het belang van samenwerking alleen maar groter.

De uitkomsten van dit onderzoek worden besproken met enkele betrokkenen om van daaruit te kijken welke interventie het meest gewenst is. Het is vanuit wetenschappelijk perspectief niet aannemelijk dat op basis van dit onderzoek nieuwe theorie kan worden ontwikkeld die algemeen toepasbaar is. Het onderzoek kan wel dienen als aanvulling op bestaande literatuur. Het kan tevens zo zijn dat dit onderzoek kan leiden tot vervolgonderzoek binnen de context en vergelijkbare context.

§ 1.5 Opbouw scriptie

De scriptie kent in het verdere vervolg de volgende opbouw. Allereerst zal kort de achtergrond worden omschreven op basis waarvan de methodologie is gekozen. Vervolgens zal de gekozen methodologie worden beschreven. Daarna volgt een beknopte uitleg van de methodologie en een motivatie voor de keuze van deze methode.

Het onderzoeksproces wordt in het stuk na de methodologie beschreven. Hierin wordt beschreven welk proces de onderzoeker heeft doorlopen. Hier komt de totstandkoming van de onderzoeksvraag aan bod, het werven van de participanten en de interviews en gesprekken. Daarna volgt een uitleg van de verwerking van de interviews en gesprekken. De observaties, documenten en literatuuronderzoek komen daarna aan bod. In de bijlage is een schematisch overzicht opgenomen hoe kwaliteit van dit kwalitatief postmodern onderzoek is gewaarborgd.

Hierna komen de bevindingen aan de hand van tien verhalen aan bod. In de analyse worden de thema's besproken. Na toelichting en de totstandkoming van de thema's wordt de analyse van het onderzoek door middel dominante en zwakke signalen in kaart gebracht. De bevindingen uit het onderzoek hebben de inhoud van de literatuurverkenning bepaald. Er is sprake van een literatuurverkenning vanwege het sociaal constructivistisch paradigma waarbij theoretisch onderzoek niet het hoofddoel is. De literatuurverkenning kent de onderwerpen: professionals en professionele organisatie, sociale constructie, groepsdynamiek in teams en communicatie.

Na de literatuurverkenning volgen de conclusies en aanbevelingen. Hierin wordt tevens kort terug gekeken naar de probleemstelling

In het laatste onderdeel wordt er gereflecteerd op de onderzoeksmethodologie, literatuur in combinatie met de bevindingen en de rol als onderzoeker. De uitwerkingen van de gesprekken zijn in de bijlagen opgenomen.

2. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de wetenschappelijke opvattingen van dit onderzoek in kaart gebracht.

Binnen de bedrijfskunde zijn er veel wetenschapsopvattingen. Het onderzoek is sociaal constructivistisch. De reden hiervoor is dat het bij het onderzoek gaat om 'begrijpen' en dat het een empirisch onderzoek betreft. Hieronder staat de verantwoording voor sociaal constructivistisch onderzoek vanuit ontologisch, epistemologisch en methodologisch perspectief.

De onderzoeksvraag bepaalt de richting van de wetenschappelijke opvattingen en verantwoording. De vraag laat zien dat het geen natuurlijk wetenschappelijk onderzoek betreft, maar een sociaal wetenschappelijk onderzoek. Om dit onderscheid te benadrukken dienen we een beter begrip te krijgen van de wereldbeelden en paradigma's. Guba en Lincoln (1994) hanteren de volgende definitie voor een paradigma: *"A paradigm may be viewed as a basic set of basic beliefs (or metaphysics) that deals with ultimates or first principles. It represents a worldview that defines, for its holder, the nature of the "world," the individual's place in it, and the range of possible relationships to that world and its parts, as, for example, cosmologies and theologies do."* (Guba & Lincoln, Competing Paradigms in Qualitative Research, 1994, p. 107)

Guba en Lincoln (1994) hanteren drie vraagstellingen om verschillende paradigma's in kaart te brengen. Hieronder wordt beschreven welke bedrijfswetenschappelijke opvattingen toepasbaar zijn op het onderzoek.

§ 2.1. Ontologisch vraagstuk

"What is the form and nature of reality and, therefore, what is there that can be known about it?" (Guba & Lincoln, Competing Paradigms in Qualitative Research, 1994, p. 108) Een andere vertaling is: *"What is there in the world?"* (Eriksson & Kovalainen, 2013, p. 13). Vanuit de ontologie is er sprake van objectivisme en van subjectivisme ook wel constructionisme genoemd. Dit onderscheid wordt gemaakt in de ontologie als het gaat om de studie van de realiteit. Objectivisme vanuit een ontologisch perspectief vooronderstelt dat de sociale wereld bestaat onafhankelijk van mensen en hun acties en activiteiten. (Eriksson & Kovalainen, 2013, p. 13) *"Objectivism is an ontological position that asserts that social phenomena and their meanings have an existence that is independent of social actors. It implies that social phenomena and the categories that we use in everyday discourse have an existence that is independent or separate from actors."* (Bryman & Bell, 2011, p. 21) Subjectivisme daarentegen vooronderstelt dat realiteit subjectief is. Dit houdt in dat realiteit is gebaseerd op basis van percepties en ervaringen die per persoon kunnen verschillen en veranderen gedurende de tijd en context. Het vooronderstelt dat sociale actoren een sociale realiteit creëren door middel van sociale interactie. Bryman & Bell (2011, p. 20) omschrijven een dergelijk ontologisch vraagstuk als volgt: *"The central point of orientation here is the question of whether social entities can and should be considered objective entities that have a reality external to social actors, or whether they can and should be considered social constructions built up from the perceptions and actions of social actors."* Vanuit het sociaal constructivistische is dit beter te verwoorden als dat er geen realiteit bestaat buiten die van de individuen. *"Reality is always about individuals and groups interpretations."* (Blaikie, 1993) Abma & Widdershoven (2006) zien mensen als actieve betekenisgevers. *"Zij construeren hun werkelijkheid in interactie met elkaar, en brengen daarbij*

uiteenlopende achtergronden en referentiekaders in het spel." (Abma & Widdershoven, 2006, p. 39)

Uit de onderzoeksvraag blijkt dat het gaat om de ervaringen en interacties van de betrokkenen in kaart te brengen. Dit betreft de beleavingswerelden van de betrokkenen en hoe zij door middel van ervaringen en interacties hun werkelijkheid vormgeven. Er is sprake van meervoudigheid. Het gaat hier om constructivisme waarbij mensen hun werkelijkheid construeren in intensieve interacties met elkaar. (Abma & Widdershoven, 2006, p. 179) Het constructivisme is een visie binnen de ontologie. Guba & Lincoln (1994, p. 110-11) omschrijven de ontologie van het constructivisme als: *"Realities are apprehendable in the form of multiple, intangible mental constructions, socially and experientially based, local and specific in nature (although elements are often shared among individual persons or groups holding the constructions.)"* De term 'constructivisme' wordt ook wel aangeschreven als constructionisme. (Bryman & Bell, 2011, p. 22) Vanuit ontologisch perspectief is er in dit onderzoek sprake van subjectivisme.

§ 2.2. Epistemologisch vraagstuk

"What is the nature of the relationship between the knower or would-be knower and what can be known?" (Guba & Lincoln, Competing Paradigms in Qualitative Research, 1994, p. 108) Een andere vertaling is: *"What is knowledge and what are the sources and limits of knowledge."* (Eriksson & Kovalainen, 2013, p. 14) Er zijn binnen de epistemologie twee beschouwingen die geassocieerd worden met de hoofd filosofische posities in sociale wetenschappen. Het betreft positivisme en interpretivisme. Bij positivisme is werkelijkheid samengesteld uit observeerbare materiële dingen. (Eriksson & Kovalainen, 2013, p. 15) Bryman & Bell (2011, p. 15) hanteren de volgende definitie: *"Positivism is an epistemological view that advocates the application of the methods of the natural science to the study of social reality and beyond."* Interpretivisme erkent dat werkelijkheid sociaal wordt opgebouwd, doordat deze persoons-, tijds- en contextgebonden is. Bryman & Bell (2011, p. 17) omschrijven dit als: *"Interpretivism is predicated upon the view that a strategy is required that respects the differences between people and the objects of the natural sciences and therefore requires the social scientist to grasp the subjective meaning of social action."* Het betreft een sociale werkelijkheid welke betekenis heeft voor mensen en daardoor zijn menselijke acties betekenisvol.

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is het van belang dat de onderzoeker de verschillen begrijpt tussen mensen in hun rol als sociale actor. In de onderzoeksvraag staat betekenisgeving van de betrokkenen centraal. Binnen interpretivisme is het essentieel dat de onderzoeker toegang krijgt tot het denken van de betrokkenen om hun acties en sociale wereld te interpreteren en begrijpen vanuit hun perspectief. Het sociaal constructivistisch perspectief geeft specifiekere invulling aan interpretivisme. Bij het sociaal constructivistische perspectief zijn de onderzoeker en de participanten interactief met elkaar verbonden, zodat de bevindingen letterlijk worden gecreëerd terwijl het onderzoek gaande is. (Guba & Lincoln, Competing Paradigms in Qualitative Research, 1994) Vanuit epistemologisch perspectief is er in dit onderzoek sprake van interpretivisme.

§ 2.3. Methodologisch vraagstuk

"How can the inquirer (would-be knower) go about finding out whatever he or she believes can be known?" (Guba & Lincoln, Competing Paradigms in Qualitative Research, 1994, p. 108) Eriksson & Kovalainen (2013, p. 15) hanteren een andere vraagstelling: *"how we come to know of the world."* Ontologie, epistemologie en methodologie zijn nauw met elkaar verbonden. Waar

ontologie en epistemologie een filosofische invalshoek hebben, daar bekommert methodologie zich om de praktische invulling van de vraagstelling. Methodologie legt de focus op de specifieke methoden die men in onderzoek kan gebruiken om onze wereld beter te begrijpen. Hierbij gaat het vaak om methoden om data te verzamelen en methoden om data te analyseren. Bij het sociaal constructivistisch perspectief gaat men uit van hermeneutiek en dialoog. *"The variable and personal (intramental) nature of social constructions suggests that individual constructions can be elicited and refined only through interaction between and among investigator and respondents. These varying constructions are interpreted using conventional hermeneutical techniques, and are compared and contrasted through the dialogical interchange."* (Guba & Lincoln, *Competing Paradigms in Qualitative Research*, 1994, p. 111)

Bij het sociaal constructivisme draait het om betekenisgeving, meervoudigheid en relevantie van de specifieke context dus is het belangrijk om de rol van de context te erkennen. Er sprake is van verschillende constructieregels die zich niet in elkaar laten vertalen. Verschillende constructies bestaan naast elkaar en kunnen ook met elkaar rivaliseren. (Dongen, Laat, & Maas, 1996, p. 38) Indien men verandering tracht te realiseren dient men rekening te houden met verschillende werkelijkheden, verwachtingen en zienswijze. *"Wanneer men op basis van de doelstelling een sociaal systeem heeft afgebakend, zal dat een weerspiegeling zijn van alle in de organisatie aanwezige relevante perspectieven op het probleem."* (Nistelrooij & Wilde, 2008, p. 126) *"Veranderen vanuit een multifocale bril – rekening houdend met een meervoudig perspectief-voorkomt verkokering in het denken en kijken van mensen."* (Nistelrooij & Wilde, 2008, p. 130)

§ 2.3.1. Responsieve methodologie

Wat is voor deze praktijk, op dit moment en in deze setting de meest geschikte onderzoeksapproach? (Abma & Widdershoven, 2006) De responsieve methodologie van Abma & Widdershoven (2006) is de meest geschikte onderzoeksapproach om antwoord te geven op de onderzoeksvraag vanwege de combinatie tussen onderstaande elementen:

- onderlinge interactie
- verschillende belanghebbenden
- in overleg met belanghebbenden en gezamenlijk de onderzoeksvraag samenstellen
- in overleg met belanghebbenden en gezamenlijk de onderzoeksvraag beantwoorden
- het tijdbestek.

In de verhalen van de betrokkenen liggen de issues besloten die zij betekenisvol vinden. Door interactie met elkaar creëren zij hun werkelijkheid. Elk mens brengt zijn eigen achtergronden en referentiekaders in het spel. Waardoor er sprake is van een meervoudige werkelijkheid. Gebeurtenissen zijn alleen begrijpelijk vanuit een set van vele elkaar wederzijds beïnvloedende factoren en perspectieven. Gebeurtenissen zijn niet te herleiden tot enkelvoudige oorzaak-gevolg relaties. De context speelt hierin een belangrijke rol. (Abma & Widdershoven, 2006, pp. 40-41) Lezers dienen zelf te bepalen in hoeverre inzichten overdraagbaar zijn naar hun eigen setting door aan de hand van gevalsbeschrijvingen plaatsvervangende ervaringen op te doen. (Abma & Widdershoven, 2006)

"Door actieve deelname van stakeholders wordt recht gedaan aan uiteenlopende waarden en belangen. Door met verhalen te werken kan een open klimaat ontstaan en zich een dialoog ontwikkelen." (Abma & Widdershoven, 2006, p. 45) Responsieve methodologie vraagt een

bereidheid van de onderzoeker om een deel van zijn controle op het verloop van het onderzoek op te geven en vereist een grote tolerantie van ambiguïteit.

In responsieve methodologie wordt gebruik gemaakt van member checks om bias te minimaliseren en om te bepalen wat van belang is in de verhalen van de betrokkenen. Het gaat immers om de verhalen van de betrokkenen en niet om de interpretatie ervan. Het werken met verhalen is cruciaal, omdat in een responsieve methodologie de ervaringskennis van mensen worden erkend en benut. (Abma & Widdershoven, 2006)

“Betrokkenheid en participatie vergroten het vertrouwen in de kwaliteit van de informatie, het vertrouwen in het vermogen om de informatie te gebruiken, het gevoel van eigendom, en daarmee de kans op acceptatie van bevindingen.” (Abma & Widdershoven, 2006, p. 21)

§ 2.3.2. Responsieve kernconcepten

Volgens Abma & Widdershoven is responsief onderzoek gebaseerd op de onderstaande kernconcepten.

- *Issues*: het gaat niet alleen om het identificeren en beschrijven van de issues (discussiepunten), maar de onderzoeker dient ook de achterliggende motiveringen en waardesystemen te verhelderen met het oog op de onderhandeling en het doel van de nadering (meer persoonlijk en wederzijds begrip). Het gaat hierbij niet alleen om opinies, maar ook om ervaringen.
- *Stakeholders*: degene wiens belangen op het spel staan. Zij zijn actieve partners in het onderzoek. Ze zijn bij voorkeur betrokken bij de formulering van de vraag- en doelstelling, de selectie van participanten en de interpretatie van bevindingen.
- *Emergent design*: het onderzoeksontwerp ontwikkelt zich geleidelijk in samenspraak met de belanghebbenden.
- *Hermeneutisch-dialectische cirkels*: de onderzoeker staat voor opgaaf om voorwaarden te creëren voor een interactie tussen betrokkenen. Het gaat hier om het interpreterende karakter van het proces van de definitie hermeneutiek. Dialectiek daarentegen verwijst naar de interactie en dialoog tussen betrokkenen. De cirkels duiden op de praktische organisatie van dit dialogische proces. Guba & Lincoln (1985) stellen hier het volgende in voor: eerst het verkennen van issues in een homogeen samengestelde groep en daarna het vervolgen van dit proces in een heterogeen samengestelde groep.
- *Agenda voor onderhandeling*: de onderzoeker stelt een agenda samen op basis van controversen. Conclusies en aanbevelingen worden niet gedaan, want dit gaat voorbij aan de inbreng en betekenisgeving door belanghebbenden zelf.
- *Rollen en verantwoordelijkheid onderzoeker*: de rollen en verantwoordelijkheden verschuiven in een responsie benadering van technicus, descriptor en rechter naar die van interpretator, educator, facilitator van proces en socratische gids.

(Abma & Widdershoven, 2006, pp. 33-37)

§ 2.3.3. Responsieve werkwijze

Abma & Widdershoven (2006, p. 56-65) omschrijven vier stappen voor de werkwijze van responsieve methodologie:

Stap 1: Sociale condities creëren

vertrouwen en enthousiasme kweken voor verhalenproject – (informele) gesprekken, presentaties over voorgenomen stappen en aanwezig zijn bij belangrijke activiteiten – veiligheid is hier een belangrijk element.

Stap 2: Verhalen verzamelen

in kaart brengen van zorgen en aandachtspunten belanghebbenden – individuele gesprekken, selectie respondenten, analyse en bewerking gesprekken en member check

Stap 3: Dialoog betrokkenen gelijkgerichte belangen

zorgen en aandachtspunten in verhalen uitdiepen – verhalenworkshop plannen (opzet maken), deelnemers selecteren en uitnodigen, analyse en bewerking en member check

Stap 4: Dialoog betrokkenen uiteenlopende belangen

Zorgen en verhalen uitwisselen en wederzijds begrip – idem stap 3, maar nu gemengde groepen

§ 2.4. Onderzoeksmethoden

Gezien de onderzoeksvraag en toepassingen van de methodologie is gebruik gemaakt van de volgende kwalitatieve onderzoeksmethoden: interviews, observaties en documentenonderzoek.

§ 2.4.1 Interviews

Responsieve methodologie spreekt over individuele gesprekken om de verhalen van de respondenten naar voren te krijgen. Interviews zijn bij uitstek het juiste instrument hiervoor. *“Interviews hebben als voordeel dat ze over het algemeen veel informatie opleveren. Daarnaast kan worden ingegaan op zaken die tijdens de gesprekken naar voren komen en die vooraf in de voorbereiding nog niet waren meegenomen.”* (Aertsen, 2011, p. 99). Aertsen (2011) praat over het ingaan op zaken terwijl Bryman & Bell (2011) dit benoemen als flexibiliteit binnen kwalitatief interview (Bryman & Bell, 2011, p. 467). Het kwalitatief interview bevordert volgens Bryman & Bell (2011, p. 466):

- aandacht voor het respondentenperspectief
- moedigt “rambling” aan
- interviewers kunnen afscheid nemen van hun schema
- het winnen van rijke en gedetailleerde antwoorden en
- meerdere interview momenten

Om de respondenten zoveel mogelijk hun eigen verhalen te laten vertellen is gebruik gemaakt van ongestructureerde interviews. Hierbij is er sprake van een uitgangspunt aan het begin van het gesprek. Deze aanpak is gekozen om een beter begrip te krijgen van de verhalen van de respondenten en hun beeld van de wereld en sociale setting. (Bryman & Bell, 2011, p. 467)

Binnen het onderzoek is het belangrijk dat er afspraken worden gemaakt rondom member check, audio opnames, anonimiteit, verwerking, eventuele deelname aan workshops en terugkoppeling. Hierbij ging het niet alleen om het “wat” (inhoud), maar ook over het “hoe”

(gedragspatronen, courses of action) en het “wie” (relaties, interacties) (PTO 2013, methodologie MV).

§ 2.4.2 Observaties

Tijdens het onderzoek is er gebruik gemaakt van observaties om de interpretaties van gesprekken en situaties (meetings etc.) met elkaar te vergelijken. Observaties die betrekking hebben op de inhoudelijke kwesties van de onderzoeksvraag kunnen input zijn voor een van de gesprekken. Bryman & Bell (2011) benadrukken bij de voordelen van observatie ten opzichte van kwalitatieve interviews met name de volgende onderwerpen:

- de observeerder is langer en nader in contact met de mensen dan bij een interview
- de observatie omvat meer dan alleen verbaal gedrag waarop bij interviews de nadruk ligt
- gedrag kan in een bepaalde context begrepen worden
- onverwachte onderwerpen en issues kunnen zich voordoen waarin in een interview geen rekening is gehouden.

Aertsen (2011, p. 102) geeft aan dat het uitermate belangrijk is om af te bakenen wanneer en in welke situaties de observatie zal plaatsvinden en waarop de onderzoeker zich zal richten. Om oriëntaties van de betrokkenen in kaart te brengen zijn observaties vanuit verschillende contexten van belang. (Dinten & Schouten, 2008, p. 251) Tips van een coach, peers en het lezen van literatuur zorgen voor gericht observeren.

§ 2.4.3 Documenten

Er zijn documenten onderzocht tijdens het onderzoek. Erlandson et al (1993) halen het gebruik van documenten aan als een derde bron na interviews en observaties. *“The term document refers to the broad range of written and symbolic records, as well as any available materials and data.”* (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993, p. 99).

Bryman & Bell (2011) hanteren de volgende lijst van documenten:

- persoonlijke documenten – toegepast binnen mijn onderzoek
- publieke documenten – enigszins toegepast binnen mijn onderzoek
- officiële documenten – toegepast binnen mijn onderzoek
- visuele documenten – minimaal toegepast binnen mijn onderzoek
- virtuele documenten – enigszins toegepast binnen mijn onderzoek
- media documenten – toegepast binnen mijn onderzoek

§ 2.4.4 Kwaliteitscriteria

Om vertrouwenswaardigheid (‘trustworthiness’) te creëren binnen sociaal constructivistisch onderzoek hanteren Erlandson et al (1993) enkele kwaliteitscriteria. Het gaat hierbij om geloofwaardigheid, overdraagbaarheid, betrouwbaarheid en bevestiging (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993, p. 160).

Geloofwaardigheid (‘credibility’):

Geloofwaardigheid komt tot stand samen met de individuen en groepen die data hebben geleverd. De waarheid is hierin een belangrijk aspect. De waarheid van de mensen die onderdeel zijn van de setting. Zij vertegenwoordigen verschillende werkelijkheden. *“A credible outcome is one that adequately represents both the areas in which these realities converge and the points on*

which they diverge." (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993, p. 30) Guba & Lincoln's (1985) hanteren de volgende strategieën om geloofwaardigheid te waarborgen:

- langdurige betrokkenheid
- participatieve observatie
- triangulatie
- referentiële toereikend materiaal
- peer debriefing
- member checks.

Overdraagbaarheid ('transferability'):

Het wordt niet mogelijk geacht om te generaliseren of externe validiteit te waarborgen binnen sociaal constructivistisch onderzoek. De context is immers nooit hetzelfde. Overdraagbaarheid heeft te maken met in welke mate de bevindingen van het onderzoek van toepassing zijn in andere contexten of binnen dezelfde context, maar dan met andere betrokkenen. (Guba & Lincoln, *Naturalistic Inquiry*, 1985, p. 290) Overdraagbaarheid over verschillende contexten kan alleen ontstaan bij gedeelde karakteristieken. De onderzoeker kan overdraagbaarheid mogelijk maken door middel van:

- Thick description: het in detail en precisie vastleggen van data beschrijvingen in de context
- Purposive sampling: de procedure van het selectief uitzoeken van participanten om hetgeen wat relevant is voor het onderzoek naar voren te krijgen
- Reflexief journaal: het bijhouden van een reflexief journaal.

Betrouwbaarheid ('dependability'):

We praten hier niet zozeer over herhaalbaarheid (Guba & Lincoln, *Naturalistic Inquiry*, 1985, p. 290), maar juist over de samenhang in het onderzoek. Men dient in staat te zijn de samenhang en processen in het onderzoek te herleiden naar de bron. Dit wordt gewaarborgd door het aanhouden van zes categorieën (Guba & Lincoln, *Naturalistic Inquiry*, 1985):

- ruwe data
- data reductie en analyse
- data reconstructie
- reflexief journaal
- materiaal gerelateerd aan interpretaties en vooronderstellingen
- relevante informatie omtrent onderzoeksinstrumenten.

Bevestiging ('confirmability'):

Binnen modernistisch onderzoek is objectiviteit belangrijk. Vanuit sociaal constructivistisch onderzoek wordt objectiviteit niet mogelijk en niet wenselijk geacht. (PTO 2013, methodologie MV) Het wordt onmogelijk geacht, omdat organiseren gezien wordt als mensenwerk waarbij er interacties plaatsvinden tussen het kennend subject en het te kennen object waarbij onderlinge beïnvloeding onvermijdelijk is. Het is in het sociaal constructivisme onwenselijk, omdat kennis van geleefde ervaringen alleen verworven kan worden door het inbrengen van eigen verwachtingen en vooroordelen. Een belangrijke voorwaarde hierin is het zich openstellen voor de ander. (Abma & Widdershoven, 2006) (Guba & Lincoln, *Fourth generation evaluation*, 1989)

Erlandson et al (1993) en Guba & Lincoln (1989) praten over de neutraliteit van de onderzoeker. *"This means that data (constructions, assertions, facts, and so on) can be tracked to their sources, and that the logic used to assemble the interpretations into structurally coherent and corroborating wholes is both explicit and implicit."* (Guba & Lincoln, Fourth generation evaluation, 1989, p. 243) Dit ondersteunt de uitspraak van Erlandson et al (1993) dat objectiviteit vervangen wordt door bevestiging.

3. Onderzoeksproces

Voor dit onderzoek heeft dataverzameling plaatsgevonden aan de hand van meerdere bronnen: gesprekken, observaties, documentstudie en literatuurstudie.

De kennis die de onderzoeker verwerft tijdens het onderzoek is sociaal geconstrueerd tussen de betrokkenen en de onderzoeker. Als onderzoeker gaat het erom dat ik de ervaringen, werkelijkheidsbeelden en betekenisgeving van de betrokkenen leer begrijpen. Dit vraagt om verbinding tussen de betrokkenen en de onderzoeker en empathie van de onderzoeker met de betrokkenen.

Methoden per deelvraag van het onderzoek:

- Wat is de aanwezige en dominante wijze van samenwerking en organiseren volgens de betrokkenen? – *Gesprekken en observaties*
- Welke ervaringen en betekenisgeving dragen de betrokkenen met zich mee omtrent de aanwezige en dominante wijze van samenwerken en organiseren binnen INHolland? - *Gesprekken*
- Welke interacties neemt men waar bij de aanwezige en dominante wijze van samenwerken en organiseren binnen het te vormen BBS team? – *Gesprekken en observaties*
- Welke faciliteiten stelt de organisatie ter beschikking voor het realiseren van een samenwerking binnen het te vormen BBS team? – *Gesprekken, observaties en documenten*

Hieronder staat de toepassing per onderzoeksmethode om de kwaliteit van het onderzoeksproces in kaart te brengen. Er geen sprake van een chronologische volgorde. De dataverzameling heeft door elkaar plaatsgevonden tijdens het onderzoeksproces.

§ 3.1 Onderzoeksvraag

Voor de totstandkoming van een gedegen afstudeervoorstel en onderzoeksvraag heb ik eind januari en begin februari oriënterende gesprekken gehad met betrokkenen van BBS Rotterdam. Ik heb getracht een eerste opzet te maken naar het verkennen van issues in een heterogeen samengestelde groep met docenten, teamleiders en opleidingsmanager.

In januari ben ik enkele korte informele gesprekken gevoerd met enkele docenten. Daarbij viel het mij op dat de docenten alledaagse problemen aankaartten. Het was duidelijk dat men organisatorische problemen ervaart. Er kwamen twee punten naar voren: werving en een gebrek aan duidelijkheid. Dit ging vooral over de vraag: hoe gaan de teams eruit zien? Tijdens de gesprekken heb ik aangegeven dat het naar mijn mening over twee onderwerpen betrof namelijk werving en teams. De docenten konden dit ter plekke bevestigen.

De bevindingen uit de oriënterende gesprekken met de docenten is input geweest voor de oriënterende gesprekken met het management. Ik ben in gesprek gegaan met twee teamleiders (Marketing en Finance) en één opleidingsmanager (Marketing). De Finance teamleider had een dubbelfunctie namelijk teamleider en opleidingsmanager Finance. Dit waren meer gesprekken ingestoken als een interview dus met een andere voorbereiding, langere gesprekken en een formeler karakter. De vraag is voorgelegd waar zij zich zorgen over maken met betrekking tot samenwerking tussen de verschillende clusters bij de totstandkoming van de BBS. De

uiteindelijke totstandkoming van een organisatorisch probleem, het formuleren van een onderzoeksvraag en het schrijven van een afstudeervoorstel heeft invulling gekregen na deze gesprekken.

Bij elk gesprek heb ik de participant gevraagd te reageren op de onderzoeksvraag en op de formulering ervan. Het ontwerp van de onderzoeksvraag is hierdoor geleidelijk ontwikkeld. Door alert te zijn op eventuele persoonlijke issues van de participanten en erop te reageren is management bias voorkomen. Om de managers ook later in het onderzoek te betrekken ben ik met twee participanten een aanvullend gesprek aangegaan. Gedurende het onderzoek heb ik participanten meerdere malen gesproken en dergelijke (korte) gesprekken vastgelegd in mijn reflexief journaal.

§ 3.2 Interviews en gesprekken

Ik heb tijdens het gesprek het vertrouwen en enthousiasme voor het verhalenproject gecreëerd. Bij het werven van participanten heb ik voor een persoonlijke aanpak gekozen, zodat ik hun de toegevoegde waarde van de methodologie kon tonen. Hierbij gaf ik aan wie mij naar hun verwezen heeft, waarom ik van mening ben dat hun stem een belangrijke is voor dit onderzoek en een korte toelichting van de methodologie. De gesprekken vonden plaats in een besloten gespreksruimte op locatie INHolland Rotterdam. Hiervoor is gekozen, omdat enkele betrokkenen tijdens de oriënterende gesprekken spraken over tijdsgebrek en werkdruk. Tevens wilde ik het gesprek voeren op de locatie waar de ervaringen plaatsvinden. Ik heb enkele participanten de mogelijkheid geboden om het gesprek buiten het schoolgebouw te voeren. Tussen de afspraken zat altijd minimaal twee dagen. Dit om het gesprek uit te werken en onder andere aan de hand van de notities in mijn reflexief journaal mijn interpretatie eruit te filteren. (Rubin & Rubin, 2012)

Bij aanvang van het gesprek gaf ik een uitgebreidere toelichting van mijn methodologie om vervolgens mijn onderzoeksvraag bij de respondent neer te leggen. Participanten moesten zich veilig voelen om hun issues en ervaringen met mij te delen. Geen enkele participant heeft deelname geweigerd. Door meerdere korte gesprekken heb ik persoonlijke contacten met de participanten gedurende het onderzoek in stand gehouden. Tijdens dergelijke gesprekken sprak ik niet enkel over de voortgang van het onderzoek, maar ook over bevindingen over hun werkelijkheid. De definitieve verhalen zijn gelezen door enkele participanten. Voor hun was het een plaatsvervangende ervaring van hun werkelijkheid. Member check heeft op meerdere manieren en momenten plaatsgevonden.

Elk interview startte ik met twee voorbereide zogenaamde hoofdvragen. (Rubin & Rubin, 2012, p. 119) De eerste vraag betrof mijn onderzoeksvraag. De tweede vraag was een koppeling tussen de onderzoeksvraag en een dominant onderwerp uit een voorgaand gesprek of observatie. Het doel was om aan de hand van deze hoofdvragen structuur te geven aan het gesprek. (Rubin & Rubin, 2012) Bij de eerste twee interviews legde ik de onderzoeksvraag aan het einde van het interview voor. Omdat bleek dat de participanten daarop heel gericht reageerden heb ik besloten om de onderzoeksvraag in het vervolg direct bij aanvang van het interview voor te leggen. Ik sloot er ook mee af om te kijken of de participanten na het gesprek een andere invulling gaven aan de onderzoeksvraag. De input van de gesprekken zorgde ervoor dat ik de onderzoeksvraag kon aanscherpen. Hierdoor kon ik de participanten laten zien dat zij betekenis geven aan het onderwerp samenwerken en hoe dit er volgens hen uit ziet binnen de context.

Follow-up vragen volgden al vrij snel na de hoofdvragen. *“Follow-up questions explore the interviewee’s answers to obtain further depth and detail, to ask for clarifying examples, and to clarify concepts and themes.”* (Rubin & Rubin, 2012, p. 117) Hierdoor zijn ervaringen van de participanten aan het licht gekomen en meer in detail verwoord. De aanvullingen van zogenaamde ‘probes’ hebben ervoor gezorgd dat het gesprek richting hield om zijsporen die minder relevant waren niet teveel ruimte te geven. Onder “probes” verstaan Rubin & Rubin (2012, p. 6) *“standard expressions that encourage interviewees to keep talking on the subject, providing examples and details.”* Door te vragen naar toelichtingen en gedetailleerde beschrijvingen kon ik met de participant bepalen of bepaalde issues passend waren voor het onderzoek. (Rubin & Rubin, 2012) Soms heeft het laten vallen van stiltes ook geholpen om participanten de ruimte te geven om verder toe te lichten. (Rubin & Rubin, 2012, p. 120) Het heeft er ook voor gezorgd om de vooroordelen van de participanten in kaart te brengen.

§ 3.2.1 Werving participanten

De werving en selectie van participanten heeft plaatsgevonden door aan de participant te vragen welke BBS belanghebbenden een ander perspectief hebben. Op deze manier heb ik getracht purposive sampling te verrijken en actief een stem te geven aan degenen wiens belangen worden geraakt door de benadering. (Abma & Widdershoven, 2006)

Het was niet haalbaar om alle betrokkenen van BBS Rotterdam te spreken vanwege de tijdsbeperking van het onderzoek. Ik was van mening dat ik in ieder geval de domeindirecteur, BBS projectmanager, BBS opleidingsmanager en minimaal vier teamleiders gesproken moest hebben, dit gezien hun rol en belangen. De BBS projectmanager wordt door de participanten gezien als onderdeel van het management. Zij ziet zichzelf niet zo, omdat zij niet verantwoordelijk is voor de organisatie van de teams per locatie, maar alleen betrokken geweest is bij de vormgeving. Documentatie heeft aangetoond dat enkel de teamleiders en opleidingsmanagers hiervoor eindverantwoordelijk zijn. Alle participerende docenten zijn betrokken bij BBS onderwijsontwikkeling of gaan deel uitmaken van het BBS onderwijsteam op de locatie Rotterdam. Er is gekozen om één docent Management uit Diemen te interviewen, omdat de betreffende persoon een belangrijke rol heeft in de Centrale Curriculum Commissie. De participant sprak zich expliciet uit over de totstandkoming van de BBS en de samenwerking tussen de vakgroepen, commissies en het management.

De respondentenlijst ziet er als volgt uit:

Respondent #1	Docent Finance Rotterdam
Respondent #2	Teamleider Marketing Rotterdam
Respondent #3	Docent Marketing
Respondent #4	Teamleider Finance Rotterdam
Respondent #5	Docent Management Rotterdam
Respondent #6	BBS Opleidingsmanager
Respondent #7	Docent Marketing Rotterdam – lid Centrale Curriculum Commissie
Respondent #8	Docent Management Diemen – lid Centrale Curriculum Commissie
Respondent #9	Domeindirecteur Rotterdam
Respondent #10	Docent Finance Rotterdam – lid Examencommissie
Respondent #11	Teamleider Management Rotterdam
Respondent #12	Teamleider Finance Rotterdam
Respondent #13	BBS Projectmanager

§ 3.3 Uitwerking interviews en gesprekken

Elk gesprek duurde minimaal 45 minuten waarbij alle participanten toestemming gaven voor opname van het gesprek. De interviews zijn verwerkt aan de hand van een volledige uitwerking of gedeelten van het gesprek omtrent de onderwerpen die slaan op de onderzoeksvraag. (Bryman & Bell, 2011, p. 485) Als onderzoeker heb ik op basis van interpretatie besloten welke onderwerpen slaan op de onderzoeksvraag. De uitwerkingen heb ik verzonden naar alle participanten en terugkoppeling gevraagd.

Na elk interview heb ik mijn ervaringen en observaties vastgelegd in mijn reflexief journaal aan de hand van drie punten: onderwerpen gesprek, observaties tijdens het gesprek en mijn rol als onderzoeker. De uitwerkingen van de gesprekken zijn terug te vinden in bijlage B.

§ 3.4 Observaties

Observaties zijn een essentieel onderdeel van het onderzoek. Als onderzoeker beslis je op basis van je bias en interpretatie van bevindingen welke onderwerpen ertoe doen. Om te observeren moest ik mij begeven op plekken waar ik vanuit mijn rol als functionaris (docent van cluster Marketing) normaal niet kom. Observaties hebben plaatsgevonden op onderstaande plekken:

- BBS onderwijsontwikkeling sessie Marketing, Management en Finance
- teamvergaderingen Management, Marketing en Finance
- vergaderingen management
- BBS clusterdagen
- BBS team tweedaagse (georganiseerd voor totstandkoming BBS teams van alle locaties)
- gesprekken tussen belanghebbenden
- teamsessies Management, Marketing en Finance
- docentenkamers.

Observaties tijdens de hierboven beschreven plekken waren op gedrag, mimiek en houding. Al mijn observaties zijn vastgelegd in het reflexief journaal. Van de BBS tweedaagse heb ik ook foto's gemaakt omtrent het agendapunt samenwerking en organiseren.

§ 3.6 Documenten en literatuur

Gedurende het onderzoek heb ik alle documentatie die relevant zijn voor de onderzoeksvraag gelezen en vastgelegd. De documenten zijn:

- e-mail zoals nieuwsbrieven, communicatie over de BBS, communicatie binnen teams
- documenten uitgedeeld tijdens BBS clusterdagen
- documenten op BBS teamsite (intranet verzamelsite)
- kranten
- BBS onderwijsontwikkeling documenten

Ik heb ervoor gekozen om na de beschrijving van de onderzoeksresultaten aan de slag te gaan met de literatuurstudie. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik gericht op zoek kon gaan naar literatuur die toepasbaar is op de context. Hiermee probeer ik dus niet te toetsen, maar juist aanvulling te vinden voor de unieke context. Tijdens de literatuurverkenning heb ik een artikel van Smetsers (2007) gevonden. Het proefschrift heeft qua branche (hoger onderwijs) en het onderwerp 'samenwerking' veel raakvlakken met mijn onderzoek. Ondanks de raakvlakken is de context niet gelijk aan elkaar. De theorieverkenning van Smetsers (2007) proefschrift heeft wel

inzicht gegeven over welke theoretische onderwerpen interessant zijn voor de literatuurverkenning van dit onderzoek.

§ 3.5 Bevindingen presenteren: levende verhalen vertellen

“Het doel van onderzoeksrapportages naar aanleiding van responsief onderzoek is een breed publiek aan te spreken en iets van de beleving over te dragen zodat lezers een plaatsvervangende ervaring krijgen.” (Abma & Widdershoven, 2006, p. 91)

De bevindingen van de onderzoeksresultaten worden in hoofdstuk 4 in verhalende vorm weergegeven. Daarbij wordt gebruik gemaakt van *levende verhalen* (Maas, 2012). In deze levende verhalen worden de uitspraken van de geïnterviewden gebruikt om verschillende verhalen van respondenten uit de organisatie te presenteren.

In dit geval heb ik als onderzoeker hiertoe een methode gevolgd die me in staat stelde een aantal situaties te gebruiken om de uitspraken van respondenten met elkaar in verband te brengen. Ik heb eerst alle interviews nagelopen om belangwekkende uitspraken te verzamelen. Deze heb ik met een verschillende kleur gemarkeerd. Deze verschillende kleuren hielpen me een aantal configuraties te achterhalen, omdat men eenzelfde thematiek naar voren bracht. Voor iedere configuratie heb ik een (fictief) personage gecreëerd die de reële uitspraken van de geïnterviewden doet. Vervolgens heb ik een tiental sociale situaties gecreëerd waarin ik als onderzoeker met de respondenten heb verkeerd. Per situatie worden uitspraken aan respondenten verknoopt door een respondentnummer te vermelden. Vervolgens zijn per sociale situatie de uitspraken van participanten als in een dialoog gereconstrueerd. Soms zijn documenten uit de organisatie gebruikt. Op deze wijze krijgt de lezer op een aantrekkelijke manier de verschillende perspectieven gepresenteerd die in de interviews naar voren zijn gekomen.

§ 3.6 Kwalitatief, postmodern onderzoek

Hieronder staat schematisch weergegeven hoe binnen dit onderzoek kwalitatief, postmodern onderzoek is nagestreefd aan de hand van de kwaliteitscriteria van Erlandson et al (1993). Hoe er binnen dit onderzoek invulling is gegeven aan deze kwaliteitscriteria is opgenomen in bijlage A.

Aspect	Beschrijving
Geloofwaardigheid	geloofwaardigheid van de bevindingen
Overdraagbaarheid	zijn de bevindingen in een andere context te plaatsen?
Betrouwbaarheid	het herleiden van de samenhang en processen van het onderzoek
Bevestiging	de mate van neutraliteit van de onderzoeker

4. Verhaal INHolland, beschrijving van onderzoeksresultaten

De bevindingen van de onderzoeksresultaten worden in dit hoofdstuk in verhalende vorm weergegeven. De participanten krijgen in de verhalen het woord door middel van citaten. Deze citaten zijn gekoppeld aan fictieve personages.

“Het doel van onderzoeksrapportages naar aanleiding van responsief onderzoek is een breed publiek aan te spreken en iets van de beleving over te dragen zodat lezers een plaatsvervangende ervaring krijgen.” (Abma & Widdershoven, 2006, p. 91)

§ 4.1. Tijdens de teamvergadering

Vijf docenten schuiven de tafeltjes in een leslokaal zo op de plek dat er een cirkel ontstaat. Ze gaan vergaderen en bespreken het functioneren van de groep. De eerste die het woord neemt is Jan: “Ik zou zeggen: begin maar gewoon met samenwerking, want dat is al meer dan genoeg en lastig genoeg om dat voor elkaar te krijgen.” (#3) Het is even stil, Jan kijkt het zaaltje rond op zoek naar reacties. Gelukkig voelt Janine zich uitgenodigd om te reageren. Zij zegt:

“Ik denk dat een goede samenwerking alleen kan werken als er genoeg vertrouwen is. Ik denk dat een samenwerking er niet is als je het alleen op papier hebt staan.” (#7). Antoine scherpt dit aan:

“Dan moeten we het nog steeds gaan *doen*, maar dan wordt het nog iets belangrijker dat daar heldere afspraken over worden gemaakt.” (#2) Janine glimlacht, ze herkent de actiegerichtheid van Jan, maar wil vooral ook haar eigen invalshoek benadrukken:

“Zelf heb ik gemerkt dat het gewoon fysiek contact - daarmee bedoel ik niet per e-mail, maar elkaar gewoon aankijken, en praten, koffie drinken, grapjes maken -, dat contact zorgt ervoor dat er in ieder geval een basis is om een samenwerking te beginnen.” (#7) Antoine gaat hierop door: “Maar misschien [zoeken we] ook wel een plek waar mensen elkaar kunnen ontmoeten in net wat minder stilte. Om te kunnen sparren.” (#2) Richard heeft een idee en voelt zich uitgenodigd dat in te brengen:

“Die mensen moeten nu al op een herkenbare plek zitten. En dat moet niet dus allemaal pas in september. Je moet er als team *nu* zijn en daar *nu* investeren. Ik vind dat er een teamkamer moet komen waar mensen van BBS kunnen zitten.” (#10) Janine vult Richard aan:

“Ik merk op dit moment dat als iemand aan mij zou vragen tot welk team behoor je, dat ik mij soms hechter tot mijn lectoraat voel dan bij het cluster marketing of dichterbij de ontwikkelgroep van periode van business studies. Simpelweg omdat ik die mensen zie.” (#7) Er klinkt wat geroezemoes in de groep. Jan benadrukt het belang van een dergelijke centrale plek:

“De duidelijkheid. Dat betekent dat als je mensen in een bepaalde context dwingt dan gaat hun gedrag ook veranderen, maar op het moment dat je die context maar laat en daar niet op stuurt dan gaat iedereen van ‘not invented here’ en ‘business as usual’ zitten doen. Hier zitten we heel erg in onze comfortzone, nog steeds.” (#3) Hij neemt een slok van zijn koffie en vervolgt:

“Dat zijn uitdagingen. Je moet ze in mijn opinie in een nieuwe context plaatsen.” (#3)

“In de docentenkamer leeft het niet bij ons. De BBS is geen onderwerp daar.” (#1) Janine frons haar wenkbrauwen, terwijl ze dit zegt. Richard begrijpt Janine’s frons als een uitnodiging om op het onderwerp door te gaan:

“Volgens mij is de BBS nog geen heel belangrijk onderwerp op de kamers, meer op de gangen. Op die kamers zitten de opleidingen. Dus op het moment dat ik op de HRM kamer zit, dan heb ik het over HRM en dan heb ik het ook niet over *Business Studies*. Dus praten we er op de gangen over.” (#5) Er is even een stilte. Zij laten bezinken wat beiden hebben gezegd. Richard verbreekt de stilte en doet een observatie die goed samenvat wat er speelt:

“Ik zie geen samenwerking. Ik zie geen teams. In de terminologie van teams die ik heb. Ik zie een aantal mensen die met elkaar werken in dezelfde opleiding. Dat is iets anders dan een team. Dat is wat anders dan samenwerken. Ik wil weer een team.” (#5)

Antoine vat samen wat er gezegd is. Er wordt koffie ingeschonken, terwijl hij zijn eigen mening ventileert: “Ik denk dat je een aantal koplopers hebt die dan als een olievlek de manier van werken binnen de BBS gaan verspreiden.” (#12) Richard heeft hier zijn ideeën over:

“Ik denk dat als je met zes mensen start, dan kan je volgens mij heel veel energie krijgen. De groep mensen die daar met elkaar iets van willen maken.” (#5) Janine stelt een voorwaarde:

“Maar ik denk dat je met de mensen in de BBS moet ingaan die daar ook echt heil in zien.” (#7)

“Ja,” Jan zegt het haast gapend, “en dan een *dedicated* team hebben en een *dedicated* manager die niks meer te doen hebben met de oude situatie. Dat zij weten wat visie, missie, didactiek, en opbouw is. Ik zou iemand willen hebben die zegt: ‘Dit is mijn opleiding’.” (#3) Antoine zit voor zich uit te staren en laat zich ontvallen:

“Ik geloof in een bepaald kernteam. Het is dan fijn dat het mensen zijn die frequent op de opleiding zijn, zodat studenten herkenning hebben. (#11) Een fysiek thuis en daarbij hoort ook een kernteam. In mijn ogen moet je een kernteam hebben van een aantal mensen die alleen maar bezig zijn, voltijds, met BBS. Zo’n kernteam is voor studenten ook belangrijk; daar kunnen ze terecht, het is hun aanspreekpunt. Het kernteam moet dan bewaken dat de aanvullende docenten zich ook houden aan het concept BBS. In mijn ogen is BBS een fantastische kans en ik geloof er enorm in.” (#2)

Er wordt een lepeltje doorgegeven voor de suiker. Jan benadrukt het belang van reflectie in een zogenaamd kernteam: “Reflectie is heel, heel belangrijk. Vandaar ook dat ik hoop dat men zegt dat je zo’n *dedicated* team op zo een locatie moet hebben. Dat die de hele week beschikbaar zijn voor de BBS en niets anders. Je kan het namelijk maar één keer goed doen.” (#3) Richard zit op zijn stoel te wippen. Hij wil hen als team op scherp zetten, zij moeten excelleren:

“Er moet straks gewoon echt een *topteam* staan. Maar mijn eerste vraag zou eigenlijk zijn: wie zouden er bij betrokken moeten zijn? Een domein directeur, een projectmanager, opleidingsmanagers en docenten?” (#10) Antoine knikt en haalt de rol van de teamleiders aan: “Ik denk wel dat de teamleiders een heel erg belangrijke rol gaan spelen. Jammer is dus dat de teamleiders zo laat geplaatst zijn, want nu moeten we aankomende weken echt keihard aan de slag. Dat is wel jammer.” (#12) Hij voegt toe: “Ik begrijp ook wel dat het door de reorganisatie later is.” (#2) Jan brengt zijn handen naar zijn hoofd en constateert:

“We moeten het steeds meer doen met minder mensen.” (#3) Antoine vult hem aan:

“Want we hebben minder personeel en die moeten nu de opleiding doen, maar zich ook nog ontwikkelen. Ergens moet de tijd vandaan komen, want we kunnen niet alles tegelijkertijd. Je hebt niets aan budget als je de mensen niet vrij krijgt. Ik denk ook dat ze daar op hoger niveau zich daar meer bewust van moeten zijn. Linksom of rechtsom moet daar geld aan besteed gaan worden. Ik denk wel dat het gezien wordt. Alleen nu wordt de vraag: hoe wordt daar mee omgegaan?” (#4) Jan deelt bezorgd zijn ervaring:

“Iedereen zit tot zijn nek toe ‘gevuuld met werk’, om het zo maar uit te drukken. Dat je wegzinkt in de hoeveelheid werk en dat je nergens tijd voor hebt. Het is overleven, gewoon.” (#3) Hij ziet om zich heen gebeuren, deelt hij met de groep:

“Dat je dingen te laat doet of na laat of dat je afspraken vergeet. Dat je geen reflectie momenten hebt. Er zit geen reflectie in en feitelijk word je daarvoor niet gefaciliteerd. We hebben gewoon geen tijd om een dag eens met onze poten op tafel te zitten en ons af te vragen: waar zijn we nou in godsnaam mee bezig? We reflecteren niet met elkaar over hoe het loopt en de bijstelling is er niet om te kijken: hoe gaan we het volgende blok doen?” (#3) Janine strijkt haar hand door haar haar:

“Je hoort mensen er al niet meer over. Over enorme werkdruk. Je kunt het wel benoemen, maar er gebeurt verder niks mee. Dingen worden wel benoemd. We erkennen de hoge werkdruk, maar ik zie niet dat er iets aan gebeurt. Of: ‘Maar er is geld hoor’, maar iedereen zit al aan zijn takenplaatje. Je kan wel met geld komen, maar hoe?” (#7)

Antoine leunt naar voren en richt zich tot de groep:

“Ik denk dat er niet wordt gezien met hoeveel *power* mensen momenteel aan het werk zijn. Ik denk dat er heel erg veel extra gewerkt wordt. Dat kun je een poosje doen, maar op een gegeven moment moet je mensen gaan beschermen.” (#4) Richard omschrijft hoe hij dit ervaart:

“Want wij zitten in een organisatie die, in Rotterdam bijvoorbeeld nu, wel afgelopen jaren heel veel klappen heeft gehad. En waar dan dus ook wel echt negatieve sfeer af en toe heerst over sommige dingen. Waar in het afgelopen half jaar weer veel mensen zijn verdwenen waardoor van alle kanten wordt getrokken aan je van: ja, maar je moet ook nog voor je opleiding daar en daar en daar naartoe.” (#5) Antoine vraagt om begrip als hij toevoegt:

“Dat is iets wat bij INHolland ook wel een beetje mag gebeuren. Een beetje meer rust in de tent.” (#4) Jan deelt hoe zij overleven in het team:

“Als individu. De mensen die je om heen hebt weten dat je elkaar wel door de winter helpt. En dat is onze situatie, nog ingewikkelder geworden, omdat we allemaal zo zijn geworden.” (#3)

Richard schaaft zich achter Jan: “Ik denk dat gemiddeld genomen we niet gezien worden. Op zo een moment is het bestaan van het docentschap bij INHolland heel eenzaam.” (#5) Antoine heeft er als teamleider zijn mening over: “Er is tijdsdruk. Het had fijn geweest als we meer tijd hadden gehad. Aan de andere kant geloof ik wel dat er door die druk nu slagen gemaakt worden. De druk is misschien nu wel veel, maar het zorgt er in ieder geval wel voor dat de urgentie duidelijk is. Hadden we dingen eerder kunnen doen? Ja, dat had denk ik wel gekund.” (#11) Hij sluit dit agendapunt af met een samenvatting. Ze spreken af dat het concretiseren van de samenwerking bij de volgende vergadering op de agenda staat.

§ 4.2. Na de vergadering

Na de vergadering stoppen de docenten nog even bij de koffieautomaat. Ze treffen Patrick die tijdens de vergadering een afspraak met een student had. Patrick wordt bijgepraat door zijn collega's wat er in de vergadering is besproken en dat ze praten over de e-mail omtrent de BBS teamvorming. Patrick geeft direct zijn mening:

“Ik vind dat het ontbreekt aan een plan om de samenwerking te organiseren en het ontbreekt aan iemand die daar de verantwoordelijkheid voor voelt.” (#8) Janine vraagt hoe hij dit bedoelt.

“Wij worden dan daar in betrokken en misschien wel een beetje meegesleurd om mee te denken”, (#8) zegt Patrick. Richard herkent dat en zegt:

“Eigenaarschap. Van wie is dit? Het is op dit moment van niemand.” (#5) Patrick pakt zijn koffie uit de koffieautomaat: “Mensen hebben een postbus nodig als er iets nieuws komt om informatie te kunnen halen, waar ze hun wensen kenbaar kunnen maken. En dat ontbreekt volledig. In eerste instantie, omdat Bas Boomsma niet zijn secondant heeft benoemd en geen managementstructuur heeft uitgerold.” (#8) Jan maakt een keuze voor koffie zwart met suiker:

“Het mooiste is natuurlijk als je een paar mensen hebt die een idee hebben hoe een opleiding eruit moet zien. Dat die zeggen: ‘Dat is mijn opleiding. Ik beschouw mijzelf als eigenaar en ik ga nu mensen erbij zoeken waarvan ik denk die wil ik hebben’.” (#3) Janine benadrukt het belang van samenwerking hierin:

“Hoe zorg je dat er weer een wederzijdse afhankelijkheid kan komen? Het is volgens mij één: ‘weten met wie je iets moet aangaan’. Het tweede wat cruciaal is: ‘weten waar je verantwoordelijk voor bent’.” (#7)

“Ik heb geen idee welk vak ik ga geven. Ik heb zelf wel een idee, maar dat is allemaal niet gedefinieerd. Ik heb alleen een paar dagen geleden een e-mail gekregen dat ik in het team zit. Dat vind ik niet een manier om mij te binden aan het team. Ik vind het vreemd en ik zou daar een gesprek over willen met iemand die daarover verantwoordelijk is.” (#10) Patrick schudt zijn suikerzakje terwijl hij dat zegt. Janine reageert, terwijl zij een keuze aan het apparaat maakt: “Ik vind dat het management ons niet serieus neemt, maar ons aan de ene kant afrekent op expertise, maar aan de andere kant ons niet labelt op vakken of thema's of wat dan ook. Ons niet in contact brengt met de mensen die de expertise hebben.” (#7)

Richard heeft daar een vraag over: “Wie gaat daar over beslissen? Dat bedoel ik dus met wie zijn er bij betrokken. Er moet in ieder geval duidelijk zijn wie wat gaat doen. Tijdigheid is daar heel belangrijk in. Er is nu nog geen afstemming wat er gedaan gaat worden straks in periode één.”

(#10) Patrick probeert invulling te geven aan de vraag van Richard: "Voor mij is dat evident. Bij Bas Boomsma en Madeleine Wegge. Dat zijn de twee mensen die een rol hebben die formeel al bekrachtigd is sinds een maandje of twee, geloof ik." (#8) Richard neemt een slok van zijn koffie: "Ik had er niet meer van verwacht. Ik vind wel dat er meer van had moeten komen. Ik had dat niet van deze groep mensen verwacht." (#5) Janine vraagt waarom niet? Richard reageert met: "Omdat ze dat nog nooit hebben gedaan. Jah, dan hoeft ik niet opeens van ze te verwachten dat ze het wel doen. Dat zou een onterechte verwachting zijn. Maar goed ik vind wel dat het van die laag had moeten komen. Het besluit had allang genomen moeten worden. De mail ook. Zes maanden te laat. In deze mail staat niks in wat zes maanden geleden niet besloten kon worden. Daar is ook al maanden geleden om gevraagd." (#5) Jan lacht en geeft aan dat de docenten het organiseren en samenwerken zelf moeten doen:

"Ja, van management of hoger af verwacht ik het niet, omdat die allemaal in stramien zitten: PCM (*Performance Competence Management*) cycli, spreadsheets, verantwoordelingstabellen, uren tabellen, *Quintiq* tabellen, managementteam overleggen. Die zitten in hun eigen gecreëerde werkelijkheid om het zo maar uit te drukken." (#3) Richard gebruikt de uitleg van Jan om zijn eigen aanvulling te geven:

"We weten dat het van boven niet gaat komen, maar toch blijven we wachten. Mensen wachten af uit murwheid onder andere. Niet uit onwil of onvermogen. Als je de vis voorhoudt, dan krijgen mensen energie. Dat zie je gewoon. Maar even later zitten mensen weer in hun dagelijkse omgeving en dan verdwijnt het." (#5) De groep knikt. Jan ziet dit als een uitnodiging:

"We kunnen niet even elkaar bellen. Nee, er moet een onderliggend document zijn, er moet vergaderd worden, er moet een besluitvorming plaatsvinden. Verschuilen. Er is angst. Het zit nog steeds in de muren." (#3) Richard vraagt waar men angstig voor is.

"Niet overtuigd zijn van je eigen kwaliteiten. De organisatie heeft last van een navelstaren op de omgeving, *external locus of control*: NVAO (Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie), wetgeving, de studenten. Een angst om te beslissen en zich dan dus verschuilen achter procedures. Zich verschuilen achter processtappen. Ik denk ook niet dat het heel erg anders wordt, omdat we de situatie en context niet gaan veranderen." (#3) Patrick geeft een voorbeeld hoe de taken zijn verdeeld in de Centrale Curriculum Commissie (CCC):

"Wij hebben de mensen voorgedragen die mee mogen doen en die zijn in de stuurgroep besproken, afgetikt en uiteindelijk via de oude lijnmanagement is daar over gecommuniceerd. Ik heb niet het gevoel dat de stuurgroep iets toets. Ik heb daar namelijk ook nog nooit iets van gemerkt, want dan zou je een terugkoppeling kunnen krijgen." (#8) Janine's nieuwsgierigheid wordt opgewerkt. Ze vraagt de groep of zij rollen krijgen toegewezen. Patrick reageert direct: "Nee, want dan zijn wij zichtbaar en daarmee krijg je dus een rol. Niemand ziet iets, ik zie wel wat en maak me daar druk om. Ik schrijf het uit en dat wordt dan meteen leidend" (#8) Richard geeft aan:

"Ik heb best veel rollen." (#10) Jan vertelt over het belang van 'mensen uitdagen en prikkelen'. Hij omschrijft een recente situatie:

"Er worden vakgroepen gecreëerd en dan is er plots een spreadsheetje en dan zie jij je naam erop zonder er iets je gevraagd is of zonder dat jij bewust was dat je een vraag krijgt gesteld vanuit de vakgroep. Een mailtje of dat je toevallig in de gang je teamleider tegen kwam en zegt: 'jij vond toch puntje leuk.' Zo van: 'ja dat vind ik leuk.' En dan was het opeens je taak. Dat soort dingen. Die aansturing moet veel helderder, maar wel dat je het veel meer uit de mensen probeert te halen." (#3) Janine herkent de situatie en begint te glimlachen. Er valt een stilte iedereen zipt zijn koffie. Dan vertelt Janine dat zij soms haar deelname in een groep of commissie verneemt van een ander lid uit de groep:

"Het is toch bizar dat een ander mij gaat vertellen dat het prettig is dat jij erbij zit. Terwijl je dat eigenlijk zelf al zou moeten weten." (#7) Richard vult een beker met water:

"Eigenaarschap. Niemand voelt zich verantwoordelijk in combinatie dat we het heel druk hebben met andere taken en verantwoordelijkheden. BBS kwam er steeds een beetje bij. Nu begint het dichterbij te komen. Daar proberen mensen nu op te sturen en wat te roepen en dan komt de taak boven drijven." (#5)

Patrick herkent het: "Ik heb het gevoel dat we qua samenwerking en het organiseren van de samenwerking met vallen en opstaan, struikelend en vooral ook heel improviserend een weg aan het zoeken zijn." (#8) Jan vraagt wat Patrick bedoelt met improviseren.

"Dat er geen plan is. Dat valt mij op. En dan bedoel ik 'plan' als eigenaar van de samenwerking. Dus het is mij niet duidelijk wie er verantwoordelijk is voor het organiseren van de samenwerking, dat mis ik. Ik mis ook een plan in een aantal stappen waarin dat georganiseerd wordt. Het is ook heel moeilijk werken als besluitvorming niet los komt." (#8) Janine leunt tegen de koffieapparaat en constateert:

"Weten waar je verantwoordelijk voor gaat worden in het komende collegejaar. Weten waar je verantwoordelijk voor bent bij de afbouw van de huidige opleidingen." (#7) Patrick geeft zijn verwachting van de teamleiders aan:

"Ik zou willen dat in Rotterdam Ben en in Diemen Howard zeggen van: Joh, ik ga volgend jaar hier een team leiden. Maar wat ik eigenlijk wil is dat de organisatie gaat organiseren, INHolland dus. EN dat ze gewoon zeggen: Joh, er moet straks samengewerkt worden en dat gewoon via de lijn gaan organiseren. Anders gebeurt er niks." (#8) Richard vraagt aan Patrick wat voor een impact het heeft op zijn werkzaamheden binnen de CCC. Patrick zucht:

"Dat ik me gecastreerd voel. Ik weet niet waar ik terecht moet." (#8)

Hij benadrukt de verantwoordelijkheid van de docent hierin: "Er moet weer eigenaarschap komen. De docent moet nu denken: he, ik moet iets gaan doen." (#5)

Janine zet de groep op scherp: "Er is wel zorg. Het leeft niet. Dat lijkt tegenstrijdig. Als er gesproken wordt over BBS, dan hebben we het over de zorg en niet altijd over de BBS." (#1)

Richard haalt het plasticlepelkje uit zijn beker, stopt deze in en uit zijn mond en zegt:

"We zitten allemaal in het onderwijs, omdat we iets moois willen neerzetten met elkaar." (#5)

Jan beaamt dit: "Dus het unieke is dat we *Business Studies* hebben. Wij zijn de enige en het is uniek en daar ligt een enorme kans." (#3) Richard zet zich af van de muur:

"Ik denk wel ja, dit is iets nieuws wat we nu gaan opzetten. We kunnen het ons niet permitteren om het niet goed neer te zetten. Ik ben redelijk optimistisch. Ik heb toch de laatste tijd veel projecten gezien die kapot lopen. En als de BBS nu kapot loopt dan zijn we als hogeschool weg." (#10) Janine lacht en zegt dat Jan dat tijdens de vergadering ook al had aangegeven. Ze pakt haar beker en gooit deze weg:

"We willen er samen iets moois van maken. Van de BBS." (#7)

Terwijl de groep richting de docentenkamer loopt zegt Jan: "Er zit toch een bepaalde drive in al die mensen om er toch voor te gaan. Dat vind ik wel wonderlijk om zo maar te zeggen." (#3)

§ 4.3. BBS Clusterdag teamleiders vergadering

Elk studiejaar zijn er vier clusterdagen.

Tijdens de derde clusterdag trekken de teamleiders zich terug om de voortgang van de BBS te evalueren met de BBS opleidingsmanager, Madeleine Wegge, en BBS projectmanager, Anne Beekers. Antoine doet het raam open om wat zuurstof binnen te laten. Op dat moment komen Cisca en Ben binnen. Ze nemen een plek in rond de tafel. Madeleine heet iedereen welkom en vraagt waar ze het vandaag over gaan hebben.

"Vorige week werd gezegd dat gister of vandaag bekend zou worden gemaakt wie de nieuwe teamleiders worden", zegt Antoine vragend.

"Ik ga er vanuit dat ik in de loop van de week hoor wie er wel teamleiders zijn geworden." (#2)

Hij kijkt Madeleine aan. Cisca neemt het woord voordat Madeleine kan reageren:

"Als een stukje onzekerheid. Aan de andere kant is ons duidelijk verteld, dat zie je ook aan de reorganisatie, dat zo'n periode twee van onze docenten van Finance daar heel duidelijk een rol in gaan spelen. En dat lijkt me ook goed. Voor die andere periodes vraag ik me af: wat moet die docent daar dan doen? Want daar is geen 1^e jaar meer. Dat is nog niet helemaal duidelijk." (#4)

Madeleine reageert daarop:

"Er zijn in onze organisatie heel veel clubjes waar je eerst dingen mee moet afstemmen voor dat je kan publiceren. Ik vind dus dat het wel langzaam gaat nu." (#6) Cisca zet haar beker neer:

“Als teamleider zie ik dat we niet efficiënt aan het werken zijn. Dat heeft te maken met de organisatiestructuur. Nu maakt iedereen maar weer een programma, maar we doen allemaal dezelfde diplomering. Niet efficiënt.” (#12) Ze vervolgt: “Ik wil graag dus met de andere teamleiders bespreken wie wat gaat oppakken.” (#12) Ben kijkt Cisca aan en reageert op waar ze tegenaan kunnen lopen:

“Maar de taken van de teamleiders zijn, volgens mij, heel verschillend bij de verschillende clusters qua verantwoordelijkheid en wat ze allemaal doen. En dat is dus nog best een uitdaging, want de titel dekt niet de lading overal.” (#4) Cisca gaat het gesprek aan met Ben:

“Ik vind het normaal dat we het onderling proberen te verdelen. We pakken het gewoon met z’n allen op.” (#12) Ben valt direct in:

“De ene heeft veel meer verantwoordelijkheid dan de ander. Wij opereren vrij zelfstandig en hebben ook veel verantwoordelijkheid.” (#4) Cisca vult hem aan:

“Wij hebben geen clusterleider. Die is langdurig ziek. Antoine neemt die taken over.” (#12)

Ben kijkt Madeleine en Anne aan:

“Wat ik net aangaf zou het voor mij prettig zijn als er een mogelijkheid komt om het daar met elkaar over te hebben.” (#11) Madeleine neemt het woord terug:

“Ik vind het wel apart dat er nu iets wordt gevonden van de samenstelling. Want de manier waarop het vormgegeven wordt is nog niet bekend. Ik merk dat het heel erg verschilt per persoon waar jullie aan willen gaan werken.” (#6) Cisca toont begrip:

“Maar alles hangt bij die werving, hoeveel studenten krijgen we nu binnen. Die zorg wordt ook wel gezien.” (#4) Ben slaat zijn notitieboek open:

“Alleen wat ik mis is de transfer van de informatie die is gecollecteerd en waardoor die visie is ontwikkeld dat die ook heeft plaatsgevonden naar de mensen die het ook uiteindelijk moeten gaan uitvoeren. Dat is dus een wat stroperig proces.” (#11) Madeleine knikt en zegt:

“Op een aantal gebieden kan wel wat beter gecommuniceerd worden van: het is er nu niet, maar geef dan ook aan wanneer het er wel is.” (#6) Ze spreekt haar verwachtingen uit:

“We hebben gezegd: zet in ieder geval BBS altijd op je vergaderagenda. Door het iedere keer in je teamoverleg te bespreken kan je dingen afsluiten, ontdekken waar behoefte aan is, etc. Ik denk dat de eerste stap nu is dat de teamleiders gaan kijken hoe ze de portefeuille gaan verdelen. Wij hebben de vraag / opdracht uitgezet van hoe willen jullie dit nu gaan doen.” (#6) Anne legt haar iPad neer. Zij geeft haar visie op het faciliteren van middelen voor het aangaan van het gesprek over de verdeling BBS en afbouw. De vraag wordt gesteld voor wie die rol is weggelegd. Ben heeft hierover zijn mening:

“Verleidelijk zou zijn om te zeggen: de manager. Ik heb twee soorten docenten. Zij die zeggen: ‘Ik ben ingeroosterd en heb dan les’; dat is dan de e-mail die ze iemand toesturen. Ik heb ook een groep docenten die reageren met: ‘Ik heb dan les, maar ik ga het proberen te verzetten’. Idealiter zou je moeten zeggen dat de manager zou moeten zorgen dat het allemaal een op een past. Nou werk ik hier tien jaar en die ervaring heb ik bij nog geen enkele manager gehad. Nou kan ik de uitdaging aangaan om wel zo’n manager te zijn. Maar ik denk ook dat er in ons systeem iets zit waarom het lastig is om zo iets te organiseren. Dus: ja, de manager zal het moeten faciliteren; maar daar waar tekort wordt geschoten, verwacht ik ook wel van mijn collega’s dat er binnen die marche wat geschoven wordt.” (#11) Madeleine voelt dat er uitleg nodig is:

“Er is wel aangegeven dat er geld is om mensen van buitenaf aan te nemen om dingen over te nemen. Maar het gaat soms ook niet heel soepel. Je ziet dat mensen met werving bezig zijn, maar ook met afstuderen, etc. Mensen vinden het zelf ook moeilijk om zelf aan te geven wat er ‘af’ moet. Mensen willen dan graag toch de afstudeerders zelf begeleiden en de werving ook, etc. Onder die omstandigheid vinden ze erg moeilijk om aan te geven wat er dan weg moet.” Cisca vertelt hoe zij hiermee omgaat:

“Continu met elkaar praten. Als iemand heel zwart-wit reageert, blijven we het toch weer proberen te bespreken. En na twee, drie keer gaat dat toch wel beter. Dat kost wel veel tijd en het is soms super druk.” (#12) Madeleine geeft haar mening hierover:

“En dat is nou juist zo essentieel aan samenwerken dat je af en toe ook eens over je eigen grens heen stapt.” (#6) Cisca sluit haar notitieboek:

“Ik zit er niet in van: ‘oh, we gaan het niet redden’, maar ik ben wel bezorgd. Dus we moeten aan de slag.” (#12) In overleg met de teamleiders besluiten Anne en Madeleine over te gaan naar het onderwerp inzetplanning.

§ 4.4. Na de teamvergadering

Madeleine, Anne en de teamleiders besluiten het overleg af te ronden. De teamleiders nemen de lift naar de tweede om bij docenten aan te sluiten voor lunch. Madeleine en Anne blijven nog even achter. Madeleine reageert nog op het onderwerp ‘inzet’:

“Op dit moment denk ik dat voor mensen het nu het spannend is. Toevallig had ik het daar met een collega over via de telefoon. Over wanneer gaan wij het af hebben, etc. Het tijdspad dus. Dat ligt nu heel erg bij de teamleiders. Die moeten het gaan doen. En ik vind dat zij dat ook op hun manier moeten gaan aanpakken. Ik zou bijvoorbeeld iedere twee weken bij elkaar willen gaan zitten.” (#6)

“Het gaat toch allemaal niet vlekkeloos. Ik moet veel bijspringen en bijsturen”, geeft Anne aan. Madeleine kijkt naar buiten:

“Nu we weten wie op welke locatie gaat zitten, kunnen we sneller een spurt maken. Zodra jaar één gaat draaien denk ik dat we snel om zijn.” (#6) Anne pakt haar spullen:

“Ik zeg ook tegen de teamleiders dat zij het niet moeten oplossen, maar dat zij met hun team moeten gaan zitten en met je team kijken hoe je dit gaat aanpakken.” (#13) Madeleine vraagt of Anne het gevoel heeft dat er verandering is in de samenwerking.

“Nee, er is nog niks veranderd. De intentie is alleen anders. (#13) Er is een non-aanspreekcultuur. Heel veel mensen praten over elkaar, maar niet met elkaar en dat vind ik heel kwalijk”, (#13) vat Anne de situatie kort samen. Madeleine denkt hier kort over na:

“Mijn indruk is dat mensen het moeilijk vinden en dan voornamelijk minder positieve boodschappen.” (#6) Bezorgd geeft zij een voorbeeld: “Ik zie dan een vraag per e-mail voorbij komen waarin iemand vraagt aan de manager of iemand zijn taak nog uit gaat voeren. Dan denk ik: ja, je zit bij elkaar op een kamer, kan je dat toch gewoon vragen? Ik vind dat dus een simpele vraag die binnen onze organisatie blijkbaar een lastige vraag wordt gemaakt.” (#6)

Anne knikt bevestigend: “Dat is ook een dominant iets hier: mensen zijn bang. Om elkaar aan te spreken om de echte dingen op tafel te leggen. Ik schrok mij wezenloos hoeveel besluiten de examencommissie moet nemen. Hoeveel mensen bij de examencommissie terecht komen, terwijl als je het gesprek aangaat met elkaar en met de student, men gewoon kan beslissen.”

(#13) Madeleine houdt haar handen op:

“Dan zegt een docent: ‘Dien maar in, het is aan de examencommissie’. Maar de docent moet eigenlijk zeggen: ‘Nou, je moet het natuurlijk zelf weten, maar ik denk dat dit voorstel het niet gaat halen.’ (#6) Ze komt op een idee en deelt dat met Anne:

“We moeten eigenlijk voor docenten feedback-momenten gaan inroosteren om verder te komen. Iedereen moet dan wel zijn zegje doen. Veiligheid en vertrouwen zijn twee punten die heel belangrijk zijn. Het geven van feedback wordt als kritiek ervaren. Je moet daar dus mee oefenen en het er over hebben dat feedback is om elkaar verder te helpen. Ik denk dat een veilige omgeving het makkelijker is om te reflecteren. Communicatie moet, denk ik, ook altijd als punt tijdens het functioneringsgesprek aan bod komen”, (#6) vindt Madeleine.

Anne spreekt in een voorbeeld over een aantal kerndocenten:

“Die kunnen veel dingen zelf regelen en zelf oplossen. Er zijn echter veel die dit niet doen en daardoor resultaten niet ophalen, of het ziet er anders uit dan afgesproken: zij houden zich niet aan afspraken. Daar moet je dan diep inkruipen of onderkruipen. Ook het management moet veranderen. Dat moet ook anders. Dat vergt dat ze moeten sturen op de dialoog onderling en dat gebeurt niet overal.” (#13)

“Ik merk dat we in onze organisatie nog heel erg in de hiërarchie zitten.” (#6) benoemt Madeleine de situatie kernachtig, terwijl ze richting de deur lopen. Anne legt haar hand naast haar mond en fluistert:

“Nou, wat ik binnen INHolland vind is dat er aan de ene kant ongelooflijk veel hiërarchie is, waar aan de andere kant niemand zich ook maar een biet van aantrekt.” (#13)
Ze sluiten de vergaderzaal af en gaan samen naar de lunch.

§ 4.5. Op de teamleiders kamer.

Het is vroeg op de maandagochtend. Antoine is aan het werk in de teamleider kamer. De deur gaat open. Ben komt binnen. Hij groet hem joviaal met “een goede morgen.” Antoine groet terug en vraagt hoe Ben zijn weekend was. Hij legt zijn tas neer. Terwijl hij zijn jas uittrekt en ophangt, geeft hij antwoord. Ben start zijn PC op en vraagt of Antoine wat wil drinken. Even later komt Ben terug met koffie. Hij neemt een slok en vraagt Antoine hoe hij de organisatie van de BBS teamvorming ervaart:

“Die is praktisch afwezig. Het gebeurt nog te weinig. We hebben met de teamleiders bij elkaar gezeten en toen hebben we gekeken naar de expertise gebieden. Toen hebben we docenten in die gebieden geplaatst. Docenten van wie we denken dat die werkzaam zullen zijn in de BBS volgend jaar. We hebben globaal gekeken, omdat we niet weten hoeveel inschrijvingen we krijgen. Dus we kunnen er geen FTE's aanhangen. Ik heb een aantal mensen een e-mail gestuurd. Mensen die onderdeel van BBS zijn volgend jaar.” (#2) Hij vraagt Ben of hij een idee heeft van de expertise en vaardigheden van zijn toekomstige BBS team. Ben kijkt voor zich uit, schuift een stoel bij hem aan en mijmert:

“Ik weet het niet. Ik heb de personele schouw opgevraagd. (#12) Ik geloof dat mensen die met BBS betrokken zijn wel moeten nadenken van: ‘OK, hoe wil je mensen inzetten’.” (#11) Hij toont begrip voor de situatie en vervolgt: “Het is geen bewuste keuze, maar een gebrek aan middelen. De mensen die er nu mee bezig zijn met ontwikkelen die hebben echt hun handen vol ten aanzien van het maken van die opleiding. Dat begint al vanaf de onderzoeksfase twee jaar geleden. Draagvlak creëren bij het beroepen veld, contacten met een onderzoeksbureau, etc. Het zijn allerlei tentakels die uitstaan en er is dus een kleine groep mensen die daar mee aan de slag gaan en vervolgens moeten die mensen het verhaal ook nog overdragen. En het laat zich niet zo makkelijk lenen door te zeggen van: nou, dat kunnen dan wel andere mensen doen. Zij hebben vanuit de kern de overtuiging hoe het eruit moet gaan zien. Dus het is niet zozeer de organisatie, maar met name de tijdsdruk, de middelen.” (#11)

Antoine neemt een slok van zijn koffie:

“Het is belangrijk dat het draagvlak van de BBS zo groot mogelijk is en dat mensen zich wel betrokken voelen, ook al ontwikkelen ze niets. Maar dat is lastig. Ik begrijp het ook wel. Er zijn collega's die nu heel druk zijn met afstuderen en daarin overlopen of met de reorganisatie bezig zijn geweest. Ja, als je er nu niets aan doet, dan begint de BBS voor je gevoel een beetje volgend jaar. Je bent dan zo druk met nu dat volgend jaar nog ver weg is.” (#2) Ben schuift zijn bureaustoel naar achteren en gaat zitten:

“Naar mijn idee hebben docenten kunnen aanhaken op een transparant proces ten aanzien van de vorming van de BBS. En dan zeg ik volmondig ‘ja’, want er zijn diverse sessies geweest, maar het is ook allemaal digitaal §weergegeven. (#11) Een aantal docenten die in het BBS team zitten nemen absoluut hun verantwoordelijkheid. En er wordt meegedacht en initiatief genomen.” (#12) Antoine leunt achterover:

“Op een clusterdag wordt het over het algemeen wel goed uitgelegd. Maar dan is het een verhaal van die dag. De volgende dag ben je gewoon weer aan het werk. (#2) Het is dus erg spannend en eng. Helemaal als je nagaat dat al die lui ook nog eens gewoon moeten werken. Ze moeten normaal onderwijs doen en dit er allemaal naast en daar zie ik het grote probleem. Dat er dus niet voldoende opzij wordt gezet voor de ontwikkeling en werving. Ja dat zie je dus nu allemaal, maar dat had in mijn ogen veel eerder moeten gebeuren. (#4) Na de kerstvakantie had men sneller door kunnen pakken, maar er moesten ook weer clustermanagers benoemd worden, etc. Dus in die zin is het niet gek dat het laat bekend wordt, wel jammer.” (#2)

Ben geeft aan wat hij signaleert bij de docenten die een rol in de BBS hebben gekozen:

“Met name geloof in het concept en iets nieuws, dat ook. De energie ten aanzien van de oude opleiding was niet in alle gevallen langer positief.” (#11) Ben schuift zijn stoel opzij om meer

achter zijn beeldscherm te komen. Hij vraagt hoe Antoine de bekendmaking van zijn aanstelling heeft ervaren. Antoine rekt zijn lichaam uit en kijkt Ben recht in de ogen aan:

“Leuker zou zijn als ik het persoonlijk te horen zou krijgen, maar ik begrijp dat het door drukte niet mogelijk is.” Hij vraagt hoe Ben het heeft ervaren. Die blaast in zijn koffie en zegt:

“Gebeld en daarna een officiële e-mail.” (#12)

“Heb je daarna iets vernomen?”

“Niets. Ik heb nu gevraagd of de teamleiders Den Haag en Rotterdam bij elkaar kunnen komen. (#12). De verbinding tussen mensen is wel belangrijk.” (#11) vervolgt Ben.

Antoine haalt zijn tas van tafel:

“Bij locatiemanagers, nou ja op dat niveau zijn er ook allerlei veranderingen gaande. En ik ga er vanuit dat die mensen met Bas zullen gaan praten over hoe nu verder met de teamleiders. Zoals ik al zei: ik denk dat het voor INHolland heel goed is dat je daar meer kunt gaan samenwerken. (#4) Ja, dat vraag ik mij wel af: wie gaat dat nou uiteindelijk doen? Als je de organisatie goed inricht, dan kunnen docenten hun energie richten op wat ze moeten doen.” (#2) Ben lacht:

“Nou, ik moet er een beetje om lachen, omdat gemeenschappelijk gestelde doelen *top-down* worden geformuleerd.” (#11) Antoine voegt er bloed serieus aan toe:

“Van belang is ook hoe de organisatie in zo’n cluster georganiseerd is. Iedereen is vrij autonoom. Je ziet weinig van elkaar. Je hoort het alleen in managementteam vergaderingen.” (#4)

Ben vraagt wat hij vindt van de autonomie van docenten en teamleiders.

“Ik denk dat het voor de school niet goed is. Nu zit iedereen alleen maar voor zijn eigen dingetjes te rommelen. Ik denk dat daar wel mogelijkheden zijn”, (#4) zegt Antoine. Ben slaat zijn notitieboek open:

“Als ik aangehaakt had willen zijn, had ik dat dan gekund? Mijn antwoord is dan ‘ja’, maar het is heel erg lastig, omdat er heel veel andere taken zijn die je ook moet volbrengen.” (#11) Hij pakt zijn etui uit zijn tas: “Het is zoals het is. Wij zijn het toch die het moeten doen. De teamleider moet een vertrouwde omgeving creëren. Dat kost tijd om dat te krijgen.” (#12)

Antoine staat op, schuift zijn stoel aan de tafel en houdt zijn handen op de leuning voordat hij de kamer verlaat:

“Ja, ik vind het zorgwekkend. Ik geloof oprecht dat het uiteindelijk wel goed komt. En dat dan in een tijd waarin binnen INHolland er zoveel mogelijk gestandaardiseerd wordt. Dat gebeurt nu heel erg, omdat het schaalvoordelen meebrengt en dus goedkoper is.” (#2) Ben pakt zijn jasje:

“Maar ik geloof nog steeds dat wanneer we het in de praktijk gaan doen met vier klassen dat we dan informatie krijgen waar we wat mee moeten. En op het moment dat we daar in de vorm van intervisie of een gesprek de dialoog kunnen aangaan en eventueel sturing kunnen geven aan het programma en kunnen evalueren. Ik denk dat als we dan de kwaliteitscyclus erin kunnen brengen, dat we dan kunnen gaan leren van elkaar.” (#11) “Wij als docenten staan op de vloer.” (#12) Antoine draait de deur op slot:

“Ik ben ervan overtuigd dat er straks een goed onderwijsprogramma ligt.” (#2)

§ 4.6. Borrel BBS clusterdag

Aan het einde van de BBS clusterdag blijven Antoine, Patrick, Jan en Inge als laatste achter bij de borrel. Ze nemen nog één drankje. Inge haalt het onderwerp samenwerken aan:

“Als we over een goede samenwerking praten is de context heel belangrijk. Voor een goede samenwerking moet je weten wat je aan elkaar hebt. Een goede samenwerking hangt samen met communicatie.” (#10) Jan praat over de voorwaarden en het investeren in samenwerken:

“Dat vraagt niet een clusterdagje. In de ochtend algemeen en de middag even samen zitten. Dat is geen investeren en de randvoorwaarden creëren om een team te vormen.” (#5)

Antoine komt terug met de drankjes en vraagt wat het dan wel is. Jan neemt zijn bier in zijn hand, heft het glas en antwoordt:

“Een mogelijkheid om met elkaar te spreken.” (#5) Antoine neemt een slok van zijn biertje:

“Nou, er is geen team en we kunnen dus nog niet contact maken, want we weten niet met wie.

Mensen hebben het erg druk en zijn gewend aan de omgeving van INHolland dat je niet altijd meteen duidelijkheid hebt. Maar ik denk dat de meeste mensen zo druk zijn dat september nog

erg ver weg is. Ik vind het dus niet gek dat tot maandag nog niemand om duidelijkheid heeft gevraagd.” (#2) Jan reageert daar maar al te graag op:

“Mensen verschuilen zich achter het punt dat er formeel nog geen vraag gesteld is. Afwachten tot er een bericht komt over een clusterdag of een opleiding in plaats van zelf ideeën aan te dragen.”

(#8) Inge kijkt naar haar cola:

“Druk met andere dingen. Met mijn huidige werkzaamheden.” (#1) Patrick vraagt of haar collega’s dat ervaren. Inge kijkt naar hem:

“Die hebben het ook druk.” (#1) Ze betreft het op de BBS: “Nu werken die mensen nog niet samen, alleen even tijdens een clusterdag.” (#10) Inge kijkt Patrick aan:

“Ik vraag mij af of het programma er zo is. Of het allemaal klaar is zo. Of het hele eerste jaar klaar is per één september.” (#1) Patrick knikt. Hij vraagt aan Inge waarom zij twijfelt of het programma per één september klaar is.

“Ja, ervaring. Stroperige processen. Misschien bevooroordeeld. Mijn ervaring was dat het heel stroperig was en als het puntje bij paaltje kwam, dan ja. Dat is het systeem hoe wij met het onderwijs examen reglement (OER) omgaan. Dit staat los van samenwerking binnen de BBS. Dit is gewoon iets wat in ons systeem zit. Het systeem van INHolland is dat we per jaar vaststellen wat een student doet”, (#1) zegt Inge. Jan sluit daarbij aan en zegt:

“Ze (BBS projectmanager) wil toch pragmatisch doormodderen met de formule die we hebben. Het gaat heel stroperig.” (#8) Antoine is wel benieuwd hoe hij dit terug ziet in zijn werk.

Jan fronst: “Drie keer hetzelfde verhaal opschrijven. Iets wat we een half jaar geleden hebben besloten, niet besloten blijkt. En dat iemand daar gewoon zijn eigen weg in loopt, omdat die persoon vindt dat het beter is. De besluitpunten die iedere keer vooruitgeschoven zijn, worden dan dus aan de tekentafel opgelost. De discussie gaat door.” (#8)

Antoine haalt daarbij de aanspreekcultuur aan:

“Soms niet, soms via de leidinggevende, via commissies. Nog te weinig direct waardoor het ingewikkeld en stroperig is. Het is soms lastig om mensen aan te spreken, maar ik denk dat er sneller dingen opgelost kunnen worden als mensen het wel doen.” (#2)

Jan legt zijn arm op de statafel: “Je hebt hier heel veel vrijheid. Je wordt hier ook als personeel nog enorm gepamperd.” (#3) Antoine knikt:

“De organisatie moet staan en een leidinggevende moet aanspreken wanneer het niet goed gaat. (#2) Ik voel de vrijheid om het gesprek aan te gaan wanneer ik dat wil. Ik denk ook dat mijn collega’s het gesprek met mij aan durven gaan als ze daar behoefte aan hebben.” (#11)

Antoine speelt met een bierviltje: “De taken en bevoegdheden moeten heel duidelijk op papier staan. Dan kan men daar makkelijker op worden aangesproken. Het contact is er in ieder geval.” (#2) Patrick deelt zijn ervaring:

“Zou ik nu koppelen aan de BBS, dan weet ik niet eens wie er in het team zitten. Op een moment dat ik dat op een clusterdag benoemde, werd er geïrriteerd omgedraaid door een clustermanager. Die zei: ‘Ja, maar je kan toch gewoon even op *peoplefinder* de namen in typen?’ Toen dacht ik: ‘Ja, dat vind ik raar’. Je kan toch ook zeggen: ‘Jongens, jullie worden een nieuw team’.” (#7) Inge legt haar telefoon neer:

“Ja, maar waar hebben we het nu over? Als ik mijn baas erop aanspreek bijvoorbeeld. Dan blijf ik hem eraan herinneren iedere maand bijvoorbeeld. Je kan dus wel aanspreken, maar daarmee heb je niet altijd een oplossing. Want hij moet het uiteindelijk wel doen.” (#10)

Patrick neemt een andere houding aan:

“Wat ik ook merk is dat het vaak ontbreekt aan visie. Bij mij soms ook, bij collega’s ook.” (#7)

Jan wijst naar hem en knikt. Hij vertelt hoe hij dit hogeschool breed ziet:

“Visie op wat voor een hogeschool wij zijn. Die is niet helder. Onze identiteit is dus al vaag. Daar begint het al.” (#3) Inge reageert daarop:

“We hebben nu totaal geen aanspreekcultuur. Dan kan je heel mooi gaan zeggen: ‘Ja, we moeten elkaar aanspreken’, maar daarvoor moet wel het vertrouwen zijn. Als groep moet je dezelfde vertrekpunten hebben, dat is denk ik het draagvlak voor het vertrouwen en samenwerking. Een basis van vertrouwen is integriteit.” (#10)

Jan geeft een voorbeeld waarin hij zijn collega’s heeft willen aanspreken:

“Jazeker, het woordje ‘team’. Ik heb een keer bijna ruzie gehad in mijn opleidingsteam. Toen vroeg iemand, want we zijn toch, we hebben toch..., wij als team. Toen zei ik: ‘Nee, wij zijn geen team’. Ik zei: ‘Wij zijn een groep individuen die met elkaar samenwerken binnen onze opleiding, maar ik vind ons geen team’. Nou die collega was echt boos op mij.” (#5)

Patrick grijpt naar het schaalte met nootjes:

“Als management zichtbaar zijn. En ik merk dan dat als je daar met docenten over praat of over anderen dingen. Ik mis de gezamenlijke verantwoordelijkheid.” (#7) Jan vervolgt:

“Het nieuwe gedrag wordt nooit hier geïnternaliseerd. Er zit dus wel iets in, iets gemeenschappelijks, maar dat is nooit helder uitgesproken wat het dan is. Wij zijn altijd heel goed geweest in plannen maken. Mooie gebouwen en plannen, maar de concrete uitwerking daar rafelt het vaak. Dat is de diepe cultuur van de organisatie.” (#3) Inge legt haar glas neer:

“Maar dat moet er dan straks weer tussendoor gepropt worden. We zijn weer te laat. Wat vaak met projecten van INHolland zo is, is dat als wij 100% tijd hebben, gaat 90% op aan plannen en dan hebben we 10% voor de rest.” (#10) Jan lacht:

“Wat mij ook opvalt is de enorme ‘Poolse landdag’ (een wilde en ongeregelde ervaring). Aan de ene kant vind ik dat heel mooi. Ze proberen iedereen erbij te betrekken. Dat je iedereen wilt informeren, wilt enthousiasmeren voor de nieuwe opleiding. Maar aan de andere kant heb je een gigantische spraakverwarring.” (#3) Inge vraagt aan Jan of hij weet wie er bij de BBS zitten. Jan last een denkpaauze voor zichzelf in door een slok te nemen:

“Dat staat bewust buiten mijn werkelijkheid. Ik heb een paar keer die Poolse landdag gezien en toen dacht ik daar ga ik nog geen energie in stoppen. Tegen de tijd dat ik aan de beurt ben, dan komt dat wel. Ik heb het nu te druk met andere dingen.” (#3) Terwijl hij zijn tas pakt, zegt Jan:

“We vernieuwen het op papier wel, maar het gedrag wat daarbij past niet.” (#8)

Antoine wenst iedereen een fijne avond en sluit af met de zin:

“Ja, het komt goed; de inschrijvingen zijn goed.” (#2)

§ 4.7. Docenten na de borrel van de BBS clusterdag

Jan, Patrick en Inge blijven achter.

Inge en Jan pakken alvast hun tassen en leggen deze onder de statafel. Inge heeft het over de e-mail die is verzonden naar alle docenten omtrent BBS teamvorming. Inge vraagt aan Jan hoe hij de totstandkoming van de BBS ervaart. Die zet zijn glas neer en antwoordt:

“Ja, jij zegt net dat jij een e-mail voorbij zag komen. Dat is het. Die mail. Voor mij is dat nu antwoord op je vraag. Meer heb ik niet ervaren. We hebben een e-mail gekregen.” (#5)

Inge schenkt een nieuw glas cola in:

“Wat op mij is gericht, pak ik als eerste op. Tuurlijk wordt daarover gesproken. Niet over de oplossing, maar wel dat er zorg is. Dit wordt ook uitgesproken naar het management.” (#1) Jan kijkt Inge bezorgd aan en vraagt haar wat er met een dergelijk signaal gedaan wordt. Zij zegt:

“Ik denk dat het op een gegeven moment andersneeuwt in de waan van de dag. Dat kan ik ze ook niet kwalijk nemen.” (#1) Jan herkent het ook bij docenten:

“Wat mij opvalt is dat zij zich heel erg focussen op de waan van vandaag. Dat is hun eigen opleiding overleefd houden. Dat klinkt misschien negatief en misschien is dat ook wel. Want ik heb heel erg het idee dat als ik naar mijzelf kijk bij HRM, dat we heel erg veel aan het doen zijn. Kijken of we onze toko beetje overleefd kunnen houden.” (#5) Patrick vraagt of de BBS onderwerp van gesprek is in de docentenkamer. Inge frons:

“Nee, niet zo heel veel. Waan van de dag die dichterbij is.” (#1) Patrick knikt:

“Dus praten we er op gangen erover.” (#5) Jan valt over de besluitvorming en waar dit ligt:

“Een probleem, dit speelt en willen jullie eens meedenken. Of heel concreet: het management moet namenlijstjes maken van de geschikt mensen voor de ontwikkelgroepen. Nog recenter was: wie zijn de mensen die jullie vinden dat er straks op locatie business les moeten gaan geven? Dat zijn eigenlijk vragen die, mijn inziens, op een andere plek besloten moeten worden.” (#8) Patrick slaat zijn armen over elkaar:

“Het is geen dienend management dat zegt: ‘He, ik zie dat jij daar in wilt groeien. Ik zet jou nu in de ontwikkelgroep van business en ondernemen.’ Er zijn dan een heleboel mensen die dan in die

ontwikkelgroep zitten en je stuurt ze informatie of uitnodigingen, maar je hoort niks. Je krijgt niks terug of wat dan ook. Dan denk ik: waar is die interactie?" (#7)

"We sturen weer een e-mail en laten zien hoe het rooster eruit ziet. Ik download een studiehandleiding en ik geef een les door iemand anders is ontwikkeld. We zetten het door. We laten ergens zien waar de roosters staan, de blokboeken te vinden zijn en dan zeggen we: 'Maandagochtend geef marketing en ondernemen. Veel succes'. Dat is de manier van communiceren: mailtje, Excel-bestandje en daar kan je het vinden. *BlackBoard* en via *Moodle* doen. Zo min mogelijk interactie en persoonlijk contact. We gaan interactie en contact niet aan, want dan pas worden dingen duidelijk. Het is *not done* om te zeggen dat je geen leuk team hebt", (#5) zegt Inge, terwijl zij op haar horloge kijkt.

Jan kaart aan hoe interactie eruit ziet vanuit zijn rol in de CCC met de BBS projectmanager:

"Wel gehoord, maar er wordt niet geluisterd. Ze (BBS projectmanager, SR) koerst heel erg op haar eigen ding en het is lastig aandacht te vragen voor dingen die ik ook belangrijk vind. Ik vind het dus heel vermoeiend, als ik dan dingen diverse keren onder de aandacht heb gebracht, hoe het dan niet echt opgepikt wordt. De trein dendert door." (#8) Inge knikt:

"Als je nou naar de organisatie kijkt die wij hebben in deze hogeschool, dan is die rommelig en georganiseerd. Erg ad-hoc'erig. Er is van alles en nog wat. Zo van: 'Owh, er moet weer wat gebeuren. Zo hoplakee, daar gaan de hulptroepen weer.' Aan de andere kant heb ik nooit de indruk gehad dat op deze hogeschool mensen niet goed kunnen samenwerken. Tenminste velen. Er zijn altijd wel dingetjes die je hebt. Ik heb het idee dat mensen prettig met elkaar kunnen samenwerken. Tenminste zo heb ik dat altijd ervaren op deze school. Nooit dat er heel erg grote problemen zijn. Als jij krijgt dat mensen ook willen samenwerken met mensen uit een ander gebied, dan denk ik wel dat ze kunnen samenwerken. Misschien dat dit het verschil is met de deeltijd waar ik goede ervaringen had. De mensen die in dat cluster zaten, die stonden daar voor open." (#1) Jan geeft aan hoe hij dit ervaart:

"We hebben nu allemaal nog steeds hele individuele beelden wat leidt tot heel veel clashes in onze vergadering. Als we even niet opletten dan hebben we ruzie met elkaar." (#8)

Patrick vraagt aan Jan hoe dit eruit ziet. Jan zet zijn flesje neer:

"In ieder geval verbaal. Gelijk, ongelijke praatjes. Uitstel van besluitvorming door meningsverschillen." (#8) Hij vraagt of de andere nog wat willen drinken. Inge vraagt met een glimlach om een cola:

"We spreken elkaar wel aan, maar het komt niet aan. Docenten doen hun eigen dingen." (#7)

Ze vraagt waar Jan zich zorgen om maakt. Jan pakt zijn biertje aan en bedankt Patrick:

"Dat is dat we eilandjes blijven. Eilandjes tussen docentenkorpsen, tussen docenten en ondersteuning. Het zijn allemaal oude cultuurtjes en als iedereen op zijn oude plekje blijft zitten, met dezelfde vriendjes en met dezelfde mensen blijft praten. Dan gaat het niet het elan geven dat we graag willen." (#8) Patrick overhandigd Inge haar cola en lacht:

"Ja, ook te weinig. We doen ook teveel met de mantel der liefde. Of dat je achter iemand langs het over iemand hebt en dat het dan niet in zijn gezicht gezegd wordt, omdat je dan bang bent. Of de knuppel in het hondenhek gooit. Wij zoeken ook de confrontatie niet op. Je moet je veilig voelen. Je moet je dan kwetsbaar op durven te stellen." (#3)

Er valt een korte stilte. Jan snijdt een nieuw onderwerp aan:

"Momenteel zijn wij niet, althans, gemiddeld genomen zijn wij niet bezig met iets moois op te zetten. Wij zijn bezig met voorkomen dat het niet helemaal omvalt. Dat het niet helemaal negatief is. Ik hoor het van de verhalen, maar ik lees het vooral ook af aan de aanwezigheid. Ik geloof er namelijk wel in dat mijn collega's ook hier willen werken. Ik geloof er namelijk wel in dat mijn collega's ook graag met studenten aan de slag gaan en met zin en plezier iets gaan maken. Alleen door alle ellende afgelopen, 5, 6, 7 jaar, dat we redelijk murw zijn getikt. Ik denk dat sommige *echt heel erg* vastzitten." (#5) Patrick knikt:

"Dan hebben we clusterdag gehad en dan achteraf denk je: Weet je wel, je begint met zestig mensen. Je eindigt met vijftien. Waar zijn die vijfenveertig mensen gebleven? Dat kan gewoon? Dat vind ik ook een rare mentaliteit. Dat betekent dat je een keuze hebt of je meedoet of niet. Waar zijn de managers gebleven? Die zijn ook weg. Ook niet meer gezien. En dan komt er een manager aantikken en die vertrekt na een half uurtje. Dat kan niet. Wij vinden het normaal. Dus

ik vind dat het management er de hele dag moet zijn. Die eigenlijk ook het team door een kwetsbare tijd heen moet helpen en vragen moet beantwoorden of mede signaleren.” (#7)

Jan neemt een slok van zijn biertje en fronst:

“Die zijn altijd weg, die zie je niet. Weet je wanneer ik Bas (domeindirecteur, RS) gezien heb concreet? We hadden die maandag die clusterdag. Toen waren we er beide om 08.00 uur. Toen hebben we tien minuten gesproken en om 09.15 was hij alweer weg. Het is de clusterdag van *Finance* maar hij laat zich niet zien, is niet aanspreekbaar. Ik vind dat absurd. Ik heb hem daar op aangesproken, zo van: ‘Jullie werken als een slak zo langzaam’.” (#8) Inge is benieuwd naar de reactie van Bas en vraagt: “Owh en?” Jan scherpt zijn blik en vertelt hoe hij Bas ergens op wees: “In februari beloofde je binnen twee weken twee namen bekend te maken. Het is inmiddels al half april. Dat geeft geen vertrouwen bij mensen. ‘Ja, ja, komt eraan’, zegt hij dan. Een smoesje dat er een overleg niet door is gegaan waar het besloten moet worden. Vrijdag gaan we besluiten en wanneer horen wij het dan? Ja kort daarna. Wat moet ik met zo’n gesprek. Ik voel me niet zo vrij dat ik dan zeg wat ben jij een incapabele klootzak, want dat denk ik dan natuurlijk. Ik maak bespreekbaar wat me dwars zit in nette woorden. Ik word alleen enigszins afgeserveerd voor mijn gevoel, omdat het met een beetje onzin argumenten gebagatelliseerd wordt. Ik voel me dan niet serieus genomen. Hij weet ook dat ik in die groep zit en dat ik me daarom druk maak. Vanuit het druk maken weet hij ook dat ik dingen lever en presteer. Ik heb dus het gevoel dat ik een secondant van zijn klus ben. Ik zou dan liever het gevoel hebben dat we samen aan het werk zijn dan dat hij zegt bemoei je niet met mijn werk, want dat zegt hij eigenlijk.” (#8)

Patrick glimlacht de glimlach van herkenning:

“Ik denk dat het management bezig is met eigen agenda’s en persoonlijke agenda’s. Dat niemand het slagen van de BBS als prioriteit heeft. Prioriteit is hun eigen baan. Ze gaan allemaal niet door als BBS manager. Ik vind dat wij behoorlijk in de steek zijn gelaten in de afgelopen jaren. Dat er een behoorlijk wissel op ons is getrokken. Dat wij heel loyaal en heel hard zijn blijven werken. (#7) De managers hier? Dat onze managers heel erg aardige goedwillende mensen zijn, maar eigenlijk geen idee hebben waar het over gaat. Ik bedoel van alle managers die ik ken van cluster Marketing is er één teamleider die ook weet wat afstudeerbegeleiding is en het ook kan. Die dus ook een beeld heeft wat er allemaal speelt. De andere hebben het allemaal nog nooit gedaan in de nieuwe setting en die hebben er geen idee van.” (#3) Inge vraagt zich af:

“Ik weet dus niet of het management echt beseft wat ze in huis hebben.” (#7) Ze vult Jan aan:

“Ik denk dat het heel erg van ons moet komen.” (#7) Patrick zegt:

“Als je als manager niet weet waar het over gaat, dan kan ik mensen ook niet aanspreken op hun vakkennis. En als manager het een beetje begint door te krijgen, dan gaat die weer weg en komt er weer een nieuwe manager zonder vakkennis. Want die docenten die scholen zich eigenlijk ook onvoldoende, omdat ze het te druk te hebben.” (#3)

“Je merkt wel dat er afgelopen jaren een terugval in is. Hoe vaak gaan vergaderingen door? Hoeveel vergaderingen zijn mensen aanwezig? Een vergadering is een mogelijkheid om samen te werken. Hoe vaak gebeurt het dat het volledige team aanwezig is bij een vergadering?”, (#5) zegt Jan. Inge heeft daar zo haar mening over:

“Nou dat er niet geïnvesteerd wordt in de professionaliteit van het team.” (#7)

Jan geeft een voorbeeld:

“Op het moment namelijk dat je iedereen de master Leren en Innoveren geeft, kunnen ze allemaal heel leuk werkvormen doen, maar ze snappen nog geen bliksem van logistiek management om maar iets te noemen.” (#3) Hij vervolgt met wat hij signaleert:

“Dan wordt er een bijeenkomst georganiseerd twee weken geleden en dan zijn er vier mensen. Dan snap ik dat het kort dag is, maar als het belangrijk is dan zeg je een andere afspraak af. Ik zie het bij vergaderingen. ‘Ja, nee ik heb nu stage bezoek.’ Die vergadering staat in je rooster. Hoe kan je een stage bezoek hebben als de vergadering in je rooster staat. Blijkbaar vinden mensen andere dingen belangrijker. Initiatief nemen om mij heen en dan hoor ik om mij: ik ben helemaal niet geïnformeerd en ik weet nergens van af. Dan denk ik ja, dat is slachtoffer zo van ik ben niet geïnformeerd. We komen ons ding doen en gaan weer naar huis. De professionele houding is niet aanwezig.” (#5) Patrick herkent wat Jan zegt en lacht:

“Je ziet toch ook mensen die pas om 14:00 uur binnenkomen als ze dan les moeten geven. Ook zoiets bijzonders.” (#7) Jan legt zijn telefoon op de statafel:

“Mijn werk is interactie met collega’s en studenten. Als ik nu om negen uur binnenkom, dan is er bijna niemand en ook maar enkele dagen. Als er om de twee weken vergaderingen zijn en je maakt elke keer andere afspraken, dan heb je zo je collega’s twee maanden niet gezien. Dan werk je toch niet samen. Dan ben je er toevallig en geef je les, maar dat is wat anders dan samenwerken. Samenwerken is dingen naar elkaar uitspreken. Dingen waar je het niet met elkaar eens bent. Elkaar aanspreken op dingen. Uitdagen met elkaar, inspireren en dingen losmaken bij elkaar. Ik mis het, omdat het wel kan. Als je een team hebt, kan je elkaar aanspreken. Ik heb daar dus ook moeite mee. Het lastige is om een team te vormen; dan moet je elkaar aanspreken. Het vertrouwen hebben en de groep bepaalt of je dat kan doen.” (#5)

Inge vertelt met een lichte irritatie in haar stem hoe zij interactie ervaart:

“Van de week [zit ik] ook bij een tentamen wat helemaal fout gaat. Ik spreek de betreffende docent erover aan in onze docentenkamer en die zegt: ‘Jah, maar ik heb het tentamen niet gemaakt. Daar moet je voor in Diemen zijn.’ Dus ik zei: ‘Dat kan niet. Jij bent de vakdocent. Het is jouw tentamens. Ik mag het aan jou vragen wat ermee is gebeurd, want jij mag het niet afschuiven’. Dat zijn dan mensen die in de CCC zitten, die een voorbeeldfunctie moeten hebben. Dan denk ik jij bent niet meer geloofwaardig voor mij nu, want je claimt iets van het gedrag wat je zelf niet vertoont. Hetzelfde is met managers. Het is makkelijk afschuiven op collega’s die niet op locatie zit.” (#7) Jan vervolgt hoe zichtbaarheid invloed heeft op zijn werk:

“Dat betekent dat als studenten binnenkomen ze altijd bij mij uitkomen, want ik ben op school en mijn collega is thuis aan het werken. Dan word ik het aanspreekpunt, dan word ik belangrijk waardoor ik hun werk over mij heen haal en andersom. Als mijn collega er zou zijn, dan zouden we samen praten en stellen we dingen af.” (#5) Patrick vult Jan aan:

“Dat zijn diegene die het meest bezorgd zijn. Dat zie ik als patroon. Anne bijvoorbeeld moet veel zelf doen, want die organiseert niets. Ik trek dan wel werk naar me toe. Er zijn ook mensen die niets doen. En dat is ook goed, het is niet bespreekbaar en dat is slecht voor samenwerking.” (#8) Inge vraagt wat hij bedoelt met: ‘dat is ook goed’. Jan staat op het punt een slok te nemen van zijn biertje, maar zet zijn glas terug op tafel:

“Nou, dat is ook goed, het maakt het niet uit weet je wel. Je functioneert dan ook goed in een groep of straks in een docententeam. En ik vind dus dat we met de samenwerking nu een spannende fase ingaan. Ik vind het ook spannend voor mijzelf om wat opener tegen elkaar te zijn. Hoe doe je het, wanneer laat je het liggen, wanneer pis je echt naast het potje als het gaat om samenwerking? Het zijn nu allemaal taboes.” (#8)

Patrick zegt dat als je niks doet dat het dan ook goed is. Bedoelt hij dat? Jan knikt:

“Ja dat klopt, er komt altijd een product. INHolland heeft daar veel ervaring mee en daar hebben we ook een aantal schandalen aan te danken. Het wordt niet georganiseerd maar het overgelaten aan iemand die een keer wat doet. Er ontstaat altijd iets.” (#8)

Patrick deelt een recente ervaring:

“Ik zit even op docentenkamer. Er komt een telefoontje binnen van een management assistent die het tentamen Sales en Accountmanagement nergens kan vinden. Het is niet aangeleverd. Nou, dat is van meneer Franzen. Meneer Franzen zit op dat moment in de docentenkamer. Management assistent weet niet waar het over gaat. Dus ik zeg: ‘Ik weet wie de docent is, want ik heb de eerste versie voorbij zien komen in de toetscommissie. Hij zit daar dus vraag het meteen, want wie weet heeft hij het in zijn mailbox kan je het kopiëren enzovoort.’ Dus spreekt ze de docent aan en zegt hij: ‘Owh, geen tijd hoor.’ Hij pakt zijn telefoon en loopt gewoon de kamer uit. Dan denk ik: wat ben je dan voor een knurft. Ik snap daar echt helemaal niks van. Op het moment dat die persoon weg is en ik zeg in docentenkamer: dit kan toch niet. Ik maak het bespreekbaar in die kamer en de rest zit van: ‘Ja, ja, nou ja het is nou eenmaal iemand die een andere behandeling nodig heeft.’ Ja, ga toch weg, nee dit zijn je basistaken. Hier kan je op aangesproken worden. Nou op het moment dat ik dan zeg: he informeer het management, want je hebt hem nodig. Ik ga dan helpen door Maria te mailen. Zo van: ‘Maria heb jij het in je mailbox?’ Maar dat gaat natuurlijk helemaal nergens over. Dat ik vangnet moet gaan worden voor iemand waar zijn primaire taak daar lag. Dat vind ik storend. Als ik in een docentenkamer

hoor: 'He, waarom zijn jullie er, want de manager is er toch niet.' Dat vind ik raar. Als ik zie dat er tentamens en vier-ogenformulieren worden getekend en als ik het tentamen zie dat er fouten in zitten. Dat ik weet dat de persoon die het vier-ogenformulier heeft getekend er niet naar heeft gekeken. Dan ondermijn je het systeem. Ik merk dat daarop mensen aanspreken niet kan.

Mensen lopen ervoor weg, mensen willen het niet horen." (#7)

Jan maakt de glazen van zijn bril schoon:

"Je ziet dat veranderingen hier heel erg moeizaam gaan. Het is altijd een organisatie geweest, nog steeds maar wel iets minder, maar die nooit uitdaagde om mee te gaan. Je hakken in het zand zetten dan gingen ze er wel omheen en dan mocht jij je hakken in het zand zetten. We hebben ook geen managers die ons kennen. De afgelopen jaren heb je om het jaar of half jaar een nieuwe manager gehad. Dat geeft ook al aan dat die geen idee heeft wie jij bent, wat je bent, waar je staat en waar je naar toe wilt. Daar helpt zo een PCM-cyclus ook niet bij. Dat is ook alleen maar een kunstje." (#3) Patrick kijkt Jan aan en knikt:

"Nou, ik heb niet het idee dat er naar IPOP's (Individueel Performance Ontwikkelingsplan) wordt gekeken. Het is een formaliteit. 'Is het voor februari gedaan? Ja? OK, goed gedaan'. We hebben een half jaartje a jaartje mensen gehad. Het verloop is te groot om echt mee te gaan in de ontwikkeling van het team denk ik." (#7) Jan gebaart alsof hij iets weggooit:

"Dat hele instrument mag van mij de vuilnisbak in. Dat doen ze niet. De beoordeling is vaak op basis van indicatoren die op zijn minst twijfelachtig zijn. (#3) "Ik ben het in ieder geval nog niet tegenkomen van in welke fase van teamontwikkeling zitten we in bepaalde teams. Zo wordt er niet met je omgegaan. 'Heb jij toevallig nog twintig uur. Ga jij het dan maar doen.' Dus die besturingsfilosofie is bepalend. Omgeving bepaalt voor een groot deel het gedrag. Het zit op heel veel niveaus, dat je, in mijn beleving, de natuurlijk weerstand van mensen ziet. Dan dus de context waar wij in zitten. Vanuit een periode van enorme onzekerheid dat veranderingsgezindheid nog meer afneemt." (#3) Inge beaamt het laatste:

"Er is een onzekerheid in deze instelling. (#1) Je zit toch in de hiërarchische organisatie waar toch nog de angst voor accreditatie en inspectie waakt." (#3)

Jan neemt de laatste slok van zijn biertje:

"Ik geef organisatiekunde en ben ook consultant, maar ik denk hier jeetje dit kan toch niet jongens. Het is een puinhoop." (#8) Patrick lacht:

"Als jij volgend jaar zegt: goh, het lijkt mij eigenlijk wel leuk om teamleider te zijn. Dan zijn ze in feite weer blij dat ze een idioot gevonden hebben." (#3)

Alle drie pakken zij hun spullen en maken zich klaar voor het afsluiten van de dag. Terwijl ze de deur naderen, neemt Inge het woord. Zij heeft een beeld over samenwerken:

"De samenwerking is niet echt groot. Dat geloof ik niet. Tenminste zo ervaar ik het niet.

Samenwerken is ook iets wat je op een gegeven moment vanzelfsprekend is dat je het doet.

Samenwerken is iets van: ik vind het zo vanzelfsprekend om met die en die iets door te spreken dat ik het doe. Ja met elkaar. Dat het een vanzelfsprekend iets en niet omdat het georganiseerd is. De kunst is dat je ervoor gaat zorgen dat mensen het gevoel krijgen dat zij het zelf doen." (#1)

Patrick zegt dat ze zo meteen een nieuw team hebben. Hij uit zijn zorgen terwijl hij zijn jas om zich heen slaat:

"Ik zie een hoop haken en ogen. In dat opzicht heb ik een pessimistisch beeld." (#3)

Inge doet haar tas om haar schouder:

"Ik denk dat als jij mij vijf jaar geleden had gezegd: je gaat in september met een nieuwe opleiding meedraaien en je hebt in april nog geen idee welk vak je gaat geven, dan zou ik gillend gek zijn geworden. Nu denk ik: ach, ik ken INHolland langzamerhand wel. Het komt wel goed, maar ik kan dan niet het optimale leveren wat ik in mij heb. Ik wil wel staande blijven." (#7) Jan trekt zijn jas aan, pakt zijn tas en glimlacht:

"Er komt altijd een oplossing. We kunnen het gewoon op de vertrouwde INHolland manier doen, die werkt altijd." (#8) Patrick legt zijn hand op de schouder van Jan:

"Er zit toch iets in. Ik ben er nog niet achter wat het is, maar er zit toch iets in die organisatie: veerkracht, samenhang. Dat het toch allemaal naar boven komt drijven en het staat. Het is wonderlijk. Ondanks reorganisaties en alles is het toch heel wonderlijk. We werken elkaar

allemaal tegen om het even gechargeerd te zeggen. En ondanks dat staan we nog steeds. Dat is een wonderlijk iets.” (#3)

De drie collega's zeggen elkaar als drie musketiers bij de uitgang gedag:

“Geen idee wat er gaat gebeuren, maar we gaan er wat van maken”, (#5) zegt Patrick. Jan zwaait:

“Het is een zeer complex probleem om samenwerking voor elkaar te krijgen.” (#3)

§ 4.8. Op de kamer van Bas Boomsma

Madeleine (BBS opleidingsmanager) loopt de kamer van Bas (domeindirecteur) binnen. Ze hebben met elkaar afgesproken om het onderwerp samenwerken binnen de BBS te bespreken. Zij halen eerste samen een kop koffie. Hij loopt naast haar:

“Het gaat om samenwerking, hoe kun je die tot stand brengen. Dat lijkt mij een simpele vraag. Je moet het gewoon gaan doen. Het is samen achter een visie gaan.” (#9) Zij vult hem aan:

“Je moet vertrouwen verdienen en dat duurt even.” (#6) Zij drukt op de knop ‘koffie zwart’:

“Ik heb iedereen gebeld. We hebben gevraagd wie graag op welke locatie zou willen werken. Ik heb dat bijvoorbeeld aan de management teamleiders gevraagd.” (#6)

Hij neemt een slok van zijn cappuccino: “Nou een team dat staat voor de kwaliteit voor het onderwijs, goed inhoudelijk voorbereid, zich houdt aan afspraken en zich gezamenlijk verantwoordelijk voelt voor de resultaten. Een gedragen missie om met elkaar aan de slag te gaan het goed te doen.” (#9) Zij vraagt of hij iets weet van de huidige situatie van samenwerking.

“Ik weet niet precies hoe het onderling zit in Rotterdam. Ik zit er niet dicht genoeg op” (#6)

Hij vult haar aan: “Dat is de kern, dat team moet het gaan doen. Ik kan faciliteren in de middelen, stimuleren etc. Mensen en middelen moeten vrijmaken dat mensen zich kunnen bekwamen.

Maar zij moeten het gaan doen.” (#9)

“Ja, samenwerking gaat goed, maar niet bovenmatig goed. Ik zie hoe ze nieuwe dingen goed oppakken met elkaar. Het loopt gewoon. Dat zal je aan de teamleiders moeten vragen. Ik vind de sfeer erg goed en de mensen werken goed samen, naar mijn idee. Ze opereren als een team in Rotterdam. Je doet je werk goed. Je vangt elkaars misslagen op. Je bent ondersteunend en bovenal de afspraken die gemaakt worden: die kom je na. Je laat elkaar niet vallen”, (#9) zegt hij, terwijl ze terug lopen naar zijn kamer.

Zij neemt plaats aan de ronde vergadertafel. Ze geeft aan hoe zij antwoordde op iemands vraag over hoe zij de relatie met hem ervaart:

“Ik zei: ‘Ik heb helemaal geen moeite met hem. Ik gooi alles op tafel waar ik last van heb. Ik bel als ik wat heb, ik mag altijd bellen en hij belt ook. We hebben iedere twee weken een afspraak waarbij we elkaar *live* zien. De dingen waar ik tegenaan loop, daar wordt actief mee aan de slag gegaan. De antwoorden die ik heb gekregen op mijn punten waren begrijpelijk. Ja eigenlijk heel veel communicatie. Ik probeer zelf actief dingen aan te geven en andersom gebeurt dat dan ook. Hij kan anders ook niet weten wat er speelt. Maar ik heb het ook nog niet veel gehad. Hij geeft op een directe manier leiding en ik ben zelf ook zo denk ik dus dat is denk ik makkelijk’.” (#6)

Hij slaat zijn notitieboek open:

“Door voortdurend open gesprekken aan te gaan. Duidelijk met elkaar afspraken te maken en elkaar daar op aanspreken. Mijn afspraken die vallen ook nooit van mijn lijstje af, daar hou ik me aan. Ik zorg ook voor de sfeer van vertrouwen.” (#9)

“Spannend was wie wordt mijn leidinggevende. Gelukkig is dat nu duidelijk.” (#6) zegt zij terwijl zij haar koffie op tafel zet. Hij kijkt naar buiten over de kop van zuid in Rotterdam:

“Nu is het zaak dat een teamleider in een andere modus komt. Hij moet ook echt een docent worden met onderwijstaken, PCM en daarnaast nog wat financiële verantwoordelijkheid dragen. Tevens moeten teamleiders nog meer naar buiten gaan kijken. De Hogeschool naar buiten zijn om de school te vertegenwoordigen in de buiten wereld.” (#9) Madeleine legt haar hand op tafel:

“Wij hebben gezegd je hebt sowieso de PCM verantwoordelijkheid. Dan heb je ook de verantwoordelijkheid voor de inzet (wat wil je gaan doen, waar wil je gaan scholen) en wij hebben gezegd: daar horen financiën ook bij. Inzet is namelijk het grootste onderdeel van de financiën. Wil je met een team verder kunnen, moet je zowel PCM verantwoordelijkheid hebben

als inzet. Binnen ons domein hebben we gezegd dan gaan we gewoon ook mandateren. Teamleiders kunnen zelf ook afspraken maken.” (#6) Hij laat een stilte vallen en vervolgt: “Je maakt afspraken met docenten in een IPOP. Je kijkt in een functioneringsgesprek naar afspraken en uiteindelijk word je daar dan op beoordeeld. Als dat inhoudsloos is... Waar ik het een beetje aan kan zien is dat managers moeite hebben met het geven van beoordelingen ‘onvoldoende’ en ‘uitstekend’. Die komen in het spectrum te weinig voor. Ik heb het erover in het MT. We hebben het erover in de cluster MT’s; dan klankborden we met elkaar. Je ziet nu ook wel de onvoldoendes oplopen, maar nog steeds niet voldoende. Mensen hebben daar ook recht op. Een onvoldoende betekent niet meteen dat je op straat staat, maar je hebt wel duidelijk waar je ontwikkelpunten liggen. Een onvoldoende dat is in de onderwijscultuur toch een hele lastige.” (#9) Zij zegt:

“Duidelijkheid is echt wel heel belangrijk.” (#6) Zij vertelt hem dat, met betrekking tot management, mensen een bepaalde slagvaardigheid missen. Een voorbeeld is het aanstellen van teamleiders in een laat proces.” Hij frons zijn voorhoofd en zegt:

“Dat is een beetje persoonlijke frustratie van de teamleiders. Het plan was om alleen te reorganiseren binnen de docenten. De teamleiders waren dus min of meer al zeker van hun plaats. Ik zou rigoureuus reorganiseren. Vervolgens was niet goed ingeregeld de scherpe definitie van de functie van teamleider. Maar ik werk er indirect met teamleiders. Ik zie ook wel hun ontwikkelmogelijkheden, maar het zijn vooral de clustermanagers die er mee moeten gaan werken. Dus ik laat dat verder zo, ik heb andere taken.” (#9)

Zij spreekt met hem over het onderzoek van Satish omtrent het onderwerp samenwerking. Hij vertelt wat hem opviel in de onderzoeksvraag:

“Een ‘hoe-vraag’ is een belangrijke hoor, want die slaan we vaak over. In implementatie moet veel tijd gestoken worden. Typisch van INHolland om iets nieuws te ontwikkelen en als het af is, is het af. Maar eigenlijk begint het daar pas. Het zou mooier zijn als we met elkaar de tijd weten te vinden om het ook over die aspecten te hebben. Hoe kunnen we het onderwijs verbeteren? Daar zijn de teams voor, de teamleiders voor. Ik ben er dan ook weer voor om de teamleiders en managers te bevragen wat ze doen. Het is bijna iets overbodigs want het is gewoon je professionaliteit. Het is intrinsiek aan je werk.” (#9) Ze pakken hun agenda’s erbij. Hij kijkt haar aan en ze overleggen wat ze vandaag zullen bespreken.

§ 4.9. Op de solotoer

Satish is in gesprek met Anne (BBS projectmanager). Na weken elkaars agenda erop nageslagen te hebben, is het gelukt om met elkaar een moment te vinden om het gesprek aan te gaan. Ze treffen elkaar zeventien juli in Den Haag. Beiden nemen ze plaats aan het begin van de vergadertafel. Satish vraagt hoe het met haar dochter gaat. Ze wisselen verhalen uit en laten foto’s en filmpjes zien van hun dochters. Hij trapt af met de vraag hoe zij de dominante wijze van organiseren en samenwerken ervaart. Anne legt haar iPad neer en antwoordt:

“Nou, iedereen gaat gewoon zijn eigen goddelijke gang. Het is ook heel vaak ‘nee’ zeggen of ‘ja’ zeggen en dan ‘nee’ doen. Dat vind ik wel heel kwalijk. Het management denkt dat zaken zijn geregeld en onder andere wordt er op de werkvloer van alle kanten gesaboteerd en gaat iedereen gewoon zijn eigen gang. Tsja, dat hebben we dan afgesproken, maar daar hoeft ik mij niet aan te houden. Dus dat maakt het gewoon heel erg lastig besturen. Een punt is ook dat er heel vaak geen consequenties aan verbonden zijn. Het kan gewoon niet zo zijn. Ik verzet mij er al jaren tegen. Dat 95% goed is. Het zelfreinigend vermogen van deze organisatie vind ik heel slecht.” (#13) Hij vraagt Anne wat ze bedoelt met zelfreinigend vermogen. Zij frons haar wenkbrauwen, kijkt even naar de vogel in het raam en zegt dan:

“Nou als je niet functioneert, dan duik je op allerlei plekken op in plaats van dat er echt het gesprek met je wordt gevoerd over je functioneren. Je wordt ergens anders geplaatst. Zo van ik ben er dan lekker van af en dan heb ik er geen omkijken meer naar. Het echte gesprek wordt vaak niet gevoerd. Dat doen mensen ook. Dat hebben mensen geleerd om te overleven, want anders wordt je kop afgehakt. Dat was onder Jos Elbers zo en onder Geert Dales ook. Het was hartstikke onveilig. Er zijn ook de nodige mensen onnodig gesneuveld. Zo ervaar ik de

dominante wijze: een niet altijd plezierige of veilige omgeving waar echt het gesprek wordt aangegaan. Ik merk dat het verandert.” (#9) Satish luistert aandachtig en legt Anne twee onderwerpen voor met het verzoek erop te reageren. De onderwerpen zijn: afwachten, bang en slachtoffer. Anne lacht:

“Afwachten: bijvoorbeeld een gebrek aan initiatief nemen. Bang en slachtoffer: Ja precies en dat klopt en dat zie ik ook bij verschillende hiërarchische lagen. Dat mensen die niet functioneren ermee weg kunnen komen. Omdat een paar mensen niet functioneren, werk jij drie keer zo hard. Dat is toch te zot voor woorden. Iedereen klaagt dat ze het zo druk hebben en er zijn een paar klaplopers die niemand durft aan te spreken. Wat ik alleen ook zie, is dat de mensen die goed en veel werken, niet altijd worden gewaardeerd.” (#9) Het valt Satish op dat Anne boos wordt. Hij spreekt dit naar haar uit.

“Ik word er ook boos over, want ik vind het onterecht. Die mensen kunnen een ‘goed’ krijgen, waar worden ze dan op beoordeeld? Dat vind ik te zot voor woorden. Want er zijn ook mensen die de organisatie kapot maken en ook nog eens op de organisatie kankeren. (#9) Ik heb er heel veel onderzoek naar gedaan. Afgelopen januari waren alle vijftig mensen en managers van de domeinen aanwezig en daar heb ik hetzelfde verhaal gehouden over hoe wij omgaan met mensen. Mijn stelling was: als wij net zo om zouden gaan met de beoordeling van onze studenten als wij doen met onze medewerkers, dan zouden wij geen enkele accreditatie halen. En dat meen ik nog steeds van harte. Beoordeling is een kernproces in het HBO en we passen het niet toe op onze interne organisatie.” (#9)

Satish stopt met het maken van aantekeningen en kijkt Anne aan:

“Hoe werd daar op gereageerd?” Zij kijkt hem glimlachend aan en zegt:

“Nou iedereen had zijn mond open, maar ik heb dat allemaal netjes onderbouwd aan de hand van onderzoek waar dat uit bleek. Dat was wel *shocking*, maar Bas gebruikt mij daar ook voor om zulke boodschappen te brengen. Ik doe dat ook graag. Maar vervolgens gebeurt er ook niks. Mensen erkennen het en zien het, alleen gebeurt er geen donder aan.” (#9)

Satish pakt terug op iets wat Anne eerder zei:

“Je zei je ziet verandering. Hoe ziet dit eruit?” Anne knikt en humt:

“Er kan meer gezegd worden en er worden weer pogingen gedaan voor het voeren van een dialoog. Dat kon ook niet in 2010 vanwege een *burning platform*. Toen moest je oplossen. Ik zie dat Bas steeds meer de dialoog opzoekt en sneller grenzen aangeeft. Ik ben altijd maar gewoon mijzelf en ik roep wat ik doe. Zolang ik mijn resultaten haal en op tijd oplever, dan mag je veel roepen hier. Je kan alleen adviseren en beslissingen nemen als je verstand hebt van hetgeen waar het over gaat. Hoe kan je adviseren als je nooit op de teamdagen komt, dit en dat niet doet?” (#9)

“Je bent er heel erg uitgesproken over.” merkt Satish op. Anne kijkt op haar telefoon:

“Het zijn heel erg langzame en taaie processen. Wat zijn wij ver gekomen met alle verschillende bloedgroepen waar wij mee te maken hadden en dan ook nog de weerstand in het begin. Ik kreeg veel bagger over mij heen en nu is het een gelopen race. Er moet nog heel veel gebeuren.” (#9) Zij lachen en bedanken elkaar voor het gesprek. Anne wil enkele interne documenten met Satish delen die hem kunnen helpen met het onderzoeken van het onderwerp samenwerken. Ze stuurt ze ter plekke via haar iPad. Ze staan op en wensen elkaar alvast een fijne vakantie voor als ze elkaar niet meer zien.

§ 4.10. Kort verslagje van een vergadering (Bron: onderzoeksdossier)

Woensdag zestien april om tien voor half tien.

Een vergadering van HRM Rotterdam vangt aan. De vergadering zou om negen uur starten in de kamer van Bas. De managementkamer van Bas heeft een ronde vergadertafel en kijkt uit over de Kop van Zuid in Rotterdam. De eerste persoon (Peter) komt om zes over negen aan. Ben (teamleider) lacht en zegt dat de persoon rustig aan kan doen, omdat hij de eerste is. Ruben arriveert en vraagt of er een vergadering is en gaat koffie halen. Er is geen agenda, maar ter plekke wordt besloten om de totstandkoming van de BBS te bespreken. Ben geeft aan dat hij niet verwacht dat er veel over gesproken zal worden.

Uiteindelijk zijn er vier mensen aanwezig: Ben, Ruben, Peter en Laura. Peter geeft aan dat de BBS niet interessant is voor hem, omdat hij zich enkel zal bekommeren om afbouw: "Met de minste kleerscheuren door het jaar heen komen", zegt hij. Hij wil weten hoe Ben en Ruben hem volgend jaar gaan helpen.

Ben vertelt de huidige situatie over de voortgang van de BBS. Hij geeft aan zelf geen duidelijk beeld te hebben. Ruben vraagt zich af waar de benoeming van de teamleider BBS blijft. Ben vertelt dat er geen teamleider BBS zal zijn die enkel de taken en verantwoordelijkheden draagt voor de opleiding BBS. De teamleider zal ook andere taken en verantwoordelijkheden krijgen. Ruben laat zijn handen zakken en kijkt naar beneden. Hij is teleurgesteld, zegt hij. Hij vindt dat de BBS niet serieus wordt genomen en dat het iets lijkt wat erbij komt. Er is geen team BBS, volgens hem, en hij zwaait met zijn handen.

Op dat moment komt Laura aan lopen. Ze heeft niet gekeken hoe laat de vergadering gepland stond zegt ze. Ben vervolgt door te vertellen hoe de inrichting van de BBS er momenteel uitziet. Peter kijkt naar buiten. Ruben gniffelt en pakt zijn telefoon. Iedereen is stil. Ben leunt naar voren en vraagt de groep hoe ze dit willen inkleuren. Hij vertelt dat hij volgend studiejaar werkzaam zal zijn in Den Haag. Peter, Ruben en Laura knikken. Ruben zucht en legt zijn handen in zijn nek. Laura vat hetgeen Ben vertelt samen. Ze gebruikt hierbij haar handen en bij het noemen van de namen maakt ze gebruik van aanhalingstekens gebaren. Ben zegt dat het onderwijs teruggaat op de docenten. Ruben lacht en wendt zijn blik naar buiten net als Peter. Ben zegt:

"Zolang er geen duidelijkheid is over de teamleiders, is er geen duidelijkheid." Hij zegt dat niemand initiatief neemt rondom de organisatie van de BBS. Vandaag wordt duidelijk wie waar geplaatst wordt qua teamleiders. Ruben zegt als we reëel zijn dan zal er pas duidelijkheid zijn in oktober. Dit komt door de drukte plus andere prioriteiten. Ben kan geen antwoord geven op Laura's verzoek om een inzetplanning. Laura geeft aan dat ze wel verwacht dat zij volgend studiejaar deel uitmaakt van het BBS team. Ruben zwaait me zijn handen:

"We stoppen ermee." Hij slaat in zijn handen en maakt wegwerp gebaren en spreekt zijn verbazing uit. Hij zegt dat ze continu brandjes aan het blussen zijn: "Weer ad-hoc-erig." Laura vraagt aan Ben:

"Wat is de gedachtengang erachter?"

Ruben geeft antwoord: "Overleven".

Ben fronst en spreekt de groep aan door aan te halen dat ze een dieptepunt raken. Dit is zijn verhaal. Ruben grinnikt. Laura zegt dat ze het wel waar moeten maken in het eerste jaar. Ze vraagt zich af of het nog wel beheersbaar is. Peter valt in de rede en gebruikt zijn handen om zijn punt te maken over het organisch laten ontstaan van een structuur in plaats van dat zij hier een blauwdruk gaan maken. Hij gaat steeds sneller praten. Niemand weet iets, volgens hem. De groep knikt. Hij vervolgt door te stellen dat alle docenten duidelijkheid moeten eisen van Bas. Laura knikt en zegt wel dat ze gelooft dat er binnenkort meer duidelijkheid zal zijn.

Peter maakt handgebaren en wilt weten waar hij aan toe is. Hiervoor heeft hij Madeleine gemaild. Hij vond haar reactie wel mooi en lacht. De reactie was functie en locatie-organisatie zijn onduidelijk en dat ze in spannend vaar water verkeren. Ruben en Ben grinniken.

Ruben staart voor zich uit.

Ben kan niks zeggen over wanneer er meer duidelijkheid is.

Laura verwijst naar haar recente afwezigheid vanwege problemen met haar evenwicht. Ze lacht en zegt dat ze weer duizelig gaat worden: "tsjonge tsjonge." Laura zucht, puft en legt haar handen over elkaar.

Ben zegt dat als de teamleider bekend is dat deze proactief aan de slag moet. Laura lacht:

"Mag ik weer terug naar Den Haag?" Ruben staart voor zich uit. Ben zegt dat de teamleider

waarschijnlijk verantwoordelijk zal zijn voor de opleidingen BBS, Recht en afbouw. Laura lacht:

"Dus voor alles." Iedereen lacht. Ben vertelt dat hij niet had verwacht dat Recht ook tot het takenpakket zou behoren. Hij zegt:

"Ze kunnen me na een jaar al afvoeren." Iedereen lacht. Het gesprek gaat door en Peter gaat drinken halen. Laura vertelt dat ze verdrietig is en dat ze het heel erg vindt. Ze ervaart het als een chaos en moet dingen tegen studenten zeggen die ze niet kan waarmaken. Laura beweegt haar handen naar haar gezicht en begint te huilen.

Er is een lange stilte. Ben probeert haar met woorden gerust te stellen.

Peter zegt ook verdrietig te zijn:

"Ik zie geen perspectief." Hij zegt dat hij door de bomen het bos niet meer ziet. Hij belooft iets en probeert het waar te maken. Hij herkent de emotie van Laura. Ben herkent deze ook, net zoals Ruben. Er heerst een sfeer van verslagenheid. Peter zegt:

"Het lijkt wel alsof niemand erover heeft nagedacht." Ruben zet zijn drinken neer:

"Dat klopt." Opnieuw is er een lange stilte.

Peter zucht en staart naar buiten naar het uitzicht over de Kop van Zuid.

Ruben richt zich tot de groep: "Het zijn dezelfde mensen, die hetzelfde denken en beslissen. Ze zitten vast in hun eigen verhaal. Ze denken ons kapot." Hij verwijst naar het management en dat deze met dezelfde oplossingen komen. Hij zwaait met zijn handen en slaat ze af en toe ineen. Hij zegt dat het 'proces mensen' zijn en geen onderwijskundigen. Hij spreekt zich uit over de slachtofferrol die hij ziet bij veel mensen. Ze zeggen dat zij er niks aan kunnen doen. Hiermee bedoelt hij niet alleen de docenten, maar zegt dat de teamleiders ook geen idee hebben wat ze doen. Hij zwaait met zijn handen en verheft zijn stem: "Ik kan niks doen." Hij wordt bozer.

Peter zegt: "we komen niet verder nu."

Laura spreekt haar ongeloof uit dat er zoveel onduidelijkheid is. De verandering gaat komen als de teamleiders bekend zijn. Iedereen knikt. Wat Anne wil dat kan helemaal niet volgens Ruben:

"Je kan dan helemaal niks." Ze zoeken nu zelf naar een fysieke ruimte in het pand.

Ben wijst Ruben erop dat wat hij wil niet mogelijk is namelijk één teamleider en één BBS team.

Ruben spreekt zich uit over Ben: "Teamleider zonder bevoegdheid."

Ben geeft aan dat hij dat niet kan doen.

Beiden verheffen zij hun stem, ze gaan sneller praten en zwaaien met hun handen.

Ruben zegt dat de teamleiders hun mensen niet kunnen bewegen om te helpen bij de studiekeuzecheck. Ben onderbreekt Ruben.

Peter mengt zich in het gesprek en wijst Ruben erop dat hij het niet zo zwart-wit ziet als hem.

Hierbij gaat hij er vanuit dat het management niet uit een ei is gekomen.

Laura stopt de discussie door de heren erop te wijzen dat ze op deze manier niet verder komen.

Ruben zegt: "We hebben er toch geen grip op."

Ben wijst de groep erop dat hij het ook zwart-wit ziet. Hij spreekt over een emotionele dagwaarde binnen INHolland en dat bijna manisch en depressief is. Peter zegt:

"Het positieve is dat we elkaar hebben. Daar moeten we steun uit halen." Ze lachen en Ben houdt zijn hand voor zijn mond. Ben praat over budget in de term "centjes" en welke mogelijkheden er liggen. Hij vindt dat het nu aan de mensen wordt overgelaten en dat ze in de steek worden gelaten. Hij houdt zijn handen omhoog en zegt verslagen: "Ik weet niet meer waar ik zelf aan moet denken."

Laura zegt tegen Ruben dat ze hem niet zo kent en gebruikt de term verslagenheid. Ruben merkt zijn verslagenheid en zegt dat hij meer voor zich uitstaart ten opzichte van twee dagen geleden.

Peter staat op en verlaat de ruimte. Hij neemt niet meer deel aan de vergadering, want hij gaat college geven. Laura spreekt haar verbazing uit over hoe snel haar loyaliteit verschuift binnen de organisatie. Ze spreekt haar waardering uit naar Ben voor zijn openheid, eerlijkheid en de emotie die hij toont. Dit geeft haar rust. Ben vertelt wel waar hij geplaatst zal worden. De groep toont eensgezindheid in de steun die ze in elkaar vinden en lachen.

Laura vraagt of er verder nog wat valt te bespreken. Ben vraagt om hetgeen hier besproken is niet te delen, want over een paar uur wordt pas de plaatsing van de teamleiders bekend gemaakt. Hij vraagt hoe laat het is. Ruben zegt dat het tien over half elf is. Hij geeft aan dat er verder voldoende besproken is en sluit de vergadering. Ruben en Laura pakken hun jassen uit de docentenkamer en gaan buiten een rondje hardlopen. Ben slentert het lokaal uit...

5. Analyse/ Perspectieven over de verhalen

In dit hoofdstuk wordt de analyse van de bevindingen in de empirie van Hogeschool INHolland BBS Rotterdam gepresenteerd. Het betreft hier een kennispresentatie waarin communicatie en dialoog voorop staan. De kennispresentatie is een weergave van de belevingswerelden van de participanten op de onderzoeksvraag.

Onderzoeksvraag:

Hoe ervaren de betrokkenen uit het BBS team Rotterdam de totstandkoming van de BBS in de context van de aanwezige en dominante wijze van samenwerken en organiseren?

Uit gesprekken, observaties en documenten is een grote hoeveelheid data verworven. Er is veel tegen mij verteld als persoon. In dit hoofdstuk ga ik voorbij aan het proces om de interacties in kaart te brengen. Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag doe ik een stap terug, analyseer ik de data en breng ik de thema's van de belevingswerelden van de betrokkenen in kaart.

Er zijn verbanden zichtbaar vanuit de verschillende gesprekken. Tijdens het lezen heb ik mijn reflexief journaal bij de hand gehouden om de observaties mee te nemen in mijn analyse. De documenten bevestigen een bepaalde denkrichting. Het doel is om enkele onderwerpen voor ogen te krijgen zonder oorzaak-gevolg denken toe te laten. Rubin & Rubin (2012) omschrijven het als het benoemen van enkele thema's. Hierna dien je te coderen. Door te coderen ontleed ik echter de gesprekken waardoor zinsdelen niet meer in hun context staan. *"In een responsieve benadering richt de onderzoeker zich op de eigenheid van elk van de transcripties."* (Abma & Widdershoven, 2006, p. 60) Om te komen tot het beantwoorden van de onderzoeksvraag maak ik gebruik van een onderdeel van het chaos denken (Poorthuis, 2002). Door de fragmenten te bekijken vanuit dominante en zwakke signalen wordt de persoon in de context gehouden en worden er waarden gebonden aan hun uitspraken. Het analytisch proces wordt in dit hoofdstuk nader toegelicht.

§ 5.1. Het verhaal

De verhalen zijn tot stand gekomen door uitspraken van de gevoerde interviews te plaatsen in een fysieke context. De situaties in de verhalen zijn gecreëerd en hebben niet plaatsgevonden. Deze vorm is gekozen om de bevindingen uit de interviews te verwerken en de ervaringen en issues van de participanten te presenteren. We kunnen niet veronderstellen dat de gecreëerde fysieke context en de uitspraken plaatsvinden buiten de context van de gevoerde interviews.

Wat opvalt is dat de participanten veel issues en ervaringen met mij hebben gedeeld. De situaties zoals geschetst in de verhalen zijn niet in een dergelijke setting waargenomen tijdens het observeren van formele overleggen en op informele plekken. Op informele plekken delen docenten, teamleiders en management hun issues en ervaringen. Dit wordt vooral gedaan in informele gesprekken met collega's uit hetzelfde functieniveau. Waarom spreken docenten, teamleiders en management hier niet met elkaar over? Docenten en teamleiders keren terug naar de voor hen bekende plekken: de teamleiders zitten op de teamleiderskamer, docenten zijn te vinden in docentenkamers of in de klassen. Daarbij komt dat docenten en teamleiders taken en verantwoordelijkheden hebben over verschillende locaties. Docenten en teamleiders vermijden formele overleggen. Zij delen ervaringen in de wandelgangen. Docenten en teamleiders delen tijdens de gesprekken hun ervaringen met formele BBS overleggen. Hieruit

blijkt dat een docent Marketing formele overleggen ervaart als ‘een Poolse landdag’ waarbij het management elke docent en teamleider bij de BBS wil betrekken. Een docent Management geeft aan dat in onderwijsontwikkeling overleggen er sprake is van gelijke en ongelijke praatjes en dat door meningsverschillen besluitvorming uitblijft. Een teamleider ervaart dat hij de enige is die issues durft uit te spreken tijdens management overleggen en dat de andere teamleiders op dat moment meevaren met het management.

Tijdens de overleggen zien docenten, teamleiders en management BBS als een positieve verandering en spreken zij over het nemen van initiatieven. Zodra docenten en teamleiders de volgende dag terugkeren in hun huidige context dan vervaagt dit door de waan van de dag. *“Dan kan een kleine wijziging in de context het initiatief meteen weer ‘kantelen’.”* (Anonieme bron, 2012) In het tiende verhaal spreekt de teamleider over een emotionele dagwaarde binnen INHolland en dat deze bijna manisch en depressief is. Docenten en teamleiders lijken zich in een schizofrene toestand te bevinden. Aan de ene kant hebben ze de afbouw en aan de andere kant de toekomst, namelijk de BBS. Op de docentenkamer wordt er gesproken over de bestaande opleidingen. De BBS is buiten de docentenkamer onderwerp van gesprek.

Uit eerder onderzoek uit 2012 (Anonieme bron, 2012) is gebleken dat het voor een begeleidingsdeskundige moeilijk is om medewerkers van INHolland samen te brengen. Formeel overleg is moeilijk te organiseren blijkt uit de ervaringen van enkele docenten en teamleiders. Dit heeft volgens hen te maken met de aan- en afwezigheid van genodigden, werkdruk, conflicten in agenda’s, prioriteitstelling en dat er niet wordt afgerekend op deelname. Docenten hebben gebrek aan tijd vanwege een overvolle inzetplanning. Dit maakt dat zij het gevoel hebben bezig te zijn met ‘overleven’. Een van de docenten gaf aan dat er geen tijd is voor reflectie met elkaar. Een teamleider sprak de wens uit dat er weleens rust mag zijn binnen INHolland. Ondanks de werkdruk hebben de participanten wel tijd gemaakt om deel te nemen aan dit onderzoek over samenwerking.

Docenten spreken over gebrek aan eigenaarschap. Door onduidelijkheid waar besluitvorming ligt, missen de docenten de slagvaardigheid van teamleiders en management. Om niet in ongewisse te blijven hangen nemen zij initiatief, doordat zij zich verantwoordelijk voelen. Het lijkt alsof taken en verantwoordelijkheden op een dergelijk informele manier worden toegekend. Issues worden op deze manier steeds weer opgelost. *“Het wordt niet georganiseerd maar overgelaten aan iemand die een keer wat doet. Er ontstaat altijd iets.”* (#8) Anoniem onderzoeker (2012) binnen INHolland schrijft hierover hoe hij dit herkent binnen zijn rol als onderzoeker: *“Ik ontdek dat ik zelfs externe factoren naar mijzelf toe haal en weer in de rol van verantwoordelijk voelen terecht kom.”*

§ 5.2. Verbanden en thema’s

Welke verbanden zijn zichtbaar tussen de fragmenten uit de verhalen? In de bovenstaande paragraaf hebben we kunnen lezen dat gesprekken zoals geschetst in de verhalen niet altijd zijn waargenomen, maar wel voorkomen. Aan de hand van de overeenkomsten en verschillen in de individuele gesprekken, observaties en documenten zijn verbanden zichtbaar. Er worden uitspraken gedaan die met elkaar overeenkomen, met elkaar te maken hebben en aan elkaar verbonden kunnen worden. Wanneer dit aan de orde is wordt er gesproken over een verband. Er zijn zeven verbanden benoemd. Binnen de verbanden zijn verschillen in beleavingswerelden zichtbaar. Vanuit de zeven verbanden worden vier thema’s benoemd. In de deelparagrafen worden de verbanden en thema’s toegelicht.

§ 5.2.1. Verbanden

Het eerste verband dat zichtbaar wordt is dat er overeenkomsten in ervaringen en issues aanwezig zijn binnen dezelfde functieniveaus: docenten, teamleiders en management (Domeindirecteur, BBS Opleidingsmanager en BBS Projectmanager). De inhoud die hierin gedeeld wordt is het ontwikkelen, implementeren en uiteindelijk uitvoeren van de BBS. Alle niveaus zijn met elkaar verbonden. Docenten delen met elkaar de inhoud voor de uitvoering. De teamleiders waken voor het toepassen van de juiste didactiek waarbij ze rekening proberen te houden met de inzet van docenten op basis van expertise en vaardigheden. De BBS projectmanager en BBS opleidingsmanager hebben de teamleiders nodig om de visie van de BBS over te dragen aan de docenten. De BBS projectmanager richt zich op het organiseren van onderwijsontwikkeling. De BBS opleidingsmanager richt zich op het creëren van draagvlak en het organiseren van de BBS over vijf locaties. De domeindirecteur faciliteert de middelen om de totstandkoming van de BBS op locatie Rotterdam mogelijk te maken. Opvallend is dat de belevingswereld van docenten meer op elkaar lijkt dan bijvoorbeeld docenten op teamleider. Bij de hierna te bespreken verbanden zal ook zichtbaar worden dat er verschillen heersen binnen de functieniveaus. Desondanks kan er worden gesproken over het verband dat binnen een bepaald functieniveau eenzelfde belevingswereld aanwezig lijkt te zijn.

Het tweede verband is dat docenten, teamleiders en management het belang van samenwerking zien binnen de BBS. Over het onderwerp 'samenwerken' heersen verschillende opvattingen. Waar de één vindt dat hij samenwerkt op het moment dat hij deelneemt aan een team, vindt de ander dat samenwerking pas bestaat als er interactie is met het doel om een gezamenlijk resultaat te behalen. Het ontbreekt aan een verband tussen domeindirecteur en docenten en teamleiders in hoe samenwerking wordt ervaren. De domeindirecteur spreekt zich uit over een goede samenwerking en sfeer binnen de teams, terwijl docenten en teamleiders vinden dat er geen sprake lijkt te zijn van samenwerking.

Het derde verband is de behoefte aan een nieuwe context. De participanten zijn het met elkaar eens dat de BBS uniek is en lijkt te vragen om een nieuwe context. De docenten, teamleiders en management spreken over het aanstellen van een kernteam met daarin mensen die aan de slag willen met de BBS. Docenten en teamleiders hebben daarnaast behoefte aan een fysieke plek waar de betrokkenen zichtbaar zijn. Er wordt door docenten en teamleiders gesproken over het ontbreken van eigenaarschap bij docenten, teamleiders en management. Het management wil de BBS vanuit de huidige context organiseren. Docenten, teamleiders en managers vinden dat de BBS succesvol moet zijn en de toekomst is van de economische opleidingen. Dit is over verschillende functieniveaus voelbaar.

Het vierde verband gaat over de tijdigheid van besluitvorming. Er is vanuit docenten, teamleiders en management veel aandacht voor het ontwikkelen van de BBS opleiding. Zo zetten teamleiders en management verschillende initiatieven op om mensen te betrekken en te informeren. Wel wordt duidelijk dat de aanwezige informatie niet op ieder niveau gelijk is. Daarbij vallen docenten, teamleiders en management over de tijdigheid van besluitvorming. Ieder op zich is van mening dat verantwoordelijkheid niet bij hen ligt, maar op een ander functieniveau. Docenten en teamleiders geven aan dat zij niet weten wie welke taken uitvoeren en waar verantwoordelijkheden liggen. Hiervoor wijzen docenten, teamleiders en management naar verschillende functieniveaus met betrekking tot besluitvorming en eigenaarschap. Hierdoor lijkt besluitvorming vaak uit te blijven. Er wordt door enkele docenten en één van de teamleiders gesproken over een stroperig proces.

Het vijfde verband is communicatie. De docenten en teamleiders spreken over een gebrek aan interactie. Communicatie op inhouds- en betrekkningsniveau (Willemse, 2012) blijft uit. Interactie vindt tussen de docenten veelal plaats door samen te klagen over hoe zij de manier van organiseren en samenwerken ervaren. Docenten en teamleiders zijn werkzaam op verschillende locaties. De autonomie in de functies maakt dat de eigen agenda wordt afgelopen. Er lijkt sprake van een hoge werkdruk waarbij termen worden gebruikt zoals overleven en het heersen van de waan van de dag. Dit maakt dat de docenten en teamleiders gebrek aan tijd hebben om elkaar op te zoeken en persoonlijk contact te organiseren. Communicatie tussen en binnen de verschillende niveaus van de BBS vindt hoofdzakelijk digitaal plaats.

Het zesde verband is het gebrek aan het elkaar aanspreken. Voor samenwerken zijn de participanten het met elkaar eens dat veiligheid en vertrouwen belangrijke randvoorwaarden zijn. Op alle niveaus wordt echter aangegeven dat er geen aanspreekcultuur heerst binnen de teams. Docenten ervaren dit bij hun directe collega's, teamleiders en management. Teamleiders ervaren dit bij docenten en management. Het management ervaart dit bij teamleiders en docenten. Door gebeurtenissen uit het verleden is er een gebrek aan vertrouwen dat er met de uitgesproken issues daadwerkelijk iets gedaan wordt. Dit is vooral terug te zien op het niveau van docenten en teamleiders. De BBS projectmanager sprak zich specifiek uit over het feit dat er met de problemen die zij aankaart bij het management niets wordt gedaan. Door het uitblijven van deze interactie zoeken de betrokkenen onderling steun. De behoefte aan het organiseren van samenwerking blijft echter onbeantwoord.

Het zevende verband draait om het plannen en organiseren. De domeindirecteur en twee docenten spreken zich uit dat binnen hogeschool INHolland er veel aandacht besteedt wordt aan plannen. Volgens hen ontbreekt het aan aandacht en tijd voor voorbereiding en implementatie. Docenten en teamleiders zien dit als de dominante wijze van organiseren. Uit de ervaringen van docenten en teamleiders is op te maken dat zij gewend zijn geraakt dat er uiteindelijk altijd wel iets ontstaat. Zij lijken te accepteren dat er vanwege tijdsgebrek wordt ingeleverd op kwaliteit. Er wordt door docenten, teamleiders en management toegekeken hoe de BBS tot stand komt. Het zijn vaak dezelfde docenten en teamleiders die initiatieven en taken naar zich toe trekken. Dit stelt de andere docenten en teamleiders in de gelegenheid om af te wachten tot er iets van hen verwacht wordt. Docenten, teamleiders en management lijken zich te verschuilen achter de regels, procedures en hiërarchie. Het argument dat hier gebruikt wordt is afhankelijkheid van verschillende partijen. Op alle functieniveaus wordt er gesproken over een bepaalde angst om besluiten te nemen. De BBS projectmanager spreekt over de tijd van Elbers en Dales en dat het hartstikke onveilig was. Waar je kop afgehakt werd als je het echte gesprek wilde voeren. Een docent spreekt over angst vanwege ervaringen die de opleidingen hebben met accreditaties en inspecties. Het lijkt makkelijker om beslissingen niet zelf te nemen, maar deze neer te leggen bij collega's, afdelingen, commissies en vakgroepen. Dit zorgt dat verantwoordelijkheden en consequenties niet meer bij de persoon in kwestie liggen.

§ 5.2.2. Thema's

De verbanden uit de voorgaande paragraaf staan niet op zichzelf. Als we kijken naar de issues en ervaringen van de verbanden zijn er vier thema's die dominant aanwezig zijn. Het analytisch proces heeft ertoe geleid dat er sprake is van de volgende thema's:

1. Eigenaarschap
2. Wijzen naar de ander
3. Aanspreekcultuur
4. Berusting

Op basis waarvan zijn deze thema's gekozen? De thema's zijn getoetst aan de onderzoeksvraag. Ze dienen te beschrijven hoe de dominante wijze van samenwerken en organiseren wordt ervaren door docenten, teamleiders en management. Tijdens de interviews, verhalen en verbanden zijn de thema's aanwezig. De thema's hebben allemaal hun eigen waarden. Er lijkt sprake te zijn van samenhang tussen de thema's. Het ene thema kan invloed hebben op een ander thema. De thema's zijn ontstaan na het verzamelen van empirische data, waarbij er uitspraken gedaan zijn die aan de thema's gekoppeld kunnen worden. Naar de samenhang tussen de thema's is niet opnieuw onderzoek gedaan. Binnen de verbanden is wel zichtbaar dat de thema's door elkaar heen op verschillende plekken aan de orde komen. Bijvoorbeeld bij het vierde verband zijn de volgende thema's aanwezig: eigenaarschap, wijzen naar de ander en aanspreekcultuur. In de paragraaf dominant denken en dromen worden de thema's schematisch weergegeven.

§ 5.3. Dominant denken en Dromen

Wanneer de participanten hun verhaal vertellen zijn er dominante signalen (dominant denken) en zwakke signalen (dromen) te benoemen volgens Poorthuis (2002). De signalen zijn tegelijkertijd aanwezig. Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag dienen we te begrijpen hoe de participanten de thema's ervaren. Om dit overzichtelijk te maken zijn uitspraken van participanten schematisch weergegeven. Hierbij is een onderverdeling gemaakt in de thema's met een categorisering in dominant denken of dromen. Tevens mag naast de uitgesproken boodschap niet de onderliggende emotie worden vergeten. (Es, 2010)

Enkele signalen die ik graag wil benoemen, maar die lastig te plaatsen zijn in de thema's, zijn:

"Er zijn altijd wel dingetjes die je hebt. Ik heb het idee dat mensen prettig met elkaar kunnen samenwerken. Tenminste zo heb ik dat altijd ervaren op deze school. Nooit dat er heel erg grote problemen zijn. Als je krijgt dat mensen ook willen samenwerken met mensen uit een ander gebied dan denk ik wel dat ze kunnen samenwerken. Misschien dat dit het verschil is met de deeltijd waar ik goede ervaringen had. De mensen die in dat cluster zaten die stonden daar voor open." (#1)

"Alleen door alle ellende afgelopen vijf, zes, zeven jaar, dat we redelijk murw zijn getikt." (#5)

"Omgeving bepaalt voor een groot deel het gedrag. Het zit op heel veel niveaus, dat je, in mijn beleving, de natuurlijke weerstand van mensen ziet. Dan dus de context waar wij in zitten. Vanuit een periode van enorme onzekerheid dat veranderingsgezindheid nog meer afneemt." (#3)

"Ik voel de vrijheid om het gesprek aan te gaan wanneer ik dat wil. Ik denk ook dat mijn collega's het gesprek met mij aan durven gaan als ze daar behoefte aan hebben." (#11)

“Als we over een goede samenwerking praten is de context heel belangrijk. Voor een goede samenwerking moet je weten wat je aan elkaar hebt. Een goede samenwerking hangt samen met communicatie.” (#10)

“Dat is de manier van communiceren: mailtje, Excel-bestandje en daar kan je het vinden. BlackBoard en via Moodle doen. Zo min mogelijk interactie en persoonlijk contact.” (#5)

Respondentnummer	Functie
Respondent #1	Docent Finance Rotterdam
Respondent #2	Teamleider Marketing Rotterdam
Respondent #3	Docent Marketing
Respondent #4	Teamleider Finance Rotterdam
Respondent #5	Docent Management Rotterdam
Respondent #6	Docent Management Rotterdam
Respondent #7	Docent Marketing Rotterdam – lid Centrale Curriculum Commissie
Respondent #8	Docent Management Diemen – lid Centrale Curriculum Commissie
Respondent #9	Domeindirecteur Rotterdam
Respondent #10	Docent Finance Rotterdam – lid Examencommissie
Respondent #11	Teamleider Management Rotterdam
Respondent #12	Teamleider Finance Rotterdam
Respondent #13	BBS Projectmanager

Thema's	Dominant denken	Dromen
Eigenaarschap	"Eigenaarschap. Niemand voelt zich verantwoordelijk in combinatie dat we het heel druk hebben met andere taken en verantwoordelijkheden. Dit kwam er steeds een beetje bij. "Ik denk dat je een aantal koplopers hebt die dan als een olievlek de manier van werken binnen de BBS gaan verspreiden." (#12) "Want we hebben minder personeel en die moeten nu de opleiding doen, maar ook nog ontwikkelen." (#4) "Iedereen zit tot zijn nek toe gevuld om het zo maar uit te drukken. Dat je wegzinkt in de hoeveelheid werk en dat je nergens tijd voor hebt. Overleven, gewoon." (#3) "Waar in het afgelopen half jaar weer veel mensen zijn verdwenen waardoor van alle kanten wordt getrokken aan je van: ja, maar je moet ook nog voor je opleiding daar en daar en daar naartoe." (#5) "Nou wat ik binnen INHolland vind is dat er ongelooflijk veel hiërarchie is aan de ene kant en aan de andere kant dat ook maar iemand zich er een biet van aantrekt." (#13) "De afgelopen jaren heb je om het jaar of half jaar een nieuwe manager gehad. Dat geeft ook al aan dat die geen idee heeft wie jij bent, wat je bent, waar je staat en waar je naar toe wilt. (#3) "Het wordt niet georganiseerd maar het overgelaten aan iemand die een keer wat doet." (#8)	"Ik zou willen dat in Rotterdam Ben en in Diemen Howard zeggen van: joh, ik ga volgend jaar hier een team leiden. Maar wat ik eigenlijk wil is dat de organisatie gaat organiseren, INHolland dus." (#8) "Een <i>dedicated</i> team hebben en een <i>dedicated</i> manager die niks meer te doen hebben met de oude situatie. (#3) "Een fysiek thuis en daarbij hoort ook een kernteam. In mijn ogen moet je een kernteam hebben van een aantal mensen die alleen maar bezig zijn, full time, met BBS." (#2) "Mensen hebben een postbus nodig als er iets nieuws komt om informatie te kunnen halen, waar ze hun wensen kenbaar kunnen maken. (#8) "Weten waar je verantwoordelijk voor bent." (#7) "Dus het is mij niet duidelijk wie er verantwoordelijk is voor het organiseren van de samenwerking, dat mis ik. Ik mis ook een plan in de vorm van een aantal stappen waarin dat georganiseerd wordt." (#8) "Nu maakt iedereen maar weer een programma, maar we doen allemaal dezelfde diplomering. Niet efficiënt." (#12) "Het is belangrijk dat het draagvlak van de BBS zo groot mogelijk is en dat mensen zich wel betrokken voelen ook al ontwikkelen ze niets. Maar dat is lastig. (#2) "Een wolfpack: een team dat staat voor de kwaliteit voor het onderwijs, goed inhoudelijk voorbereid, zich houdt aan afspraken en zich gezamenlijk verantwoordelijk voelt voor de resultaten. Een gedragen missie om met elkaar aan de slag te gaan het goed te doen." (#9)

Wijzen naar de ander

“Een angst om te beslissen en dan dus verschuilen achter procedures.” (#3)

“Ja, van management of hoger af verwacht ik het niet, omdat die allemaal in stramien zitten: PCM (Performance Competence Management) cycli, spreadsheets, verantwoordelingstabellen, uren tabellen, Quintiq tabellen, managementteam overleggen. (#3)

“Vorige week werd gezegd dat gister of vandaag bekend zou worden gemaakt wie de nieuwe teamleiders worden.” (#2)

“Er zijn in onze organisatie heel veel clubjes waar je eerst dingen mee moet afstemmen voor dat je kan publiceren. (#6)

“Het tijdspad dus. Dat ligt nu heel erg bij de teamleiders. Die moeten het gaan doen.” (#6)

“Die is praktisch afwezig. Het gebeurt nog te weinig.” (#2)

“Naar mijn idee hebben docenten kunnen aanhaken op een transparant proces ten aanzien van de vorming van de BBS. En dan zeg ik volmondig ‘ja’, want er zijn diverse sessies geweest, maar het is ook allemaal digitaal weergegeven.” (#11)

“Dat er dus niet voldoende opzij wordt gezet voor de ontwikkeling en werving. Ja dat zie je dus nu allemaal, maar dat had in mijn ogen veel eerder moeten gebeuren.” (#4)

“Dat vraagt niet een clusterdagje. In de ochtend algemeen en de middag even samen zitten. Dat is geen investeren en de randvoorwaarden creëren om een team te vormen.” (#5)

“Mensen verschuilen achter het punt dat er formeel nog geen vraag gesteld is. Afwachten tot er een bericht komt over een clusterdag of een opleiding in plaats van zelf ideeën aan te dragen.” (#8)

“Voor mij is dat evident. Bij Bas Boomsma en Madeleine Wegge. Dat zijn de twee mensen die een rol hebben die formeel al bekrachtigd is sinds een maandje of twee geloof ik.” (#8)

Die aansturing moet veel helderder, maar wel dat je het veel meer uit de mensen probeert te halen.” (#3)

“Weten waar je verantwoordelijk voor gaat worden in het komende college jaar. Weten waar je verantwoordelijk voor bent bij de afbouw van de huidige opleidingen. (#7)

“Er moet weer eigenaarschap komen. De docent moet nu denken: he, ik moet iets gaan doen.” (#5)

“Idealiter zou je moeten zeggen dat de manager zou moeten zorgen dat het allemaal één op één past. (#11)

“Mensen vind het zelf ook moeilijk om zelf aan te geven wat er ‘af moet.’ (#6)

“We moeten eigenlijk voor docenten feedback momenten gaan inroosteren om verder te komen en iedereen moet dan wel zijn zegje doen. (#6)

“Een aantal docenten die in het BBS team zitten nemen absoluut hun verantwoordelijkheid. En er wordt meegedacht en initiatief genomen.” (#12)

“En ik ga er vanuit dat die mensen met Bas zullen gaan praten over hoe nu verder met de teamleiders.” (#4)

“Dus ik vind dat het management de hele dag er moet zijn. Die eigenlijk ook het team door een kwetsbare tijd heen moet helpen en vragen moet beantwoorden of mede signaleren.” (#7)

“Wat ik alleen ook zie is dat de mensen die goed en veel werken,

“Ze (BBS projectmanager) wil toch pragmatisch doormodderen met de formule die we hebben. Het gaat heel stroperig.” (#8)

“Als management zichtbaar zijn.”

“Ze proberen iedereen erbij te betrekken. Dat je iedereen wilt informeren, wilt enthousiasmeren voor de nieuwe opleiding. Maar aan de andere kant heb je een gigantische Poolse landdag.” (#3)

“Dat zijn eigenlijk vragen die mijn inzien op een andere plek besloten moeten worden.” (#8)

“Het is geen dienend management dat zegt: ‘Er zijn dan een heleboel mensen die daar dan in zitten in die ontwikkelgroep en je stuurt ze informatie of uitnodigingen, maar je hoort niks. Je krijgt niks terug of wat dan ook. Dan denk ik: waar is die interactie?’” (#7)

“Wel gehoord, maar er wordt niet geluisterd. Ze (BBS projectmanager) koerst heel erg op haar eigen ding en het is lastig aandacht te vragen voor dingen die ik ook belangrijk vind.” (#8)

“Die zijn altijd weg, die zie je niet.” (#8)

“Ik denk dat het management bezig is met eigen agenda’s en persoonlijke agenda’s. Dat niemand het slagen van de BBS als prioriteit heeft.” (#7)

“Dat zijn diegene die het meest bezorgd zijn. Dat zie ik als patroon. Anne bijvoorbeeld moet veel zelf doen, want die organiseert niets.” (#8)

“Dat hele instrument mag van mij de vuilnisbak in. Dat doen ze niet.” (#3)

“Dat is de kern, dat team moet het gaan doen. Ik kan faciliteren in de middelen, stimuleren etc. Mensen en middelen moeten vrijmaken dat mensen zich kunnen bekwamen. Maar zij moeten het gaan doen.” (#9)

niet altijd worden gewaardeerd.” (#13)

“Alleen wat ik mis is de transfer van de informatie die is gecollecteerd en waardoor die visie is ontwikkeld dat die ook heeft plaatsgevonden naar de mensen die het ook uiteindelijk moeten gaan uitvoeren. Dat is dus een wat stroperig proces.” (#11)

“Ik zeg ook tegen de teamleiders dat zij het niet moeten oplossen, maar met hun team te gaan zitten en met je team kijken hoe je dit gaat aanpakken.” (#13)

“Het nieuwe gedrag wordt nooit hier geïnternaliseerd.” (#3)

“Ik mis de gezamenlijke verantwoordelijkheid.” (#7)

“De professionele houding is niet aanwezig.” (#5)

“Daar zijn de teams voor, de teamleiders voor. Ik ben er dan ook weer voor om de teamleiders en managers te bevragen wat ze doen. (#9)

“Het management denkt dat zaken zijn geregeld en onder andere wordt er op de werkvloer van alle kanten gesaboteerd en gaat iedereen gewoon zijn eigen gang.” (#13)

“Mensen erkennen het en zien het, alleen gebeurd er geen donder aan.” (#13)

“Het zijn dezelfde mensen, die hetzelfde denken en beslissen. Ze zitten vast in hun eigen verhaal. Ze denken ons kapot.” Hij verwijst naar het management en dat deze met dezelfde oplossingen komen. (#5)

Aanspreekcultuur

“Er is een non-aanspreekcultuur. Heel veel mensen praten over elkaar, maar niet met elkaar en dat vind ik heel kwalijk.” (#13)

“Soms niet, soms via de leidinggevende, via commissies. Nog te weinig direct waardoor het ingewikkeld en stroperig is. Het is soms lastig om mensen aan te spreken. (#2)

“We hebben nu totaal geen aanspreekcultuur. Dan kan je heel mooi gaan zeggen: ja, we moeten elkaar aanspreken, maar daarvoor moet wel het vertrouwen zijn.” (#10)

“We spreken elkaar wel aan, maar het komt niet aan. Docenten doen hun eigen dingen.” (#7)

“We doen ook teveel met de mantel der liefde. Of dat je achter iemand langs het over iemand hebt en dat het dan niet in zijn gezicht gezegd wordt, omdat je dan bang bent. Wij zoeken ook de confrontatie niet op.” (#3)

“Als je als manager niet weet waar het over gaat dan kan ik mensen

“Maar ik denk dat er sneller dingen opgelost kunnen worden als mensen het wel doen.” (#2)

“De organisatie moet staan en een leidinggevende moet aanspreken wanneer het niet goed gaat.” (#2)

“We hebben nu totaal geen aanspreekcultuur. Dan kan je heel mooi gaan zeggen: ja, we moeten elkaar aanspreken, maar daarvoor moet wel het vertrouwen zijn.” (#10)

“Samenwerken is dingen naar elkaar uitspreken. Dingen waar je het niet met elkaar eens bent. Elkaar aanspreken op dingen. Uitdagen met elkaar, Inspireren en dingen losmaken bij elkaar. Ik mis het, omdat het wel kan.” (#5)

“Door voortdurend open gesprekken aan te gaan. Duidelijk met elkaar afspraken te maken en elkaar daar op aanspreken. Mijn afspraken die vallen ook nooit van mijn lijstje af, daar hou ik me aan. Ik zorg ook voor de sfeer van vertrouwen.” (#9)

	ook niet aanspreken op hun vakkennis. En als manager het een beetje begint door te krijgen dan gaat die weer weg en komt er weer een nieuwe manager zonder vakkennis. Want die docenten die scholen zich eigenlijk ook onvoldoende, omdat ze het te druk te hebben.” (#3) “Nou, iedereen gaat gewoon zijn eigen goddelijke gang. Het is ook heel vaak “nee” zeggen of “ja” zeggen en dan “nee” doen. Dat vind ik wel heel kwalijk.” (#13)	“Je moet je veilig voelen. Je moet je dan kwetsbaar op durven te stellen.” (#3) “Het lastige is om een team te vormen moet je elkaar aanspreken. Het vertrouwen hebben en de groep bepaalt of je dat kan doen.” (#5)
Berusting	“Ik zit er niet in van ‘o, we gaan het niet redden,’ maar ik ben wel bezorgd. Dus we moeten aan de slag.” (#12) “Het is zoals het is. Wij zijn het toch die het moeten doen. De teamleider moet een vertrouwde omgeving creëren. Dat kost tijd om dat te krijgen.” (#12) “Ja ik vind het zorgwekkend. Ik geloof oprecht dat het uiteindelijk wel goed komt. (#2) “Mensen hebben het erg druk en zijn gewend aan de omgeving van INHolland dat je niet altijd meteen duidelijkheid hebt.(#2) “We weten dat het van boven niet gaat komen, maar toch blijven we wachten.” (#5) “Het komt wel goed, maar ik kan dan niet het optimale leveren wat ik in mij heb. (#7) “Er komt altijd een oplossing. We kunnen het gewoon op de vertrouwde INHolland manier doen, die werkt altijd.” (#8) “Maar ik werk indirect met teamleiders. Ik zie ook wel hun ontwikkelmogelijkheden maar het zijn vooral de clustermanagers die er mee moeten gaan werken. Dus ik laat dat verder zo, ik heb andere taken.” (#9)	“Leuker zou zijn als ik het persoonlijk te horen zou krijgen, maar ik begrijp dat het door drukte niet mogelijk is.” (#2) “Het positieve is dat we elkaar hebben. Daar moeten we steun uit halen.” (#11)

§ 5.4. Probleemgebieden

Nu ervaringen omtrent de thema's zijn uitgelicht aan de hand van dominante en zwakke signalen is het mogelijk te kijken wat de eventuele probleemgebieden zijn. De probleemgebieden zijn onderliggend aanwezig in de context waarin de docenten, teamleiders en management zich bevinden. De probleemgebieden die hieronder besproken worden, zijn: reorganisaties, communicatie, hiërarchie, veerkracht, complexiteit en verwaarloosde organisatie.

§ 5.4.1. Reorganisaties

De ingrijpende veranderingen door de reorganisaties die INHolland heeft gekend, lijken een belangrijk probleemgebied te hebben veroorzaakt. De negatieve berichten in de media lijken te hebben bijgedragen aan de noodzaak tot reorganiseren. Tijdens het onderzoek heb ik veel emoties gezien richting de reorganisatie. Observaties van verschillende emoties zijn: irritatie, boosheid, verdrietig, blijheid, enthousiasme, sympathie, wantrouwen, angst, bezorgdheid, teleurstelling en geloof. Hetgeen opvalt is dat docenten en teamleiders steun vinden bij elkaar. Samenwerkingsproblemen kunnen een gevolg zijn van de wijze waarop er wordt omgegaan met verandering. Ten eerste lijkt er weinig ruimte te zijn om zaken bespreekbaar te maken binnen en tussen verschillende functieniveaus. Ten tweede zijn er meerdere uitspraken gedaan over een gebrek aan tijd en daarmee een gebrek tot de mogelijkheid om te reflecteren. Voorts lijkt er relatief weinig aandacht voor de issues die docenten en teamleiders ervaren. Een participant zei: *“de trein dendert door”* (#8). Er wordt geobserveerd dat bij berusting energie een rol kan spelen. Het management lijkt geen betekenis te geven aan de realiteit van de teamleiders en docenten. Een moment om stil te staan bij de ervaringen: *“Dat is iets wat bij INHolland ook wel een beetje mag gebeuren. Een beetje meer rust in de tent.”* (#5) Ik heb er geen onderzoek naar gedaan, maar het lijkt alsof er sprake is van veranderingsmoeheid.

§ 5.4.2. Communicatie

Een ander belangrijk probleemgebied lijkt communicatie. Persoonlijk contact wordt uit de weg gegaan. Veelal wordt door docenten, teamleiders en management gekozen voor digitaal communiceren. Er ontstaat een afstand waardoor ze elkaar ook niet lijken te kennen. *“Dat is de manier van communiceren: mailtje, Excel-bestandje en daar kan je het vinden. BlackBoard en via Moodle doen. Zo min mogelijk interactie en persoonlijk contact.”* (#5) Dit terwijl de docenten, teamleiders en management vertrouwen en veiligheid als belangrijke pijlers omschrijven voor samenwerking. Er is geen ruimte om elkaar aan te spreken en confrontatie wordt veelal uit de weg gegaan. Vertrouwen en veiligheid lijken voor docenten en teamleiders niet aanwezig te zijn. Docenten en teamleiders voelen zich niet veilig en hebben geen vertrouwen in elkaar en hun leidinggevenden.

§ 5.4.3. Hiërarchie

Als volgend probleemgebied kan de hiërarchie worden aangegeven. Er lijkt sprake te zijn van veel verschillende hiërarchische niveaus binnen de kaders waar het BBS team Rotterdam dient te opereren. In dit onderzoek zijn enkele functieniveaus aan het woord gekomen, andere niveaus zijn bewust uit het onderzoek gelaten. De niveaus zijn afhankelijk van elkaar, waarbij naar voren gekomen is dat docenten, teamleiders en management zich verschuilen achter de regels en procedures van elk niveau. Het lijkt dat er enorm veel lijnen zijn, maar dat de lijnen ook lang en weinig transparant zijn. Daarnaast is niet duidelijk vastgelegd welke lijnen er allemaal zijn en waar eventuele verantwoordelijkheden liggen. Er zijn uitspraken gedaan over een gebrek aan visie, dat de focus ligt op plannen en er gebrek is aan eigenaarschap.

§ 5.4.4. Veerkracht

Veerkracht kan benoemd worden als probleemgebied. Het is belangrijk dat vast te houden. Het probleem ontstaat wanneer dit verloren gaat. De teamleiders steunen de docenten en omgekeerd. In het tiende verhaal komt dit ook naar voren. “Ze spreekt haar waardering uit naar Ben voor zijn openheid, eerlijkheid en de emotie die hij toont. Dit geeft haar rust.” Tijdens de gesprekken zijn er door docenten en teamleiders andere uitspraken gedaan die laten zien dat er een gedeelde kracht is om met de probleemgebieden aan de slag te gaan. *“We hebben goud in handen.”* (#4 – kort gesprek) *“We willen er samen iets moois van maken. Van de BBS.”* (#7) *“Er zit toch iets in. Ik ben er nog niet achter wat het is, maar er zit toch iets in die organisatie: veerkracht, saamenhorigheid. Dat het toch allemaal naar boven komt drijven en het staat. Het is wonderlijk. Ondanks reorganisaties en alles is het toch heel wonderlijk. We werken elkaar allemaal tegen om het even gechargeerd te zeggen. En ondanks dat staan we nog steeds. Dat is een wonderlijk iets.”* (#3) Docenten, teamleiders en management geloven in het succes van de BBS.

§ 5.4.5. Complexiteit

Het is wel gebleken dat het onderwerp samenwerken een complex probleemgebied is. Hierin lijkt dat het management wil veranderen vanuit de bestaande context. Echter zijn docenten en teamleiders zich bewust dat de BBS een nieuwe context met zich mee brengt. De uitdaging ligt in een interventie waarbij verandering plaatsvindt van de dominante en aanwezige wijze van samenwerken en organiseren naar een nieuwe wijze van samenwerken en organiseren. Er bestaat een beeld bij docenten en teamleiders van hoe dit er ongeveer uit ziet. Hierin zijn er overeenkomsten zichtbaar met het beeld van het management. Docenten, teamleiders en managers spreken over dedicated teams. Docenten en teamleiders zijn van mening dat er geen conflict mag zijn tussen afbouw en BBS. De docenten willen dat er duidelijke taken en verantwoordelijkheden worden beschreven en worden toegekend.

§ 5.4.6. Verwaarloosde organisatie

Het laatste probleemgebied dat dient te worden aangehaald is de verwaarloosde organisatie. Er is geen duidelijkheid over de nieuwe context. Het lijkt erop dat de organisatie kenmerken vertoont van verwaarlozing.

“Een heel belangrijk kenmerk van verwaarloosde organisaties is dat geen interventie meer lijkt te helpen en alle energie in een bodemloze put verdwijnt.” (Kampen J., Als adviseur aan het werk in een verwaarloosde organisatie?, 2009, p. 2)

Van Kampen (2005) spreekt over enkele signalen waaraan we een verwaarloosde organisatie kunnen herkennen. Hieronder zijn enkele signalen beschreven (Thooft, 2014) waarbij ik observaties of citaten uit dit onderzoek gebruik als voorbeelden.

- Veel wisselingen in directie en hoger management: nieuw College van Bestuur bij INHolland, wisseling van domeindirecteuren. *“Daarna hebben we een half jaartje à jaartje mensen gehad. Het verloop is te groot om echt mee te gaan in de ontwikkeling van het team denk ik.”* (#7)
- Weinig rolvastheid: iedereen bemoeit zich met alles. *“Ik heb een paar keer die Poolse landdag gezien en toen dacht ik daar ga ik nog geen energie in stoppen.”* (#3)
- De omgeving is onverzorgd: in de docentenkamers liggen er veel papieren op bureaus en staan er veel dozen.

- Investeringsbeslissingen worden uitgesteld: *"In ieder geval verbaal. Gelijk, ongelijk praatjes. Uitstel van besluitvorming door meningsverschillen. Dat is in mijn ogen geen goede patronen."* (#8)
- Plannen 'sterven op de drempel': iedereen weet dat en vertrouwt erop. *"Ik heb toch de laatste tijd veel projecten gezien die kapot lopen. En als de BBS nu kapot loopt dan zijn we als Hogeschool weg."* (#10)
- Er is veel ruis en gedoe rond benoemingen: De teamleider zijn midden april benoemd. *"Vorige week werd gezegd dat gister of vandaag bekend zou worden gemaakt wie de nieuwe teamleiders worden"* (#2)
- Mopperen is algemeen: tijdens de meeste gesprekken wordt er veelal gemopperd waarbij de participanten het gesprek zien als een moment om het te delen.
- Kleine gebeurtenissen worden al snel grote verhalen: na het doorlopen van de citaten valt het op hoe vaak de term "nooit" wordt gebruikt.
- Managers zijn vaak zoek als je ze nodig hebt: het onderwerp zichtbaarheid van de managers is een issue van de betrokkenen. *"Als ik in een docentenkamer hoor: 'he, waarom zijn jullie er, want de manager is er toch niet.'" (#7)*
- Er hangt op (sommige) afdelingen een moedeloze sfeer: het verhaal van de vergadering is hier een voorbeeld van. Tijdens observaties viel het op dat er op de docentenkamers weinig interactie is en dat er veelal sprake is van mopperen.
- Van bovenaf wordt regelmatig ingegrepen, op een onverwacht moment: *"Als je nou naar de organisatie kijkt die wij hebben in deze hogeschool dan is die rommelig en ongeorganiseerd. Erg ad-hoc'rig. Er is van alles en nog wat. Zo van" owh er moet weer wat gebeuren. Zo hoppakee daar gaan de hulptroepen weer."* (#1)
- Het is altijd onrustig: er zijn veel issues uitgesproken over tijd, waan van de dag en de verschillende rollen die iemand heeft. *"De trein dendert door."* (#8)
- Er zijn veel 'eigen winkeltjes', waar niemand het fijne van weet: *"Vroeger was het allemaal één School of Economics daarna is het helemaal uit elkaar getrokken. Het zijn nu allemaal verschillende clubjes."* (#6) *"Dat is dat we eilandjes blijven. Eilandjes tussen docentenkorpsen, tussen docenten en ondersteuning."* (#8)
- Officiële personeelsbijeenkomst worden gemeden door de meeste personeelsleden: tijdens gesprekken is de aanwezigheid tijdens de BBS clusterdagen naar voren gekomen. Verder heb ik tijdens de BBS vergadering de aanwezigheid en afwezigheid genoteerd. Vaak is meer dan de helft van de medewerkers niet aanwezig. *"Dan hebben we clusterdag gehad en dan achteraf. Weet je wel, je begint met 60 mensen. Je eindigt met 15."* (#7)
- Er wordt soepel omgegaan met werk- en rusttijden. Het management handhaaft soepel: tijdens de gesprekken is er meerdere malen gesproken over de aanwezigheid van mensen. *"Als ik nu om negen uur binnenkom dan is er bijna niemand en ook maar enkele dagen."* (#5) *"Je ziet toch ook mensen die pas om 14:00 uur binnen komen als ze dan les moeten geven."* (#7)

Van Kampen (2009, p. 2) omschrijft nog twee signalen voor verwaarloosde organisaties:

- Personeel treedt asociaal op: *"Dus spreekt ze de docent aan en zegt hij: 'owh geen tijd hoor'. Hij pakt zijn telefoon en loopt gewoon de kamer uit."* (#7)
- Personeel lijkt lamgeslagen: *"Mensen wachten af uit murw onder andere."* (#5) *"Alleen door alle ellende afgelopen vijf, zes, zeven jaar, dat we redelijk murw zijn getikt."* (#5)

Thooft (2014) bespreekt naast de bovenstaande onderwerpen ook de onderwerpen overleven en aanspreekbaar. Beide onderwerpen zijn aangekaart als issues door de participanten. *“Dat je wegzinkt in de hoeveelheid werk en dat je nergens tijd voor hebt. Overleven, gewoon.”* (#3)

“Soms niet, soms via de leidinggevende, via de commissies. Nog te weinig direct waardoor het ingewikkeld en stroperig is.” (#2)

Als onderzoeker dien ik de issues en ervaringen van het individu te laten bij de betreffende persoon. Echter valt het op dat vooral docenten uitspraken doen die te koppelen zijn aan bovengenoemde signalen. Daarnaast wil ik aangeven dat er signalen zichtbaar zijn. We mogen de uitspraken van de participanten niet interpreteren als algemeenheid. Er is hier dus geen sprake van een constatering of diagnose dat er sprake is van een verwaarloosde organisatie.

In de literatuurverkenning komt de verwaarloosde organisatie meer aan bod om dit in het perspectief te plaatsen van de professionele organisatie. Hierna bespreek ik de conclusies en aanbevelingen met daarin een terugblik naar de probleemstelling en deelvragen.

“Nee het is een zeer complex probleem Satish, om samenwerking voor elkaar te krijgen.” (#3)

6. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk wordt een literatuurverkenning weergegeven om organiseren en het samenwerken in teams binnen het hoger onderwijs in kaart te brengen. Tijdens het verkennend literatuuronderzoek is het proefschrift van De heer Smetsers (2007) gevonden. Voor zijn proefschrift heeft hij meervoudig casestudy onderzoek gedaan naar samenwerking in teams binnen het hoger onderwijs. Gezien het raakvlak van het onderzoeksthema heeft het proefschrift geholpen bij het in kaart brengen van de grote lijnen in mijn verkennend literatuuronderzoek. Hierbij wil ik wel de kanttekening plaatsen dat de onderzoeksresultaten van Smetsers (2007) zich beperken tot een toegevoegde waarde voor het verkennende literatuuronderzoek. Zijn bevindingen worden enkel in dit hoofdstuk gebruikt indien nodig om een koppeling te maken met het hoger onderwijs.

Het verkennend literatuur onderzoek heeft gezorgd voor verdieping aan de hand van de volgende onderwerpen:

- professionele organisatie en professionals
- sociale constructies
- groepsdynamiek in teams
- communicatie.

Het doel van de literatuurverkenning is te zien of de bevindingen uit de empirie aansluiten op de literatuur en in hoeverre de literatuur de empirie kan aanvullen. Hierna zal een gepaste interventie ontwikkeld worden waarbij het aangaan van de dialoog centraal staat.

“Waar het om gaat is dat mensen niet reageren op een objectieve wereld, maar op een wereld die gevormd is door hun eigen interpretaties, hypothesen en theorieën ten aanzien van de vraag hoe de wereld in elkaar steekt....” Schein in McGregor e.a. 1967

§6.1 Professionele organisatie en Professionals

Allereerst is het van belang om aan te kaarten dat in het hoger onderwijs wordt gesproken over professionals. Willen we een beter beeld krijgen van het gedrag en interactie binnen het hoger onderwijs, dan is het belangrijk om naar literatuur over professionals te kijken. Er is in de literatuur veel geschreven over professionals. Volgens Weggeman (1995, p. 46) is een professionele en kennisintensieve organisatie: *“een organisatie waar in de operationele kern voornamelijk professionals werkzaam zijn om met behulp van bestaande kennis, kennis te ontwikkelen, vast te leggen, toe te passen en te verkopen ten behoeve van henzelf en ten behoeve van interne en externe klanten”*.

Mintzberg (1983) heeft vanuit zijn configuratietheorie geschreven over professionele organisaties. Hij ziet een professionele organisatie als organisatie waar complexe werkzaamheden worden uitgevoerd en gecontroleerd door professionals. De hiërarchische structuur is in een professionele organisatie niet overheersend. Er is in belangrijke mate sprake van zelforganisatie binnen een professionele organisatie. Bij de professionele organisatie is de omgeving complex, maar redelijk stabiel. (Mintzberg, 1983)

Professionals hebben vaak een specifieke en meerdere opleidingen genoten. Zij passen hun kennis toe om gepaste oplossingen toe te passen voor problemen die een ander vaak niet kan

oplossen. De volgende karakteristieken worden waargenomen bij professionals volgens Kerr, Von Glinow en Schriesheim (1977, p. 322):

- *Expertise: normally stemming from prolonged specialized training in a body of abstract knowledge*
- *Autonomy: a perceived right to make choices which concern both means and end*
- *Commitment: to the work and the profession*
- *Identification: with the profession and fellow professionals*
- *Ethics: a felt obligation to render service without concern for self-interest and without becoming emotionally involved with the client*
- *Collegial maintenance of standards: a perceived to help police the conduct of fellow professionals*

Weggeman (1995, p. 55) omschrijft de professional als een individueel ingesteld persoon waarbij vrijheid en autonomie belangrijke elementen zijn in de beroepskeuze. *“De professional houdt ervan zijn werk relatief solistisch te verrichten en als hij samenwerkt, is dat doorgaan in een los-vast verhouding, rond een specifieke taak of tijdelijk opdracht.”* (Weggeman M., 1995, p. 55) Geen professional is gelijk aan elkaar en in hoe zij hun professie uitvoeren. Ze hechten veel waarden aan hun vrijheid en beschermen fel hun vrijheid. (Bywaters, 1991, p. 7)

Een veel voorkomend probleem bij het managen van professionals is dat de manager van professionals vaak gekozen is uit de professie zelf volgens Bywaters (1991): *“The problem is compounded when the manager of professionals is selected from the ranks of the profession itself and is untrained in the skills and demands of management.”* (Bywaters, 1991, p. 7)

§6.1.1. Professional management

Zoals hierboven beschreven is autonomie een belangrijk kenmerk bij professionals. Weggeman (1995, p. 55-56) omschrijft de taak van de professional als: *“het relatief zelfstandig en creatief aanwenden van denkkraft, deskundigheid, vakmanschap, ervaring, probleemstellend- en oplossend vermogen ter realisering van de doelen van de organisatie met een eigen aandacht voor de efficiency van de geleverde bijdrage”*. De autonomie van de professional is beperkt tot het zelf beslissen en stellen van prioriteiten van doel, inhoud en kwaliteit van zijn functie. Hierbij beslist de professional ook zelf over welke informatie relevant is voor het uitoefenen van zijn beroep en hoe hij deze vergaard. Volgens Smetsers (2007, p. 39-40) is dit bij docenten ook zichtbaar en terug te herleiden. Echter bij een docent is er minder sprake van andere twee vrijheidsuitingen: het kiezen van collega's en externe partners om mee samen te werken of het zelf bepalen van de kwaliteitsnorm. De kwaliteitsnorm wordt bepaald door externe partijen bijvoorbeeld de NVAO (Nederlands Vlaams Accreditatie Organisatie). De collega's waar de docent mee dient samen te werken wordt bepaald door het management. Na een uitgebreid casestudy onderzoek onder hogeschooldocenten over certificering, accreditatie en professional omschrijft Van Kemenade (2009, p. 73) de rol van de hogeschooldocent-professional als volgt: *“Samengevat kan worden gesteld, dat een hogeschooldocent wel degelijk een professional is, maar dat deze wellicht minder waarde hecht aan zijn autonomie en dat hij minder betrokken is bij de beroepsgroep dan andere professionals.”*

De zelfstandigheid van professionals brengt voor het managen van professionals uitdagingen met zich mee. Mintzberg (1983) omschreef dat professionals niet te besturen zijn door het opleggen van regels en procedures. Professionals hebben behoefte aan zelfsturing. Weggeman

(1992, p 13) sluit hierbij aan door aan te geven dat een manager van professionals niet aan te sturen door regels en procedures op te leggen of managementinformatiesystemen toe te passen. Hij geeft daar enkele redenen voor: *“Daarvoor ervaart de professional zijn natuurlijke vrijheid als te groot en zijn persoonsgebonden manier van werken als te uniek. Het belang van opdracht is richtinggevend: bureaucratische systemen zijn daaraan in hoge mate ondergeschikt. Dat impliceert dat de meeste traditionele managementinstrumenten die gebaseerd zijn op varianten van ‘meten is weten’ en ‘plan-do-check-action’, in professionele organisaties niet of nauwelijks werken.”* (Weggeman M. , 1992, p. 13) De professional heeft behoefte aan ad-hoc tailormade informatie waarbij er het liefst face-to-face wordt gecommuniceerd. (Weggeman M. , 1992, p. 56)

Een interessante vraag is hoe management van professionals ingericht moet worden. Het lijkt dat top-down aansturen van professionals niet het gewenste effect zal opleveren. Professionals zoeken immers zelfsturing in plaats van sturing via regels en procedures. Professionals vinden identificatie met de “values” en hogere doelen van de organisatie zeer belangrijk. Daarnaast is het de taak van het management om hogere doelen te vertalen naar duidelijk gedefinieerde gewenste output. (Weggeman M. , 1992, p. 59) Hij benadrukt dit belang: *“Het is de taak van de manager van professionals om – in overleg met de groep – de mission en de doelen van de organisatie te vertalen naar haalbare maar uitdagende groepsdoelen, zodanig dat een maximale overeenstemming wordt bereikt tussen die afgeleide groepsdoelen en de doelen van de professionals.”* (Weggeman M. , 1992, p. 34 & 57) Weggeman (1992, p. 58) haalt hiervoor de theorie van Schmidt & Posner (1983) aan die bij professionals een overeenstemming constateren tussen organisatiedoelen en persoonlijke doelen. Uit hun onderzoek bleken er sterkere gevoelens van loyaliteit en commitment met de organisatie bij de personen waarbij er meer overeenstemming was tussen de persoonlijke doelen en organisatie doelen. Wil er sprake zijn van een succesvolle professionele organisatie dan dient een professionele organisatie gericht te zijn op het maximaliseren van gedeelde doelen. (Weggeman M. , 1992, pp. 136-137)

§6.1.2. Management in verwaarloosde organisaties

Kampen (2005) beschrijft een verwaarloosde organisatie als een organisatie die in opvoedkundig opzicht een organisatie is die niet of eenzijdig gestuurd en begeleid is in haar ontwikkeling. In het hoofdstuk analyse zijn enkele signalen aangekaart omtrent een verwaarloosde organisatie. De vraag is echter wat de rol van de manager is in een dergelijke organisatie. Vanuit de literatuur omtrent verandering wordt veelal de functie van participatie aangehaald. *“Maar dat geldt alleen in gezonde situaties, als managers luisteren naar de inbreng van medewerkers en hier iets mee doen. In een verwaarloosde organisatie moet er eerst iets anders gebeuren voordat de participatieve strategie werkt.”* (Kampen & Schuiling, 2005, p. 40)

Kampen & Schuiling (2005, p. 41) halen het onderzoek van Schuiling (2010) waarin er gesproken wordt over de ontwikkeling van middenmanagers en medewerkers. Deze komt weer op gang als men een situatie creëert van wederzijdse bereikbaarheid. *“Zolang men het de moeite waard vindt met elkaar het gesprek aan te gaan, blijft wederzijdse beïnvloeding en verandering mogelijk.”* (Schuiling, 2001, p. 261) Van Kampen & Schuiling (2005, p. 42) geven aan dat herstel en vertrouwen een reflexieve daad is. Dit vraagt om minder angst voor eigen kwetsbaarheid. Het gaat erom dat de managers de medewerkers helpen om hun angst voor kwetsbaarheid onder ogen te zien. *“Als het management de angsten en spanningen bovendien simpelweg afdoet als een onvermijdelijke levensomstandigheid, of zelfs vitaal acht om medewerkers tot verandering te bewegen, dan voelen medewerkers zich in hun onzekerheid niet gezien en gehoord.”* (Kampen & Schuiling, 2005, p. 42)

Effectief management in een verwaarloosde organisatie heeft te maken met de opvoedingstaak van de manager. Dit kunnen we beschrijven als (Kampen & Schuiling, 2005, p. 42):

- Het besef van de manager dat de medewerkers zijn/ haar ondersteuning nodig heeft voor hun functioneren en ontwikkeling. Ze zijn er zelfs deels van afhankelijk.
- Het betreft een vorm van beïnvloeden en dit vraagt om een relatie. Managers en medewerkers dienen wederzijds bereikbaar te zijn.
- De opvoedingstaak vraagt om richting. Hierbij kan men denken aan gedragscodes.

Het komt erop neer dat de manager ondersteunend en bereikbaar dient te zijn. Hierbij geeft de manager richting en het goede voorbeeld. (Kampen & Schuiling, 2005, p. 42)

§6.1.3. Systeem en context gedreven organiseren

Volgens Van Dinten & Schouten (2008) kunnen organisaties op twee manieren worden ingericht: systeemgedreven en contextgedreven. Waar systeemgedreven organiseren een intern georiënteerde vorm van organiseren is, daar is contextgedreven organiseren een extern georiënteerde vorm van organiseren.

Bij een systeemgedreven gaat de organisatie van zichzelf uit. *“Er wordt een aanbod bedacht dat in een productassortiment tot uitdrukking komt. Daarna komt de nadruk te liggen op wat nodig is om die producten te maken en af te zetten: mensen, machines, grondstoffen, gebouwen en computers worden in een systeem samengebracht.”* (Dinten & Schouten, 2008, p. 173) Het uitgangspunt is dus hetgeen men wil maken en dit wordt uitgerold. Systeemgedreven organiseren past bij industriële ondernemingen. (Dinten & Schouten, 2008, p. 176) Mensen moeten in een systeemgedreven aansturing mee in een veiligheidsmodel met een systeemgedreven inrichting. Hierbij is de gedachte dat werken volgens dat model ideaal is en problemen voorkomt. (Dinten & Schouten, 2008, p. 177) Het past weer niet bij een organisatie die wil uitgaan van de context van haar klanten of gebruikers.

Bij een contextgedreven organiseren is de context van de ander leidend. *“Je doet dingen die de ander verder helpt, in een vorm die bij de ander en diens situatie passen. Je levert wat de ander zou hebben gevraagd als hij over jouw kennis en inzicht zou hebben beschikt”* (Dinten & Schouten, 2008, p. 173) Het gaat bij contextgedreven aansturing om het versterken van mensen op alle mogelijke manieren. Luisteren naar de mensen om te zien wat nodig is. (Dinten & Schouten, 2008, p. 177) Organisaties worden opgezet en ingericht vanuit de oriëntaties die mensen zelf hebben.

Uit onderzoek van De Waal (2009, p. 22) blijkt dat docenten in Holland niet ‘hun ding’ vinden. Uit de casestudy van Smetsers (2007, p. 249) over samenwerking in het hoger onderwijs bleek ook een gebrek aan identificatie met de hogeschool: geen gemeenschappelijk streven naar een gemeenschappelijk doel. Docenten werken wel met elkaar samen, omdat het curriculum dit van hen vraagt. Daarnaast is er sprake van een spanning tussen het management belang (marktvertoog) en professionele belang. In het hoger onderwijs is er steeds meer sprake van deprofessionalisering. Desondanks komt bij het economisch domein in het hoger onderwijs zelfsturing van docenten vaker voor dan aansturing van een leidinggevende. (Zijlstra, Hooft, & Meerman, 2011, pp. 90-96) Door de ontwikkelingen vindt er verandering plaats van zelfstandig werken naar werken in groepen en teams, samenwerken en elkaar feedback geven. (Smetsers, 2007, p. 16) Desondanks zijn er tijdens de casestudy van Smetsers (2007, p. 175) uitspraken aan bod gekomen waarbij het solistisch zelfbeeld van docenten wordt aangekaart. Hieraan wordt ook het gebrek aan zelfbeeld als teamlid aangekaart als het gaat om gemeenschappelijke

verantwoordelijkheid. Er kan soms sprake zijn van vluchtgedrag waarbij anderen dat moeten oppakken.

§6.2. Sociale constructies

Het modernistisch perspectief gaat uit van het identificeren van de beste manier van organiseren op basis van organisatorische principes en structurele elementen. *"They were looking for means to predict high levels of organizational performance and thought that by examining statistical relationships between dimensions of structure and performance they could arrive at a formula for success. They focused on identifying the organizational principles and structural elements that lead to optimal organizational performance in the belief that, once basic laws governing these relationships were discovered, the perfect organization could be designed."* (Hatch, 2006, p. 109) Vanuit postmodernistisch perspectief is onze omgeving een sociale constructie. Deze sociale constructies komen tot stand uit gedeelde intersubjectieve meningen, opvattingen en interpretaties over het bestaan. *"Both approaches explore how shared understandings of organizational realities are constructed and maintained through the recurring interaction of organizational members."* (Hatch, 2006, p. 131) Er wordt gesproken over "shared understanding". Een beeld van de organisatie wordt door sociaal constructionisten verkregen door de constructies en omgeving van de organisatie te onderzoeken en te bespreken met de betrokkenen. Mensen geven actief betekenis aan situaties. Om deze reden zijn sociaal constructionisten van mening dat er meerdere werkelijkheden zijn.

Karl Weick (1979) omschrijft in organisatie theorie dat organisatorische werkelijkheid een sociale constructie is die tot stand komt door de leden van de organisatie. De omgeving en de betrokkenen van de organisatie zijn verbonden met de organisatie. De betrokkenen proberen te begrijpen wat er gebeurt op het specifieke moment en door te terug te kijken. Door op een dergelijke wijze de organisatorische werkelijkheid te begrijpen zijn de betrokkenen ook in staat ernaar te handelen. De sociale constructie en reconstructie van de organisatie vindt plaats doordat betrokkenen informatie verzamelen en analyseren, beslissingen nemen en acties nemen op basis van hun analyses. *"When people enact laws, they take undefined space, time, and action and draw lines, establish categories, and coin labels that create new features of the environment that did not exist before."* (Weick, Sensemaking in organizations, 1995, pp. 30-31)

Als we verder kijken naar sociale constructies dan speelt betekenisgeving een belangrijke rol. Weick (1995) noemt dit sensemaking waarbij organisaties in grote mate bestaan in de gedachten van betrokkenen in de vorm van cognitieve indelingen, beelden of specifieke aspecten van ervaringen. Het gaat hierbij volgens Weick (1995) niet zozeer om het ontdekken van de waarheid van organisaties, maar het ordenen van ervaringen om onze levens te begrijpen. Er is continu een wisselwerking tussen hetgeen de mensen creëren en hetgeen zij ervan waarnemen. Mensen neigen naar sociale interactie. Dit zorgt ervoor dat betekenisgeving vaak niet individueel tot stand komt. Er is hierbij een bepaalde mate van sociale overeenkomst en samenwerking bij betrokkenen. Door cognitieve indelingen te creëren en te praten over organisaties en haar omgeving zorgen we ervoor dat ze werkelijkheid zijn. (Weick, Sensemaking in organizations, 1995) Er is een samenhang tussen hetgeen sociaal geaccepteerd wordt in de groep en hoe een lid zichzelf en anderen uit de groep waarneemt in het sociale systeem. *"That what exists as reality for the individual is, to a high degree, determined by what is socially accepted as reality."* (Lewin & Grabbe, Conduct, knowledge, and acceptance of new values, 1948, p. 57)

Van Nistelrooij (2008) geeft een beschrijving van het verband van het sociaal constructionistisch perspectief, verschillende werkelijkheden en verschillende groepen. *“Een sociaal-constructionistisch perspectief vertrekt vanuit het idee dat in een en dezelfde organisatie dus meerdere, al dan niet contrasterende werkelijkheden naast elkaar bestaan. De mate waarin deze verschillende werkelijkheden contrasteren of overlappen, wordt bepaald door de mate waarin de verschillende groepen in een organisatie met elkaar in wisselwerking staan.”* (Nistelrooij & Wilde, 2008, p. 97)

§6.3 Groepsdynamiek

Als we praten over samenwerken van professionals in een team gaat het over individuen die in een groep werken. De context betreft een organisatie (INHolland) met op het oog gelijksoortige kleine teams en praten we dus over groepsdynamica. Dit is de studie naar kleine groepen waaronder wordt verstaan: een groep minder dan 20 personen. (Remmerswaal, 2004, p. 43) De individu maakt onderdeel uit van een groep.

§6.3.1. Groepen

Volgens Forsyth is een groep: *“two or more individuals who are connected to one another by social relationships.”* (Forsyth, Group Dynamics, 2006, p. 3) De redenen om onderdeel te zijn van een groep zijn uiteenlopend. Sommige mensen maken onderdeel uit van een groep vanuit een bepaald belang en anderen weer vanuit persoonlijke behoefte. Keyton (2002, p. 5) hanteert een definitie van een groep aan de hand van gedeelde taken en doelen: *“A group is defined as three or more people who work together interdependently on an agreed-upon activity or goal.”*

Mensen werken met elkaar samen om een gezamenlijke activiteit of doel te bereiken. Hierdoor komt een ander kenmerk van groepen bij kijken namelijk interdependentie. Interdependentie kenmerkt de wederzijdse betrokkenheid van de groepsleden. Lewin (1951, p. 146) beschrijft hierin dat we niet enkel kunnen praten over het geheel, maar ook de werkelijkheid dienen te erkennen van de onderdelen die het geheel maken. In een groep kunnen we zeggen dat de groep het geheel is en de groepsleden de onderdelen zijn die de groep samenstelling bepaalt. *“A group, on the other hand, does not need to consist of members which show great similarity. As a matter of fact, it holds for social groups, as for wholes in any field, that a whole of very high degree of unity may contain very dissimilar parts.”* (Lewin, Field theory in social science, 1951, p. 147) Volgens Lewin (1951, p. 148) is de aard van wederzijdse betrokkenheid van groepsleden een net zo een belangrijke kenmerk als de mate van wederzijdse betrokkenheid en de groep structuur. Sheriff & Sheriff (1956, p. 144) beschrijven een groep structuur als: *“A group is a social unit which consist of a number of individuals who stand in (more or less) definite status and role relationships to one another and which possesses a set of values or norms of its own regulating the behavior of individual members, at least in matters of consequence to the group.”* Wederzijdse betrokkenheid in een groepsstructuur zorgt voor verbinding tussen groepsleden. In een groep kunnen mensen elkaar beïnvloeden, maar ook beïnvloed worden door een lid uit een groep. Een dergelijk invloed kan ontstaan door gebeurtenissen die een groepslid ervaart. (Remmerswaal, 2004, p. 45)

De verbondenheid en wederzijdse betrokkenheid in groepen maken dat interactie een belangrijk begrip is om dynamiek in groepen te begrijpen. Groepen zijn systemen die interactie creëren, organiseren en onderhouden. (Forsyth, Group Dynamics, 2006, p. 10) Interactie kan in veel verschillende vormen plaatsvinden om de gestelde doelen en activiteiten te verwezenlijken. *“We kunnen spreken van een groep, zodra twee of meer personen met elkaar in interactie staan,*

waarbij elke persoon van invloed is op en beïnvloed wordt elke andere persoon in de groep.”
(Remmerswaal, 2004, p. 46)

De mate van verbondenheid tussen groepsleden zorgt voor groepscohesie. We praten niet over individuen, maar een sociale constructie van individuen die een groep vormt. *“Groups cannot be reduced down to the level of the individual without losing information about the group as a unit, as a whole.”* (Forsyth, Group Dynamics, 2006, p. 13) Lewin (1951, p. 148) heeft over het belang van interdependentie en de werkelijkheid erkennen van de onderdelen. Echter willen we een groep bekijken dienen we ook de werkelijkheid van de groep te erkennen. Vanuit het ‘Gestalt’ wordt gesteld dat het geheel groter is dan de som van de onderdelen. Het is meer dan enkel de optelsom van de individuen in de groep. Hier komt groepscohesie bij kijken. De kwaliteit of de sterkte van de band tussen de groepsleden bepaalt de mate van cohesie. Willen we een groep begrijpen is het van belang om naar het geheel van de groep te kijken. Forsyth (2006, p. 14) beschrijft groepscohesie als: *“The strength of the bond linking individuals to the group, feelings of attraction for specific group members and the group itself, the unity of a group, and the degree to which the group members coordinate their efforts to achieve goals.”*

§6.3.2. Groepsdynamiek in teams

Het is niet zo dat een groep ook een team is. Van een groep een team maken zal er ook niet zorgen dat prestaties zullen verbeteren. Robbins (2002, p.139) maakt onderscheid tussen een werkgroep en een werkteam. Hij omschrijft een werkgroep als een groep waarbij het onderhouden van contact vooral als reden heeft om informatie uit te wisselen en beslissingen te nemen. Het belang is om leden te helpen om beter te werken in hun eigen specifieke verantwoordelijkheidsgebied. Er is geen behoefte of gelegenheid om met elkaar zich in te spannen om collectief werk te verrichten. Prestaties van een werkgroep is hierbij de opstelsom van de individuele bijdrage van alle groepsleden. Volgens Robbins (2002, p. 139) genereert een werkteam positieve synergie via gecoördineerde inspanningen. Bij werkteams levert de individuele input een groepsprestatie op dat meer is dan enkel de som van individuele bijdrage. Uit het onderzoek van Smetsers (2007, p. 160) komt dit ook naar voren en waar docenten spreken over herkenning van het team, succesvol zijn en het hebben van een fijn team vanwege de positieve synergie tussen mensen. Remmerswaal (2004, p. 316) vult dit aan door te kijken naar de duur: *“De term ‘team’ verwijst naar tamelijk duurzame werkgroepen, die bestaan uit mensen van ongeveer gelijke rang tezamen met hun onmiddellijke ‘meerdere’. Werkgroepen, projectgroepen en dergelijke hebben een meer tijdelijke karakter en hebben soms enkele aspecten van teams.”*

Teams zijn in de basis groepen. Dit is volgens Fortys (2006, p. 160 – 161) terug te zien in dat teams dezelfde basis karakteristieken hebben als een groep:

Interactie:

Teams creëren, organiseren en behouden groep gedrag. Bij teams ligt allereerst de focus op taak georiënteerde activiteiten. Teams zijn immers terug te vinden op werk en de leden worden betaald om zich te richten op werk gerelateerde problemen. Teams bevorderen ook interacties om relaties te onderhouden.

Interdependentie:

De interactie tussen teamleden zijn coöperatief en gecoördineerd. Specifieke teamleden hebben

gespecialiseerde kennis en vaardigheden die bijdragen aan het team en het succes van het team is afhankelijk van het effectief combineren van de individuele bijdragen.

Structure:

Teams zijn gestructureerde groepen. Groepsnormen, specifieke rollen in de groep van leden en communicatie patronen zijn vaak expliciet weergegeven. Het neigt ernaar dat lid zijn van een groep duidelijk is vastgelegd. Hetzelfde geldt als de duur van lidmaatschap.

Goals:

Teams zijn goal georiënteerd. Interdependentie van teamleden is gebaseerd op het coördineren van activiteiten om een gedeeld doel te behalen.

Cohesiveness:

In de basis is bij teams sprake van cohesie. Dit heeft te maken met verbondenheid tussen teamleden en hun inspanning om gedeelde doelen te behalen.

Net zoals bij groepen hebben mensen een bepaald belang of persoonlijke behoefte om een team te vormen of onderdeel uit te maken van een team. Stewart et al (1999, p.4-5) benoemt het functionele perspectief en het interpersoonlijk perspectief. Bij het eerste perspectief maakt men onderdeel uit van een groep om als groep zijnde iets te bereiken wat moeilijk tot niet haalbaar is als individu. Bij het laatste perspectief ligt er minder focus op het voldoen van taken, maar dat men onderdeel uit maakt van een groep om te voldoen aan sociale behoefte. (Stewart, Manz, & Sims, 1999, pp. 4-5)

Robbins (2002, p. 139) spreekt bij werkteams over positieve synergie via gecoördineerde inspanningen. Daarnaast is duidelijk dat wederzijdse betrokkenheid en verbondenheid een rol spelen binnen groepen en teams. De Moor (1995, p. 17) vult dit door aan te kaarten dat onderlinge samenhang te maken heeft met directe afhankelijkheidsrelaties die de leden met elkaar onderhouden. Hij bekijkt teamwerk vanuit het gemeenschappelijk en sociaal constructionistisch perspectief. De totstandkoming en goed functioneren van een team is volgens De Moor 1995, p. 17) afhankelijk van het bundelen van krachten van een aantal personen door middel van interactie om een sociale eenheid te vormen. Volgens De Moor (1995, p. 17-19) vertoont de sociale eenheid een aantal kenmerken. Hij omschrijft deze als volgt:

Gemeenschappelijke missie:

Het verwezenlijken van een voor de leden duidelijke missie. Hier ontleent het team zijn bestaansrecht aan. Het betreft een ideaalbeeld waarnaar men naar streeft. Het gaat hierbij om het uitdragen van de doeleinden van het team . Hier haalt het team ook zijn inspiratie en enthousiasme vandaan. De missie dient aan te sluiten bij hetgeen leeft bij de totale organisatie. Teamleden identificeren zich door de manier waarop het team zich onderscheidt van andere organisatie-eenheden.

Functionele interdependentie:

Het besef van teamleden dat het behalen van doelstelling enkel mogelijk is door participatief met elkaar samen te werken. Hierbij gaat het om samenwerking tussen de verschillende teamrollen en het vormen van een coöperatieve samenwerking. Er is wederzijdse betrokkenheid vereist voor onderlinge afhankelijkheid. In sommige teams kunnen teamleden elkaars plaats innemen . Het gaat dan om de uitvoering van de taken en soms de verantwoordelijkheid voor het management van het team. Indien er hier sprake van is dan is tijdelijke afwezigheid van een

teamlid minder dreigend. Indien teamleden elkaar aanvullen dan is tijdelijke afwezigheid van een teamlid een grotere dreiging.

Open communicatieklimaat:

Er heerst binnen een team een sfeer van wederzijds vertrouwen in, respect en openheid voor, de participatieve inbreng van anderen. Er is sprake van een gevoel van vrijheid om informatie te geven, te vragen en terug te koppelen. Indien er sprake is van conflicten dan worden deze openlijk en constructief aangepakt. Als er sprake is van moeilijke tijden worden de negatieve ontwikkelingen openlijk besproken zonder de positieve ontwikkelingen te negeren. Mensen zijn alert voor eventuele problemen op de werkvloer.

Uitmuntendheid en dynamiek:

Het overstijgen van de teamprestaties die leden afzonderlijk niet kunnen leveren. *“De teams, eerder dan de individuele leden, zijn de organisatorische eenheden die rekenschap verschuldigd zijn over de uitvoering van taken.”* (Moor, 1995, p. 19) We praten niet over een dynamisch team. *“Dynamiek is een eigenschap die inherent is aan het team-zijn.”* (Moor, 1995, p. 19) De kwaliteit van een team wordt bepaald door klanttevredenheid. Interne en externe klanten bepalen de mate van klanttevredenheid.

Procesbewaking:

Elke organisatie bewaakt het houden aan randvoorwaarden op zijn eigen manier. De organisatiecultuur bepaalt normen en waarden binnen de organisatie en beïnvloed daarmee het functioneren van een team. *“Er is een teamleider nodig die het zo goed mogelijk voldoen aan randvoorwaarden bewaakt, het functioneren van het team als geheel coacht en de motivatie van alle betrokken stimuleert.”* (Moor, 1995, p. 19)

Als we kijken naar samenwerken is het een complex proces binnen een team waarbij men met elkaar door middel van interactie taken en activiteiten uitvoeren om een gewenst doel te behalen als team zijnde. Volgens Forsyth (2013, p. 418) ziet samenwerking in teams er als volgt uit: *“Teamwork is the psychological, behavioural, and mental work that members of the team carry out as they collaborate with one another on the various tasks and subtasks that they must complete to reach their desired goal.”*

Smetsers (2007, p. 174–175) is tijdens zijn casestudy binnen het hoger onderwijs teams tegen gekomen die waarbij er sprake was van weinig of geen samenwerking. Enkele uitspraken die daarbij aan bod komen zijn: ieder gaat zijn eigen gang, niet nakomen van afspraken, weinig betrokkenheid, gebrek aan teamgeest en geen communicatie. In zijn onderzoek spreekt Smetsers (2007, p. 178) ook over bevindingen binnen teams ar er sprake is van positief samenwerkingsklimaat. *“Teams met een positief samenwerkingsklimaat vinden hun kracht en saamhorigheid door iets voor elkaar over te hebben of hetzelfde doel voor ogen te hebben, zoals de beste opleiding in Nederland zijn of worden. Er heerst in die teams geen achterdocht en problemen zijn bespreekbaar.”* (Smetsers, 2007, p. 178)

§6.4. Communicatie

Interactie is een kernelement in groepen, teams en het kenmerkt de sociale constructie ervan. Bij samenwerking in teams is er sprake van positieve interdependentie door middel van bevorderende interactie. Communicatie vormt volgens De Moor (1995, p. 13) het centrale proces van sociaal constructionistisch perspectief. *“Onder communicatie wordt dan niet alleen verstaan het uitwisselen van informatie maar evenzeer het continue proces van organiseren,*

waarin het onderling afstemmen van ervaringen en interpretaties tot een gemeenschappelijk gedeeld referentiekader leidt.” (Moor, 1995, p. 13)

Schein (2008, p. 106-107) omschrijft zes functies van de menselijke communicatie:

1. Om onze behoefte te vervullen: wij zijn afhankelijk van anderen om onze behoeften te bevredigen.
2. Om te weten hoe anderen in elkaar zitten: anderen te leren begrijpen om te bepalen hoe wij op hen moeten reageren.
3. Om wijs te worden uit onduidelijke situaties: gemeenschappelijk ergens wijs van worden, achterhalen wat er aan de hand is en situatie definiëren om te weten hoe daarin te handelen.
4. Om voordelen te behalen: situaties dusdanig structureren om er voordeel uit te trekken of doelstelling te realiseren.
5. Om samenwerkingsrelaties aan te gaan: communiceren om hulp te zoeken of teams te vormen. Om een taak afgerond te krijgen is samenwerking met anderen essentieel. Het gaat hierbij om communiceren om het wederzijds begrip te bevorderen.
6. Om onszelf te manifesteren en te begrijpen: via zelfexpressie en naar onszelf te luisteren. Het gevoel van jezelf kennen wordt versterkt door te zien hoe anderen op zelfexpressie reageren en ‘feedback’ te krijgen.

Communicatie is meer omvattend dan enkel elkaar te bereiken en te begrijpen volgens Willemse (2012, p. 44) Het gaat er om dat alle gedrag een communicatief aspect heeft. De begrippen communicatie, interactie, gedrag en beïnvloeding zijn identiek aan elkaar. (Willemse, 2012, p. 44)

§6.4.1. Communicatietheorie

Willemse (2012) hanteert in zijn boek in de basis de niet bewezen, maar wel aanvaarde communicatietheorie van Watzlawick (1970): vijf axioma's:

De onmogelijkheid om niet te communiceren (Willemse, 2012, pp. 81-86)

Al het gedrag heeft berichtwaarde. Onder gedrag wordt verstaan het handelen wat door andere waarneembaar is in een bepaalde situatie. *“Mensen zijn altijd bezig invloed uit te oefenen en ze zijn voortdurend bezig beïnvloed te worden”.* (Willemse, 2012, p. 82) Communicatie is niet enkel verbaal, maar ook non-verbaal. Interactie of communicatie vindt niet enkel plaats wanneer wederzijds begrip tot stand komt. Gedrag roept iets op bij de persoon die het gedrag waarneemt. Gedrag heeft daardoor invloed. De bedoelingen en motivatie van het gedrag zijn intrapsychische categorieën. Hierbij kan men denken aan opvattingen, gedachten, gevoelens etc. Ze zijn echter niet direct waarneembaar voor anderen. Mensen kennen elkaar of investeren in elkaar. Dit zorgt voor betrokkenheid en verbondenheid. Betrokkenheid tussen mensen zorgt voor wederzijdse beïnvloeding.

De gelaagdheid van de communicatie (Willemse, 2012, pp. 87-110)

“Elke communicatie bezit een inhouds- en betrekkingaspect. De relatie tussen deze twee aspecten is hiërarchisch van aard, in die zin dat het betrekkingaspect het inhoudsaspect nader bepaalt.” (Willemse, 2012, p. 89) Het betrekking- en inhoudsaspect gaan altijd samen. Het inhoudsaspect gaat over ‘wat’ er wordt gecommuniceerd. Het betrekkingaspect wordt ook metacommunicatie genoemd. Het gaat hier om communicatie over communicatie oftewel ‘hoe’ er wordt gecommuniceerd. Het gaat hier om de manier waarop het inhoudsaspect is meegedeeld, moet

worden opgevat en begrepen. Het geeft een verdere betekenis aan het inhoudsaspect en bepaalt het inhoudsniveau nader. Het verschaft informatie over de aard van de relatie. Hierbij kan men aan non-verbale aspecten denken, maar ook verbale aspecten. Willemse (2012, p. 99) maakt onderscheid in impliciete en expliciete metacommunicatie. Er is bij communicatie altijd sprake van impliciete metacommunicatie, maar vaak ligt deze opgesloten in de communicatie. Er is sprake van expliciete metacommunicatie als de mensen die communiceren ervoor kiezen om te communiceren over hun communicatie of de manier waarop ze met elkaar omgaan. Op dat moment wordt het betrekkingaspect juist het inhoudsaspect. *“Om effectief expliciete metacommunicatie te kunnen plegen, moet je eerst kunnen ‘metakijken’. Dat wil zeggen dat je in staat dient te zijn om met enige distantie te kijken naar de aard en vorm van de betrekkingen binnen het communicatieve verband, waarvan je zelf deel uitmaakt.”* (Willemse, 2012, p. 100)

De interpunctie van de interactie (Willemse, 2012, pp. 113-161)

Interpunctie maakt onderdeel uit van interactie. *“Interpunctie is de subjectieve, dat wil zeggen persoonlijk ingekleurde structurering van de communicatiereeks in termen van oorzaak en gevolg of in termen van actie en reactie.”* (Willemse, 2012, p. 141) De functie van interpunctie is het aanbrengen van ordening en structuren van berichten om betekenis te geven. Een belangrijk kenmerk van het interpunctieverschijnsel is dat het gedrag van de persoon die interpunctie aanbrengt juist wordt voorgesteld als veroorzaakt of uitgelokt door het gedrag van de ander. Het gaat hier om het interpreteren van andermans informatie. We kunnen alleen niet enkel praten over een lineaire causaliteit (oorzaak en gevolg). Elk element kan tegelijkertijd gezien worden als oorzaak en als gevolg. Mensen maken verschillende constructies van de werkelijkheid. Daardoor ontstaan er verschillende werkelijkheden met meerdere kanten. Circulair-causale werkelijkheid speelt hierbij een rol: *“Van circulaire-causale werkelijkheid is sprake in situaties waarin niet zozeer de één het gedrag van de ander veroorzaakt of andersom, maar waarin beiden interactiepartners in gelijke mate elkaars gedrag oproepen, veroorzaken, voeden, in stand houden, bevestigen en versterken.”* (Willemse, 2012, p. 150) Het is niet gewenst om andermans schuld te benadrukken. Hetgeen wel gewenst is dat zijn eigen aandeel gaat onderkennen in de loop der gebeurtenissen. Dit heeft positieve gevolgen voor de onderlinge relaties. Watzlawick et al (1970, p. 83 en 50) geeft aan dat we slechts speculatie kunnen opwerpen aan een interpunctieconflict dat vastgeroeste en nooit betwijfelde overtuiging ten grondslag ligt dat er maar één werkelijkheid bestaat. Dit maakt het lastig om eigen interpretaties los te laten. Willemse (2012, p. 153) legt uit: het heeft een vertekening en vereenvoudigde werkelijkheid tot gevolg doordat interpunctie het doet voorkomen dat de werkelijkheid lineair-causaal is. In het sociaal constructivistisch paradigma is ieders werkelijkheid geconstrueerd door de lerende mens. Dit maakt dat spreken van een vertekening in dit paradigma niet opgaat. *“Interpunctie is meer dan een cognitieve interpretatie en invulling van de werkelijkheid.”* (Willemse, 2012, p. 161) Interpunctie gaat ook over de beleving. *“Onze werkelijkheid is niet alleen een extern waarneembare, objectieve realiteit, een wereld van buitenaf; onze werkelijkheid is ook een subjectieve, door onszelf mede gecreëerde en van interpretaties en zingeving voorziene werkelijkheid.”* (Willemse, 2012, p. 161)

Analoge en digitale communicatie (Willemse, 2012, pp. 162-173)

Communicatie wordt vaak opgesplitst in non-verbale en verbale communicatie. *“Analoge communicatie is gelijk aan non-verbale communicatie en dient voor de communicatie op betrekkingniveau.”* (Willemse, 2012, p. 164) Bij analoge communicatie er sprake van een gebrek aan precisie en eenduidigheid. Digitale communicatie is gelijk aan verbale communicatie. Het is een communicatievorm die voornamelijk zakelijk wordt gebruikt. Hiermee wordt bedoeld het

inhoudsaspect en expliciete metacommunicatie. Waar analoge communicatie een gebrek heeft aan precisie en eenduidigheid, daar geniet digitale communicatie weer eenduidigheid vanwege de precisie in regelgeving en vormgeving van taal. Digitale communicatie is alleen minder rijk aan betekenis en gevoelens. Analoge communicatie is weer sterk in het overbrengen van gevoelens en betekenis. Analoge communicatie is gebonden aan het hier en nu, in hoge mate afhankelijk van interpretatie en verschilt van cultuur tot cultuur.

Complementaire en symmetrische interactie (Willemse, 2012, pp. 174-188)

Volgens Willemse (2012, p. 176) is elke uitwisseling van communicatie of symmetrisch of complementair. De interactieposities van de betrokken lijken op elkaar bij symmetrische interactie. Bij complementaire interacties is er juist sprake van verschil in posities bijvoorbeeld status, hiërarchisch, opleiding etc. *“Een interactie is complementair als een van de betrokkenen het initiatief neemt of het voorstel doet en de ander dat initiatief of voorstel volgt. Bij symmetrische interactie doen de betrokken allebei een duit in het zakje en nemen ze allebei initiatief.”* (Willemse, 2012, p. 176) Sommige posities in complementaire interacties zijn door rollen bepaald zoals: docent- student, teamleider, medewerker. Indien complementaire interactie in een uiterste verkeert, is er sprake van complementaire verstarring. Er vindt geen afwisseling meer plaats in de situationele positie in een bepaalde interactie dus er is geen afwisseling in complementaire en symmetrische interactie. Het uiterste van symmetrische interactie heet symmetrische escalatie. De betrokkenen zijn voortdurend verwickeld in een machtsstrijd. Er vindt escalatie plaats in de communicatie tussen de betrokkenen bijvoorbeeld toename van stemvolume. De interactievormen en karaktereigenschappen van de betrokkenen kunnen elkaar versterken. Het is van belang dat de betrokkenen zich bewust zijn van hun rol mede in interactie met elkaar.

§6.4.2. Feedback

Uit het HPO rapport (2011) is de groeiende complexiteit van het docentschap en de organisatie binnen het onderwijs aangekaart. Willen we uitgaan van een open communicatiekanaal dan speelt terugkoppeling een belangrijke rol. (Moor, 1995, p. 19) De Moor (1995, p. 78) verwoordt terugkoppelen ook wel als het benutten van feedback. Hij stelt dat weten hoe anderen je eigen activiteiten beoordelen een eerste aanzet kan zijn voor gedragscorrecties om samenwerking te bevorderen. Willemse (2012, p. 39) gebruikt hier niet de term gedragscorrecties, maar het vermogen tot bijsturen: *“Het begrip feedback duidt het verschijnsel aan dat organismen, organisaties, groepen en gezinnen – dus alle configuraties die als een systeem te beschouwen zijn – in staat zijn informatie vanuit het systeem of van daarbuiten te ontvangen en te verwerken, waardoor ze het vermogen hebben hun eigen functioneren bij te sturen.”* Willen we de slag maken naar het leren dan geeft Forsyth (2013, p. 418) een opzet door het belang van leren binnen teams aan te kaarten om het optimale te halen uit het samenspel van individuele vaardigheden en activiteiten. *“A team may include many talented individuals, but they must learn how to pool their individual abilities and energies to maximize the team’s performance.”* (Forsyth, Group Dynamics, 2013, p. 418)

Feedback vertelt ons iets over de weg die wij bewandelen om onze doelen te bereiken.

“Feedback kan worden beschouwd als informatie die ons iets vertelt over onze voortgang op weg naar het doel dat wij trachten te bereiken. Daarom kan elke informatie die afkomstig is uit ons fysieke en interpersoonlijke milieu feedback zijn.” (Schein, 2008, p. 137) Dit veronderstelt een mogelijkheid tot niet-opzettelijke vorm van feedback. Dit brengt volgens Schein (2008, p. 137) complicaties met zich mee: *“Zonder waarheidsgetrouwe, gerichte en bewuste interpersoonlijke feedback worden onze pogingen iets te leren gereduceerd tot iets wat uitsluitend op goed geluk met*

vallen en opstaan kan plaatsvinden.” Hij spreekt niet over een volstrekte waarheid, maar slechts een betrekkelijke; door de mens gecreëerde werkelijkheid. Een gebrek aan gerichte feedback resulteert in dat wij ons afvragen hoe anderen mensen ons zien en roddelen achter elkaars rug over percepties. (Schein, 2008, p. 137) Dit zijn geen gezonde condities om te leren.

Wil men leren, dan is dus een opzettelijke vorm van feedback gewenst volgens Schein (2008, p. 137): *“Opzettelijke, gerichte feedback kan in het interpersoonlijk verkeer een krachtige bron van invloed zijn, vooral tussen superieuren en ondergeschikten in een beoordelingssituatie, of tussen leden van een team dat probeert effectiever te functioneren.”* Schein (2008, p. 139) stelt dat er vertrouwen moet zijn tussen de gesprekspartners die een opzettelijk feedbackproces willen beginnen. Vertrouwen hierin houdt meer in dan enkel goede motieven, maar ook dat de betrokkenen in staat moeten zijn om helder waar te nemen en te communiceren. Voor het opzettelijk feedbackproces wordt gestart is het van belang om nieuwe normen op te stellen waarin terugkoppeling geoorloofd is. (Schein, 2008, p. 137)

Volgens Smetsers (2007, p. 267) is de terugkoppeling mogelijk als men in een situatie zit waarin er ruimte is voor eigen opvattingen. *“Voor het gaan samenwerken in teams is het van belang dat gesprekken (dialoog) tussen de teamleden zodanig gestructureerd zijn, dat alle leden in de gelegenheid (kunnen) zijn hun eigen opvattingen naar voren te brengen.”* (Smetsers, 2007, p. 267)

§6.4.3. Dialoog

Volgens Schein (2008, p. 215) ontwikkelen alle menselijke relaties zich vanuit een of andere vorm van gesprek. Abma & Widdershoven (2006, p. 69 en 72) vullen dit door te stellen dat mensen met elkaar praten om te vertellen wat ze hebben meegemaakt. Dit kan door tijdens gesprekken aan te geven wat we van bepaalde situaties vinden, hoe wij erover denken en hoe wij ermee omgaan. *“De dialoog kunnen wij ons voorstellen als een gespreksvorm die het mogelijk en zelfs waarschijnlijk maakt dat de deelnemers zich bewust worden van enkele van hun verborgen en stilzwijgende veronderstellingen die het gevolg zijn van ons culturele leerproces, van onze taal en van de wijze waarop wij psychologisch in elkaar zitten.”* (Schein, 2008, p. 215) Hij vult aan dat de dialoog begint met het uitgangspunt dat iedereen van andere veronderstellingen uitgaat. Wederzijds begrip is hierdoor vaak een illusie. De dialoog maakt het mogelijk een sfeer te creëren waar interpersoonlijk leren kan plaatsvinden. (Schein, 2008, p. 216) Met een dialoog bedoelen Abma & Widdershoven (2006, 69) een gesprek dat het karakter heeft van een leerproces. Het gaat om het zoeken van betekenis en het leren van elkaar waarbij alle partijen een bijdrage leveren aan het leerproces. Tijdens een dialoog is het gewenste doel een verbreding van de horizon van de gesprekspartners of horizonversmelting. *“Kenmerkend voor een dialoog is dat beide partijen open staan voor verandering. Het resultaat is dat elk van beide anders naar de wereld kijkt dan voorheen. Een dialoog geeft een verandering in perspectief. De eigen horizon wordt via de confrontatie met de horizon van de ander uitgebreid.”* (Abma & Widdershoven, 2006, p. 75)

Volgens Schein (2008, p. 217) is een belangrijk doel van de dialoog om *“de groep door middel van een geleidelijk aan groter wordende hoeveelheid gemeenschappelijke betekenissen en een ‘gemeenschappelijk’ denkproces, een hoger bewustzijns- en creativiteitsniveau te laten bereiken.”* De dialoog vergemakkelijkt het veranderingsproces door een veilige sfeer te creëren. *“Echte veranderingen zijn echter pas mogelijk wanneer mensen zich psychologisch veilig voelen, en de impliciete of expliciete normen die in een dialoogsessie tot uitdrukking komen verschaffen die veiligheid; ze geven de deelnemers namelijk zowel een gevoel van richting als een gevoel dat de*

gevaarlijke aspecten van de interactie binnen de perken worden gehouden.” (Schein, 2008, p. 227) Tijdens de casestudy van Smetsers (2007, p. 174) komt er een uitspraak van een docent naar voren die hierop aansluit. De docent spreekt over de transitie van de strijd waarmee het team begon en de openheid en losheid die hij nu ervaart. Mensen kunnen nu hun mening uiten zonder vervelende gevoelens erbij te hebben. Het resultaat is een sterk relativerend vermogen binnen het team.

Van Nistelrooij & De Wilde (2008, p. 12) stellen dat het betrekken van mensen tijdens het veranderproces door middel van dialoog zorgt voor eigenaarschap. Door mensen te betrekken bij besluitvorming omtrent het waarom, het wat en het hoe kan men ervoor zorgen dat men zich betrokken voelt en wil inzetten voor de uitvoering van verandering. Uit het onderzoek van Smetsers (2007, p. 159) is gebleken ervaringen met veranderingen in het verleden ertoe doen. Bij de hogescholen waarbij de ervaringen positief waren was er geen sprake van wantrouwen jegens de veranderaar en er was sprake van meer draagvlak voor verandering. Bij een andere hogeschool heeft de verandering van top-down opgelegde verandering ertoe geleid dat binnen een korte tijd het vertrouwen van positief naar negatief ging. Er was geen vertrouwen meer in de veranderaar. Dit heeft mede te maken gehad met de eigen overtuiging van het bestuur en de monologisch en formele wijze van verantwoording van verandering. (Smetsers, 2007, p. 249)

7. Conclusies en aanbevelingen

Uit het onderzoek is gebleken dat er sprake is van een meervoudig beeld over samenwerking en organiseren. Daarbij komt dat er veel issues zijn aangekaart omtrent deze onderwerpen. Het is moeilijk om alle issues apart uit te lichten. In het hoofdstuk analyse zijn de thema's eigenaarschap, wijzen naar de ander, aanspreekcultuur en berusting aan bod gekomen. In dit hoofdstuk worden de thema's gebruikt als uitgangspunten om antwoord te geven op de onderzoeksvraag en aanbevelingen te doen.

Onderzoeksvraag:

Hoe ervaren de betrokkenen uit het BBS team Rotterdam de totstandkoming van de BBS in de context van de aanwezige en dominante wijze van samenwerken en organiseren?

§7.1. Conclusies

Door middel van de bevindingen wordt in deze paragraaf antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Na de bevindingen is er opnieuw gekeken of de onderzoeksvraag aanpassing vereiste. Dit is niet het geval geweest. De issues die antwoord geven op de onderzoeksvraag kunnen in relatie tot elkaar gezien worden. Dit geeft een duidelijker beeld hoe de betrokkenen samenwerking en organiseren binnen de context ervaren. Het is echter niet mijn intentie om te generaliseren of verbanden te veronderstellen.

In de context wordt samenwerking gezien als een complex probleem. Docenten, teamleiders en management hebben geen eenduidig beeld over samenwerking. Er lijkt geen sprake te zijn van samenwerking. Daarnaast is er sprake van een onduidelijke organisatie. De participanten zijn zich bewust van het belang van samenwerking en wat het hun kan opleveren. Zo steunen docenten en teamleiders elkaar tijdens de moeilijkere tijden die de organisatie heeft gekend. Hierin valt op dat saamhorigheid op dat moment aanwezig is.

Er zijn verschillende ervaringen zichtbaar over de verschillende niveaus. De verschillende niveaus hebben te maken met verschillende afdelingen en hierbij lijken de belangen niet overeen te komen. Het werkelijkheidsbeeld van het management komt niet overeen met het beeld van de docenten. De teamleiders hebben een tussenliggende positie. Zij proberen zich te verplaatsen in het werkelijkheidsbeeld van zowel het management als van de docenten, en creëren daarmee hun eigen werkelijkheidsbeeld. Tijdens het onderzoek lijken de onderwerpen aanstelling van de BBS teamleiders en het samenstellen van het BBS team belangrijke voorbeelden te zijn. Hierbij ervaren de teamleiders en docenten een gebrek aan richting en duidelijkheid. Het thema eigenaarschap kwam hier naar voren. Wie is verantwoordelijk voor wat en wie neemt verantwoordelijkheid? Dit lijken twee centrale vragen met betrekking tot eigenaarschap. De domeindirecteur, BBS opleidingsmanager en BBS projectmanager geven aan dat zij afhankelijk zijn van andere afdelingen. Vooral de teamleiders tonen begrip voor de situatie waar de laatsten zich in bevinden. Net zoals dat de teamleiders de issues van de docenten begrijpen. Dit duidt erop dat er begrip is voor elkaars werkelijkheid. Het is echter niet zo dat docenten, teamleiders en management dezelfde werkelijkheid delen. De domeindirecteur en de BBS opleidingsmanager veronderstellen dat de betrokkenen de aanwezige wijze van samenwerken en organiseren als acceptabel ervaren. Zij spreken samen met de BBS projectmanager uit dat verantwoordelijkheid bij de teamleiders en docenten ligt. De docenten daarentegen lijken te wachten op sturing waarbij een proactieve houding met betrekking tot de

BBS uit blijft. Hier komt het thema wijzen naar de ander sterk tot uiting. De waan van de dag staat centraal in de werkelijkheid van de docenten.

Er lijkt in grote lijnen sprake te zijn van een systeemgedreven organisatie. De BBS wordt bedacht om beter aan te sluiten bij de veranderende markt. Hierna wordt gekeken welke middelen, docenten, uren etc. beschikbaar zijn om in het systeem samen te brengen. Er worden veel commissies en werkgroepen gecreëerd om structuur aan te brengen en de BBS te organiseren. Docenten, teamleiders en managers hebben verschillende perspectieven over vormgeving van de totstandkoming van de BBS. Indien er verschillende perspectieven zijn kunnen we ons afvragen wat de bijdrage hiervan is met betrekking tot samenwerking en organiseren.

In het onderzoek is de hoge werkdruk ter sprake gekomen in combinatie met een ad-hoc organisatie, gebrek aan tijd, gebrek aan reflectie en het vervallen in de waan van de dag. De docenten spreken over autonomie en hoe zij dit ervaren binnen de teams. Men lijkt de werkplek te mijden. Eerder onderzoek heeft al aangetoond dat de betrokkenheid naar de organisatie toe laag is.

Docenten en teamleiders lijken niet bewust op zoek te gaan naar leermomenten. Taken en verantwoordelijkheden worden opgepakt vanuit een solistisch beeld. Daarbij komt kijken dat er binnen de aanspreekcultuur geen ruimte is voor het geven van feedback. Enkele termen die daarbij voorbij komen zijn: vertrouwen en veiligheid. Deze blijken onvoldoende aanwezig te zijn bij docenten en teamleiders. Docenten spreken elkaar niet aan. Teamleiders spreken docenten niet aan en lijken de middelen (PCM-cyclus) die zij daartoe tot hun beschikken hebben niet optimaal te hanteren. Teamleiders spreken elkaar niet aan. Zo gaat dit ook bij de andere hiërarchische lagen. Het onderwerp communicatie speelt hierbij een belangrijke rol. Interactie lijkt veelal indirect plaats te vinden. De docenten en teamleiders lijken behoefte te hebben aan meer interactie en de facilitering hierin.

Als laatste lijkt er sprake te zijn van een bepaalde mate van berusting bij enkele docenten en teamleiders. Ze accepteren de aanwezige en dominante wijze van samenwerken en organiseren. Het lijkt alsof men niet veel verwacht van het management. De docenten en teamleiders zijn van mening dat verandering enkel mogelijk is als het van henzelf komt.

§7.2. Aanbevelingen

Er zijn meerdere issues aangekaart om de samenwerking te bevorderen en de organisatie te verbeteren binnen het BBS team Rotterdam. Er zijn ook spanningsvelden. De ene persoon geeft aan dat hij zich vrij voelt om het gesprek met een ander aan te gaan, terwijl de ander aangeeft dat er sprake is van een gebrek aan veiligheid en vertrouwen. Na de verkregen inzichten uit de analyse, literatuurverkenning en conclusies kunnen aanbevelingen worden geformuleerd.

De eerste aanbeveling draait om gedeelde doelen. Wat in het voordeel spreekt is dat docenten, teamleiders en management beseffen dat de BBS de toekomst is van de economische opleiding. De betrokkenen geloven in het concept en zij lijken ook toe te zijn aan iets nieuws. Het is de taak van het management om het doel van de organisatie en de plaats van de BBS daarin te vertalen naar duidelijk gewenste output. Dit kan het management het beste doen in samenspraak met de teamleiders en docenten. Hierdoor kan men overeenstemming bereiken tussen de groepsdoelen en de doelen van het individu.

De tweede aanbeveling betreft inzicht in elkaars ervaringen en opvatting. Docenten en teamleiders hebben zich uitgesproken over het “samen doen”. Het is van belang om dit als uitgangspunt te nemen voor de interventie (verhalenworkshop). Vanuit een hermeneutisch dialectisch proces dient er invulling gegeven te worden aan de interventie. Dit houdt in dat voorwaarden worden gecreëerd voor interactie tussen de betrokkenen. Hermeneutiek verwijst hierin naar het interpreterende karakter van het proces. Het gaat hier om het verkrijgen van inzicht door duiding van ervaringen en opvattingen. Dialectiek houdt in de interactie en dialoog tussen betrokkenen. Hier gaat het erom dat de betrokkenen elkaars opvattingen willen verkennen. (Abma & Widdershoven, 2006, p. 180)

De derde aanbeveling betreft verduidelijking van taken en verantwoordelijkheden. Het is noodzakelijk voor het management om open, persoonlijk en tijdig te communiceren en daarbij de dialoog aan te gaan met de docenten en teamleiders. Hierbij kan men denken om de dialoog aan te gaan over taken en verantwoordelijkheden. Wat houden deze in? Hoeveel tijd vraagt dit van de betrokkenen? Welke middelen hebben de betrokkenen nodig om hun taken en verantwoordelijkheden naar behoren uit te voeren? Het advies is aan het management en teamleiders om het kernteam zo min mogelijk in te zetten op opleidingen in afbouw. Het management en teamleiders dienen ook de nieuwe taken en rollen te beschrijven. Dit kan zorgen voor begrip voor de problematiek waar docenten dagelijks tegenaan lopen bij uitvoering van hun taken en verantwoordelijkheden. Het nodigt mensen uit om mee te denken in mogelijke oplossingen.

De vierde aanbeveling is het organiseren van de dialoog. Een dialoog tussen de teamleiders en docenten over eigenaarschap, niet wijzen naar de ander en de aanspreekcultuur kan zorgen voor begrip voor elkaars belevingswerelden. Het advies is om de teamleiders in gesprek te laten gaan met enkele docenten van het kernteam aan de hand van een verhalenworkshop. Het gaat hier om het in kaart brengen van elkaars overeenkomsten en verschillen omtrent de thema's. De teamleiders dienen zich kwetsbaar op te stellen om de docenten het voorbeeld hierin te geven. Dit vraagt van hen dat zij zich proberen te verplaatsen in de issues en ervaringen van de docenten. Het gaat hier om het creëren van vertrouwen en veiligheid om de betrokkenen de ruimte te geven om hun kwetsbaarheden onder ogen te zien. Het doel van de verhalenworkshop is wederzijdse bereikbaarheid. Begrip voor elkaars belevingswerelden vergroot de mogelijkheid tot samenwerken in het team. Gezien de bevindingen kan er worden aanbevolen om de verhalenworkshops door een onafhankelijke en ervaren facilitator te begeleiden.

De vijfde aanbeveling vraagt om een fysieke locatie. De BBS brengt een nieuwe context met zich mee. Dit vraagt ook om een nieuwe omgeving. De docenten en teamleiders hebben behoefte aan meer interactie en een centrale locatie kan hierin bijdragen. Het management valt aan te bevelen om het BBS team een eigen docentenkamer toe te kennen. De kamer is verzorgd en biedt ruimte om met elkaar de dialoog aan te gaan: formeel en informeel.

De zesde aanbeveling draait om zichtbaarheid van het management en teamleiders. Uit de verhalen komt naar voren dat er behoefte is aan zichtbaarheid van het management en teamleiders. Als voorbeeld geven de docenten de aanwezigheid tijdens de clusterdagen. Het management moet actief betrokken zijn bij de docenten tijdens clusterdagen en ontwikkeldagen. Hun betrokkenheid kan ervoor zorgen dat docenten het management gaat zien als een aanspreekpunt op de betreffende dagen en ook toont het aan dat management BBS als prioriteit ziet. Voor de teamleiders geldt hetzelfde. Het management dient sturing te geven, te organiseren,

actief betrokken te zijn en te faciliteren aangezien de docenten en teamleiders dit nodig hebben voor hun functioneren en professionele ontwikkeling.

De zevende aanbeveling benoemt het centraal stellen van de docent. Om de docent centraal te stellen is het advies dat teamleiders en docenten in samenspraak het belang van persoonlijke ontwikkeling benadrukken. De PCM-cyclus is een belangrijk middel daarbij. De teamleiders kunnen dit als een belangrijke pijler maken om van de BBS een succes te maken. Eventuele afspraken die in samenspraak met het team zijn gemaakt kunnen opgenomen worden in de PCM-cyclus als resultaatafspraken. Het is belangrijk dat het team met betrekking tot de thema's dezelfde resultaatafspraken heeft. Doordat het als team zijnde in samenspraak is ontwikkeld kan dit zorgen voor een gedeelde zienswijze en eventuele gedragscodes.

Aanbeveling nummer acht draait om verandering in organiseren. Van belang is dat het management inziet dat de BBS een nieuwe context met zich meebrengt. De huidige wijze van organiseren lijkt hier niet de geschikte manier voor te zijn. Het valt het management aan te bevelen om onderzoek te doen om te kijken hoe zij de huidige wijze van organiseren kunnen veranderen. Dit om beter aan te sluiten bij de werkelijkheden van de betrokkenen en de nieuwe context die de BBS met zich meebrengt.

De negende aanbeveling betreft vervolgonderzoek. Het valt aan te bevelen om een eventueel vervolgonderzoek te doen naar de verschillende oriëntaties binnen het BBS team Rotterdam. Een beter beeld van de oriëntaties van de betrokkenen kan zorgen voor een beter inzicht van wensen. Om contextgedreven te organiseren is een beter inzicht van betrokkenen van belang. Dit kan vragen om andere mensen aangezien contextgedreven organiseren vraagt om mensen met sociale en open oriëntaties. Daarnaast adviseer ik de opleidingscommissie, centrale curriculum commissie, ondersteunende diensten, roostermakers en studenten mee te nemen in een eventueel vervolgonderzoek. Deze groepen zijn direct betrokken geweest bij de totstandkoming van de BBS. Tevens is per 1 september 2014 de BBS van start gegaan en hebben de studenten ervaring met de opleiding. De groepen ervaren eventuele effecten van de samenwerking binnen het BBS team Rotterdam.

De laatste aanbeveling gaat over verdieping in de literatuur. Er is veel geschreven over samenwerken en groepsdynamiek. In dit onderzoek treft men een literatuurverkenning. De literatuurverkenning is een aanvulling op de context van waaruit dit onderzoek is geschreven. Als onderzoeker valt er meer te vinden over de onderwerpen of over een specifiek element binnen een onderwerp. Enige verdieping hierin kan zorgen voor een beter inzicht en eventuele uitgangspunten opleveren voor een gewenste interventie.

§7.3. Terugblik probleemstelling, onderzoeksvraag en deelvragen

Het antwoord op het probleem geeft inzicht hoe de betrokkenen het probleem ervaren. De huidige context en de daarin aanwezige dominante wijze van samenwerking en organiseren vraagt om verandering. De betrokkenen geven aan dat samenwerking een complex probleem is. Dit is terug te zien in de hoeveelheid issues die naar voren zijn gekomen tijdens de gesprekken. Het probleem vraagt om een verandering waarbij er over een lange periode aan de hand van meerdere interventies wordt gewerkt aan een nieuwe wijze van samenwerken en organiseren.

8. Reflectie

In dit hoofdstuk besteed ik aandacht aan het reflecteren op responsieve methodologie, de rol als onderzoeker, het onderzoeksproces en empirie ten opzichte van literatuur.

§8.1. Responsieve methodologie

De systematische en navolgbare werkwijze licht ik toe per element. Navolgbaarheid is aanwezig doordat ik als onderzoeker alle methodologische beslissingen heb vastgelegd en onderbouwd in mijn reflexief journaal. De betrokkenen zijn gedurende het onderzoek actief betrokken geweest bij het onderzoeksproces. Vanwege de flexibiliteit van de responsieve methodologie ben ik in staat geweest om meer diepgang te krijgen in het onderzoek. Belangrijke methodologische beslissingen zijn genomen in samenspraak met andere partijen. Het is lastig gebleken om de participanten tegelijkertijd bij elkaar te brengen. De onderzoeksvraag is tot stand gekomen door deze tijdens de gesprekken voor te leggen aan de participanten. Responsieve methodologie vraagt echter om dit in samenspraak met de participanten te ontwikkelen. Dit had ook nieuwe issues, ervaringen en verhalen kunnen opleveren. De methodologische verantwoording heb ik besproken met mijn coach (peer-reviewer) en medestudenten. Zij hebben de nodige basiskennis als het gaat om responsieve methodologie en sociaal constructivistisch onderzoek. De uiteindelijke onderzoeksvraag is met betrokkenheid van de individuele participanten tot stand gekomen.

Eerste onderzoeksvraag:

Hoe kunnen de betrokkenen in het BBS team Rotterdam of Den Haag een goede samenwerking, overdracht en wisselwerking bevorderen door elkaar te ondersteunen om kwalitatief goed onderwijs te bieden aan de BBS studenten en studenten in afbouw met als uitgangspunt het gebruik maken van de aanwezige expertise en vaardigheden van de betrokkenen en waarbij de docenten hun toegevoegde waarde in de BBS terug zien?

Uiteindelijke onderzoeksvraag:

Hoe ervaren de betrokkenen uit het BBS team Rotterdam de totstandkoming van de BBS in de context van de aanwezige en dominante wijze van samenwerken en organiseren?

Een belangrijk aspect in responsieve methodologie is het creëren van sociale condities. Ik had andere sociale condities moeten creëren. Ik koos nu voor gesprekken op locatie Rotterdam. Tijdens de gesprekken zijn echter onderwerpen als vertrouwen en veiligheid aan bod gekomen. Er is qua locatie niet altijd sprake geweest van gelijkwaardigheid zo heeft bijvoorbeeld het gesprek met de domeindirecteur plaatsgevonden op zijn kamer. Daarnaast was het wenselijk om tussen de dagelijkse gang van zaken en de participanten een bepaalde afstand te creëren. Enkele participanten gaven na het gesprek aan dat het ze het gesprek een prettige afwisseling vonden. Er is naar mijn mening tijdens gesprekken altijd sprake geweest van een open en veilig klimaat. Respondenten gaven als feedback dat mijn houding en openheid ervoor heeft gezorgd dat ze hun ervaringen wilden delen.

De vooroordelen die ik voor en tijdens het onderzoek had, zijn vastgelegd in mijn reflexief journaal en besproken met mijn coach en medestudenten. Mijn betrokkenheid als functionaris heeft er voor gezorgd dat ik mijn rol als onafhankelijke onderzoeker niet altijd heb aangenomen. De rol van functionaris en mijn vooroordelen hebben tot het eind invloed gehad op het

onderzoek. Gedurende het onderzoeksproces heb ik hier hard aan gewerkt. Ik heb mijzelf laten interviewen in mei 2014 door een van de betrokkenen. Ik was hierdoor in staat om de analyse van het onderzoek en het verhaal dusdanig te formuleren dat de ervaringen van alle betrokkenen zijn verduidelijkt. Na het verwerken en analyseren van het interview waren de vooroordelen zichtbaar. In dat opzicht signaleer ik de thema's uit het hoofdstuk analyse bij mijn collega's, maar zeker ook bij mijzelf.

Ik ben als onderzoeker langdurig aanwezig geweest in de onderzochte praktijk. De kwalitatieve methode en hierin de responsieve methodologie zijn naar mijn mening de juiste geweest. Daarnaast was van tevoren bekend dat vanwege de reorganisaties de omvang van BBS team Rotterdam uit maximaal 15 personen zou bestaan (exclusief domeindirecteur, BBS opleidingsmanager en BBS projectleider). Dit maakt dat het aantal participanten een groot deel uitmaakt van de mensen die betrokken zouden zijn bij de BBS in Rotterdam. Desondanks zijn een groot aantal belanghebbende partijen betrokken waarbij er sprake is van een grote mate van ambiguïteit en dynamiek. Enkele belanghebbende partijen zijn niet meegenomen in het onderzoek. Enkele belanghebbende partijen zijn: studenten, opleidingscommissie, centrale curriculum commissie, ondersteunende diensten en roostermakers. De verhalen van deze partijen zijn van toegevoegde waarde. In het onderzoek stond echter de ervaringen van de leden van het BBS team Rotterdam centraal. Achteraf gezien hebben de betreffende partijen een stem als het aankomt op samenwerking en organiseren binnen het BBS team. Immers de partijen zijn direct bij het BBS team betrokken

Een beperking van het onderzoek is dat het onderzoek tijdsgebonden is. Gedurende het onderzoeksproces heb ik veranderingen ervaren. De start van de BBS kwam steeds dichterbij en de onderwerpen van het onderzoek leken steeds een grotere rol te spelen. Een langer tijdbestek had mogelijkheden geboden om meer betrokkenen te spreken en andere belanghebbende partijen bij het onderzoek te betrekken. Het verstrijken van tijd brengt veranderingen met zich mee die nu niet in kaart zijn gebracht. Voor het onderzoek is het wenselijk om kaders te stellen. Tijd heeft hier voor een kader gezorgd. Het onderzoeksproces heeft veel tijd gekost vanwege een gebrek aan planning. De interventie zal daarom in een later stadium plaatsvinden. Aan de hand van een gedegen planning had ik realistischer beeld gekregen van de gewenste taken, activiteiten en belasting.

Triangulatie en member checks hebben plaatsgevonden. Als onderzoeker heb ik bij de eerste vijf interviews geleerd van mijn gespreksvaardigheden, maar ook welke rol ik aanneem tijdens het gesprek. Ik heb met twee participanten vervolggesprekken gehad. Na feedback van mijn coach bleek dat ik tijdens mijn gesprekken vooral interpreteerde vanuit mijn rol als functionaris. Dit kwam aan het licht door het verwerken en analyseren van de uitwerkingen van de gesprekken. De uitwerkingen zelf zijn zonder interpretatie, omdat het een letterlijk transcript betreft van het gesprek. Met name in de eerste zeven interviews heb ik veel gebruik gemaakt van 'waarom'-vragen. De uitwerkingen toonden dat dit de geïnterviewde reageerde vanuit een lineair-causaal verband. Tussentijds is gekozen om mijn interviewstijl aan te passen en niet te benaderen vanuit een 'waarom'-vraag. In de laatste zes interviews heb ik gekozen voor vragen stellen die van een open oriëntatie uitgaan. Dit heeft ertoe bijgedragen dat de geïnterviewde hun werkelijkheid wilde delen. Ik heb tijdens en na verwerking van de gesprekken met enkele participanten de belangrijkste issues en ervaringen rondom de onderwerpen samenwerken en organiseren teruggekoppeld. Van de participanten kreeg ik positieve feedback.

“De verplaatsing van inzichten van de ene naar de andere context is het onderliggende principe van een naturalistische generalisatie.” (Abma & Widdershoven, 2006, p. 172) Dit geeft aan dat de resultaten wel geldigheid kunnen hebben buiten of voorbij het onderwerp samenwerking binnen het BBS team Rotterdam. Als onderzoeker heb ik getracht om verplaatsing van inzichten plaats te laten vinden via de tien verhalen in hoofdstuk vier. De verhalen geven door middel van gevalsbeschrijvingen van de vier thema's de lezer een plaatsvervangende ervaring.

§8.2. Reflectie rol van onderzoeker

“While the researcher may use a variety of instruments to gather data, the primary research instrument is ‘the researcher’.” (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993, p. 16)

Responsieve methodologie heb ik ervaren als een intensieve vorm van onderzoek. Het vereist een bepaalde houding en attitude van de onderzoeker. Een vorm van leergierigheid en tegelijkertijd dient de onderzoeker in staat te zijn afstand te nemen. Als ik terug kijk naar het onderzoek ben ik leergierig geweest. Een meer zelfkritische houding had ervoor kunnen zorgen dat feedback, issues en ervaringen van begin tot eind werden getoetst aan de onderzoeksvraag. Het is mij tevens pas eind juli gelukt om afstand te nemen. Ik heb mij nooit opgesteld als deskundige. Dit heeft geholpen om gezien te worden als een partner. Doordat ik mensen actief heb betrokken bij het onderzoeksproces was acceptatie geen enorme uitdaging. Voor mij is het belangrijk om elkaar te versterken om doelen te bereiken. Wederzijds begrip is voor altijd een belangrijk aspect geweest. De keuze voor het onderwerp en de ontwikkeling van de onderzoeksvraag zijn gedeeltelijk in samenspraak met de betrokkenen tot stand gekomen. Desondanks ben ik van mening dat ik de betrokkenen meer had kunnen betrekken bij het onderzoek en de ontwikkeling van de onderzoeksvraag. Dit had ik moeten doen aan de hand van regelmatige terugkoppeling met homogene groepen. De uitdaging zat in de rol van de onderzoeker en om vanuit de enorme hoeveelheid data de issues vast te leggen in de verhalen.

De rol van interpretator, facilitator, leerling, leraar en socratisch gids (Abma & Widdershoven, 2006, p. 173) zijn niet alleen voor een beginnend onderzoeker weggelegd. De rol als interpretator was lastig genoeg (vooroordelen en afstand nemen van data). Soms had ik het gevoel dat ik werd ingehaald door tijd. Door tijd te nemen om te reflecteren besepte ik dat dit niet het geval was. De feedback van mijn coach om enkele dagen de empirische data naast mij neer te leggen was nodig om de rode lijn voor ogen te krijgen. Eind mei besloot ik dat het voeren van nieuwe gesprekken, observeren en het verzamelen van documenten naar mijn mening niet meer nodig was. Ik hoorde veel van hetzelfde. Ik heb een rustpauze nodig gehad om afstand te nemen van mijn rol als functionaris. Hierna is het voltooiën van het onderzoek in een stroomversnelling geraakt. Mijn valkuil hier was dat ik teveel wilde doen in een korte periode.

De rol van interpretator heeft ervoor gezorgd dat ik mijzelf beter heb leren kennen als persoon en als onderzoeker. Ik heb geleerd om minder dingen aan te nemen op basis van mijn vooringenomenheid. De gesprekken, verhalen, ervaringen, issues en interpretaties waren juist het leukst als je ze kon toetsen bij anderen. Communicatieve vaardigheden, creativiteit en onderhandelingsvaardigheden blijken mijn sterkere punten te zijn. Mijn vaardigheden om te veranderen zijn flink getest gedurende het onderzoeksproces. Waar mijn verbeterpunt ligt is dat ik leer stil staan bij wat mogelijk is binnen de gegeven context.

Member checks hadden eerder, frequenter en met iedereen moeten plaatsvinden. Vanwege mijn eigen vooroordelen had ik te weinig geloof in mijn interpreterende kwaliteiten. In mijn

gedachten keek ik op tegen member checks vanwege de feedback die ik terug kon krijgen namelijk “goed” of “fout”. Uiteraard is feedback meer dan enkel “goed” of “fout”. De langere verwerkingstijd van gesprekken heeft hier ook een rol in gespeeld. Mijn houding heeft impact gehad op de terugkoppeling bij member checks. Immers, indien de interpretatie van de onderzoeker niet overeenkomt met die van de betrokkenen, dient er eventueel een nieuw gesprek gevoerd te worden. Dit heeft er mede voor gezorgd dat member checks laat hebben plaatsgevonden. Voorop staat het waarborgen van de kwaliteitscriteria van het onderzoek. Ik had mij hier kwetsbaarder moeten opstellen en de interactie eerder moeten aangaan.

§8.3. Reflectie onderzoeksanalyse

Door direct een afbakening te kiezen op basis van locatie Rotterdam kon ik grip houden op het onderzoek. In eerste instantie leek onderzoek op locatie Den Haag voor de hand liggend. Na reflectie heb ik besloten om hier geen onderzoek te doen, omdat dit de locatie is waar ik werkzaam ben. Ik ken alle betrokkenen en ik heb over de afgelopen jaren meerdere vooroordelen gecreëerd. De relatie met de meeste collega's is dusdanig hecht dat ik mijn rol als onderzoeker moeilijk kon waarborgen. Het BBS team van locatie Rotterdam zou groter zijn, omdat locatie Den Haag over de afgelopen jaren minder student aanmeldingen kent. De kans was groter dat er meer ruimte was voor uiteenlopende ervaringen en issues.

§8.3.1. Uitwerking gesprekken

Na elk interview schreef ik in mijn reflexief journaal notities van hetgeen was besproken en hetgeen ik had geobserveerd. Bij de eerste interviews kon ik dit goed bijhouden. In een later stadium zat hier soms enkele dagen tussen. Hetzelfde geldt voor de uitwerking van de gesprekken. Tijdens één van de peersessies deelde een peer haar ervaringen met het terug luisteren van de gesprekken. Het viel haar op dat ze bepaalde ervaringen van respondenten pas bij het terug luisteren echt goed hoorde. Ik had daarvoor al enkele gesprekken gehad en nog niks verwerkt of terug geluisterd. Het leerproces was om direct na elk gesprek aan de slag te gaan met de uitwerkingen. Hierdoor dwing je jezelf om het interview na te luisteren. In combinatie met het uitwerken van de gesprekken heeft dit gezorgd voor het signaleren en herkennen van issues die ik in eerste instantie niet had waargenomen. Ik besloot het vierde interview als eerste te verwerken aan de hand van een fine grained conversatie analyse transcript. De reden was dat het vierde gesprek het meest recent had plaatsgevonden. Een dergelijk transcript hielp om van mijn gespreksvaardigheden te leren, om selectief bepaalde gedeelte uit te lichten en daardoor bias te voorkomen.

Het verwerken van een conversatie analyse transcript is intensief. (Bryman & Bell, 2011, pp. 522-523) Conversatie analyse zou vooral van toepassing zijn als ik onderzoek zou doen naar taal en daarbij de regels en structuren die bepalen wat mensen zeggen in een bepaalde interactie. (Bryman & Bell, 2011, p. 521) Dit is bij dit onderzoek niet het geval. Desondanks heeft de fine-grained conversation analysis approach geholpen om mijn rol als onderzoeker aan te kaarten. Het hielp om te zien hoe ik als onderzoeker aan het gesprek deelnam en op welke woorden of gedeelten de participant meer nadruk legde. Daarnaast kwam aan het licht dat ik mij in het begin veelal opstelde als functionaris in plaats van een ‘onafhankelijke’ onderzoeker. Een dergelijk transcript is niet passend voor responsieve methodologie, omdat het niet een onderzoek naar taal betreft. Door het analyseren van de voorgaande gesprekken, het lezen van theorie omtrent het structureren en voeren van responsieve interviews en feedback van mijn coach kon ik mij steeds onafhankelijker opstellen.

Gedurende het onderzoek ben ik met behulp van het boek van Rubin & Rubin (2012) en de feedback van mijn coach steeds meer mijn rol als onderzoeker gaan aannemen. Ik kon daardoor tijdens gesprekken mijn rol als onderzoeker aankaarten indien de participant mij teveel ging zien als functionaris. De “waarom”-vragen ben ik gaan vermijden door meer vragen te stellen omtrent ervaringen en naar observaties van de participanten te vragen.

§8.3.2. Observaties

Observeren speelt een belangrijke rol in het onderzoek. Mijn eerste insteek was om alles en overal te observeren. Terugkijkend naar mijn reflexief journaal merk ik dat in de eerste twee maanden vooral de nadruk ligt op citaten. Daarnaast zie ik een gebrek aan gericht observeren in deze periode. Het boek van Aertsen (2011), peer-groepsessies en gesprekken met mijn coach heeft mij het besef gegeven dat observeren enkel waardevol is als dit gericht plaatsvindt. Ik besloot op plekken te observeren waar de onderwerpen van de onderzoeksvraag centraal konden staan. Waar ik in eerste instantie citaten noteerde besloot ik erna gedrag, mimiek en houding te observeren.

§8.3.3. Verhalen en Analyse

Uiteindelijk komen in de analyse zeven verbanden en vier thema's aan bod. In eerste instantie nam ik te weinig afstand van de data. Door mij steeds meer te verdiepen in de data dacht ik een structuur te herkennen. Ik zoomde in op de data waardoor ik uitspraken uit de context haalde. Ik had een Excel bestand gemaakt waarin een hiërarchische indeling zichtbaar was: docenten, teamleiders, management (domeindirecteur, BBS opleidingsmanager en BBS projectmanager). Per hiërarchische laag plaatste ik termen uit de interviews aan de door mij geïnterpreteerde thema's. Een dergelijke indeling maakte ik vanwege mijn vooringenomenheid. Ik ging uit van het boek van Rubin & Rubin (2012, p. 192) waarin coderen en labelen belangrijke aspecten zijn voor het analyseren van de data. Om de rode lijn voor ogen te krijgen had ik eerder in het onderzoekersproces een stap naar achteren en afstand van de data moeten nemen. Het voordeel is dat ik elk interview meerdere malen heb terug geluisterd en de uitwerkingen meerdere malen heb gelezen. Later heeft mijn interpretatie van de rode lijn geresulteerd in de vier thema's uit de analyse. Met behulp van feedback van mijn meelezer kwam ik tot het inzicht dat ik een stap terug moest doen om de thema's te borgen. Het in kaart brengen van verbanden heeft ertoe geleid dat de totstandkoming van de thema's inzichtelijk zijn gemaakt. Het vastleggen van de rode lijn, verhalen en analyse was een kwestie van vallen en opstaan met behulp van mijn coach, meelezer, medestudenten, betrokkenen en omgeving.

Gedurende het onderzoek heb ik twaalf verhalende vormen geprobeerd om de bevindingen in kaart te brengen. Er zijn veel vormen geprobeerd, omdat ik teveel interpreteerde vanuit mijn rol als functionaris. Ik liet de participanten te weinig aan het woord. Het probleem was dat ik de woorden van de participanten uit de context haalde en in een nieuwe context probeerde te plaatsen. Bij twee vormen was ik van mening dat deze plaatsvervangende ervaringen presenteerde. Op basis van de feedback van mijn coach en eventueel meelezer ging ik aan de slag met een andere vorm. Ik ben tien verhalen gaan samenstellen waarbij enkel de citaten worden toegepast in een fictieve setting. De verhalen tonen de issues en ervaringen van de participanten. De fictieve setting is echter niet waargenomen. Alle betrokkenen komen aan het woord door middel van de citaten. Als laatste heb ik er verhalen van gemaakt door handelingen of interacties te beschrijven.

Als onderzoeker heb ik een beeld van de context. Ik had zekerder van mijn zaak kunnen zijn als het aankwam op het presenteren van de verschillende verhalende vormen. Ik had één van de twee vormen kunnen aanpassen op basis van de feedback in plaats van volledig af te schrijven. Immers bepaal ik als onderzoeker hoe de plaatsvervangende ervaring wordt gepresenteerd.

Elk verhaal komt tot stand uit de issues en ervaringen van de gesprekspartner. Het verhaal wordt alleen wel geïnterpreteerd door mij als onderzoeker. Zoals eerder is gebleken heb ik mijn eigen vooringenomenheid. Door middel van member checks en peer debriefing heb ik getracht mijn eigen inbreng (eigen interpretatie en selectiviteit) te beperken. Dit sluit alleen niet uit dat mijn vooroordelen en interpretatie geen invloed hebben gehad op de bevindingen.

Het was zoeken naar de juiste analyse methoden. De hoeveelheid data en doordat er veel tegen mij gezegd is heb ik gekozen voor de analyse methode dominante en zwakke signalen. Hierdoor heb ik inzichtelijk gemaakt hoe men de dominante wijze van samenwerken en organiseren ervaart, maar ook wat de betrokkenen graag willen zien (dromen). Dit was mogelijk door terug te kijken naar fragmenten in de verhalen. Ik heb gekeken naar de verbanden in deze fragmenten immers ik had de thema's al in beeld. Ik heb uiteindelijk zes stappen doorlopen om de analyse tot stand te laten komen:

1. Wat zijn de verbanden uit de fragmenten van de verhalen? (Wie zijn er op elkaar betrokken? Welke inhoud delen ze? Welke spellen zijn zichtbaar? Hierbij ben ik uitgegaan van: wie, wat hoe en wie, wat, hoe niet?)
2. Wat zijn dominante signalen en zwakke signalen?
3. Wat zijn probleemgebieden?
4. Eerste opzet voor de literatuur verkenning
5. Conclusies en aanbevelingen
6. Terugkoppeling naar de probleemstelling en deelvragen

§8.4. Empirie vs. Literatuur

Er is in de literatuur veel geschreven over samenwerken, organiseren en groepsdynamiek. Tijdens de literatuurverkenning viel het op hoe er overgang plaatsvindt van het organisatorisch perspectief naar het sociologische en psychologische perspectief. De verhalen en analyse zorgden dat ik aansluitende theorieën herkende in de literatuurverkenning. Na enige reflectie kwam ik tot de conclusie dat ik dit niet herkende vanuit mijn onderzoek, maar juist vanuit interpretatie als functionaris.

De context van de BBS team Rotterdam is uniek. Zijn mensen in het hoger onderwijs professionals? Ja, dat zijn ze zeker alleen dienen we ons af te vragen wat de betrokkenen verstaan onder professional en hoe zij hun rol daarin zien. Zo beseffen we dat communicatie belangrijk is, maar de context bepaalt welke vorm van communicatie gewenst is. Net zoals dat openheid en veiligheid van belang zijn voor open communicatie, maar niks zeggen over welke wensen de context stelt aan openheid en veiligheid. Het is belangrijk om de dialoog aan te gaan over het onderwerp om door middel van gemeenschappelijke betekenisgeving een gemeenschappelijk denkproces en organisatieverandering te bewerkstelligen.

Het is van belang om te beseffen dat er in de literatuur zeker raakvlakken zijn echter zou ik de verhalen, ervaringen, issues en bovenal werkelijkheden van de participanten te kort doen als ik ze in een dergelijke theoretische context zou plaatsen.

Literatuurlijst

- Abma, T., & Widdershoven, G. (2006). *Responsieve methodologie: interactief onderzoek in de praktijk*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.
- Aertsen, P. (2011). *Onderzoek doen binnen de eigen organisatie*. Rotterdam: Promanad.
- Blaikie, N. (1993). *Approaches to social enquiry*. Cambridge: Polity Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Bywaters, D. (1991). Managing Professionals. *Executive Excellence*, 8 (2), 7-8.
- Dinten, W. v., & Schouten, I. (2008). *Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je orientaties gebruikt bij organiseren*. Delft: Eburon.
- Dongen, H. v., Laat, W. d., & Maas, A. (1996). *Een kwestie van verschil*. Delft: Eburon.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2013). *Qualitative methods in business research*. London: Sage Publications Ltd.
- Erlandson, D., Harris, E., Skipper, B., & Allen, S. (1993). *Doing naturalistic inquiry: a guide to methods*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Es, R. v. (2010). *Veranderdiagnose: de onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Forsyth, D. (2006). *Group Dynamics*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Forsyth, D. (2013). *Group Dynamics* (International Edition 6th edition ed.). Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. *Handbook of qualitative research*, 105-117.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Hatch, M. (2006). *Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Hogeschool INHolland. (2014, januari 4). *Over INHolland: visie en positionering*. Opgeroepen op januari 4, 2014, van INHolland.nl: <http://www.inholland.nl/over+inholland/visie+en+positionering/>
- Hogeschool Inholland. (2011). *Strategisch programma 2011: verbinding als opdracht*. Hogeschool Inholland. Den Haag: Inholland.
- Inholland. (2012, februari 3). *over Inholland: organisatie*. Opgeroepen op augustus 10, 2014, van Inholland.nl: <http://www.inholland.nl/over+inholland/organisatie/>

- Inholland. (2012, januari 1). *Over Inholland: visie en positionering: naar het andere Inholland*. Opgeroepen op augustus 10, 2014, van Inholland.nl:
<http://www.inholland.nl/over+inholland/visie+en+positionering/naar+het+andere+inholland/>
- INHolland. (2014, februari 2). *over INHolland: visie en positionering*. Opgeroepen op februari 2, 2014, van INHolland website:
<http://www.inholland.nl/over+inholland/visie+en+positionering/>
- Kampen, J. (2009). Als adviseur aan het werk in een verwaarloosde organisatie? *Management en Consulting* , 1-7.
- Kampen, J. (2011). *Verwaarloosde organisaties*. Deventer: Kluwer B.V.
- Kampen, J., & Schuiling, G. (2005). Verwaarloosde organisaties: (Her-) opvoeden: een vergeten taak van de manager. *Management & Organisatie* , 30-50.
- Kemenade, E. v. (2009). *Certificering, accreditatie en de professional: case study over hogescholen*. Delft: Eburon.
- Kerr, S., Von Glinow, M., & Schriesheim, J. (1977). Issues in the study of professionals in organizations. *Organizational behavior and human performance* , 18 (2), 329-345.
- Keyton, J. (2002). *Communicating in groups: Building relationships for effective decision making*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Brothers.
- Lewin, K., & Grabbe, P. (1948). Conduct, knowledge, and acceptance of new values. In M. Lewin, & G. Allport, *Resolving social conflicts. Selected papers on group dynamics* (pp. 56-68). New York: Harper & Brothers.
- Maas, A. (2012). Living Storytelling as an Impetus for Organizational Change: Towards Connective Observing and Writing. *Narrative Works: issues, investigations, & interventions* , 150-169.
- McGregor, D., Bennis, W., & McGregor, C. (1967). *The professional manager*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures of fives*. New Jersey: Prentice Hall.
- Moor, W. d. (1995). *Teamwerk en participatief management*. Houten: Van Loghum.
- Nistelrooij, A. v., & Wilde, R. d. (2008). *Voorbij verandermanagement: whole scale change, de wind onder de vleugels*. Deventer: Kluwer.
- Poorthuis, A. (2002). *Inleiding in Chaosdenken: theorie en praktijk*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Remmerswaal, J. (2004). *Handboek groepsdynamica*. Soest: Nelissen.
- Rubin, H., & Rubin, I. (2012). *Qualitative interviewing: the art of hearing data* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, INC.

- Schein, E. (2008). *Procesadviesing, over de ondersteunende rol van de adviseur en het*. Den Haag: SDU Uitgevers B.V.
- Schmidt, H., & Posner, B. (1983). *Managerial values in perspective*. New York: American Management Associations Report.
- Schuiling, G. (2001). *Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling*. Deventer: Kluwer B.V.
- Smetsers, F. (2007). *Samenwerken in teams, een vanzelfsprekendheid?* Radboud University Nijmegen, Faculteit der Managementwetenschappen. Nijmegen: Radboud Repository.
- Stewart, G., Manz, C., & Sims, H. (1999). *Team work and group dynamics*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Thooft, L. (2014, januari 21). *Management Team: Home: Management*. Opgeroepen op september 19, 2014, van Management Team web site: <http://www.mt.nl/90/84351/management/de-19-signalen-van-een-verwaarloosde-organisatie.html>
- Volkskrant. (2010, juli 10). In Holland reikte ongeoorloofd diploma's uit. *Volkskrant.nl: Nieuws Binnenland*, p. 30.
- Waal, A. d. (2009). *High Performance Organisatie diagnose rapportage voor INHolland*. Hilversum: Center for Organizational Performance.
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1970). *De pragmatische aspecten van de menselijke communication*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Weggeman, M. (1995). *Collectieve ambitieontwikkeling: Verbeteren van het functioneren van kennisintensieve organisaties door toepassing van MDS (missie, doelen, strategie)-interventie in het managementproces*. Tilburg: Tilburg University Press.
- Weggeman, M. (1992). *Leidinggeven aan professionals*. Deventer: Kluwer.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley.
- Willemse, J. (2012). *Anders kijken: een breder zicht op menselijk gedrag - theorie en praktijk van de systeembenadering*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghu - Springer Media.
- Zijlstra, A., Hooft, F. v., & Meerman, M. (2011). *Professionalisering van docenten in het HBO, een gevalstudie binnen een economisch domein*.

Bijlage A

Aspect	Techniek	Beschrijving	Toepassing
Geloofwaardigheid	Langdurige betrokkenheid	Als onderzoeker voldoende tijd besteden In de te bestuderen context om de cultuur, sociale setting of fenomeen te leren en te begrijpen.	Ik ben onderdeel van de context. Bias is vastgelegd in reflexief journaal en door mijzelf als onderzoeker te laten interviewen. Tevens zijn vervormingen van de werkelijkheid getracht te voorkomen door langer naar de problematiek te kijken en centraal te houden.
	Aanhoudende observatie	Het constant observeren en analyseren van de bevindingen, om het te onderzoeken fenomeen grondig te bestuderen.	Als onderzoeker heb ik de interviews, interview uitwerkingen, observaties en documenten meerdere malen geanalyseerd. Observeren heeft gedurende het gehele onderzoek plaatsgevonden op meerdere plekken. Waar ik als onderzoeker persistent observation voornamelijk breed heb toegepast is gedurende het onderzoek meer focus komen te liggen op het fenomeen en de problematiek rondom de onderzoeksvraag.
	Triangulatie	Het gebruik van meerdere of verschillende methoden en bronnen om de bevindingen tegenover elkaar af te zetten. Het doel is om uitspraken en observaties te controleren.	Hierin het gebruik van interviews, observaties en documenten.
	Referentieel toereikend materiaal	Het voorzien in context rijke en holistische informatiebronnen om een zo volledig beeld te verkrijgen van de context.	Opvallend: foto's BBS tweedaagse, audio-opnamen interviews. Onopvallend: docenten e-mails, foto's van BBS tweedaagse, krantenartikelen, accreditatie kritische reflecties CE en SBRM

	Peer debriefing	Het bespreken van bevindingen met professionals die zich buiten de context bevinden. De professionals zijn bekend of begrijpen in grote lijnen de methodologie en de onderzoeksmethode.	Peer Debriefing aan de hand van gesprekken met coach en meelezer. Plus zijn de bevindingen besproken tijdens de peer-sessies voorzien door de PTO EUR.
	Member checks	Het verifiëren van verzamelde data en interpretaties bij de participanten.	Aan het einde van elk interview is de inhoud samengevat door mij en de participant. De output van het voorgaande gesprek was de input voor het volgende gesprek. Met de meeste participanten is na verwerking van de gesprekken de rode lijn informeel besproken. De rode lijn is tevens besproken met meer dan de helft van de participanten. De definitieve verhalen zijn gelezen door enkele participanten.
Overdraagbaarheid	Thick description	Het in detail omschrijven van de bestuurd context op een dusdanige wijze dat de lezer zich tijdens het lezen de ervaring heeft zich in de context te bevinden.	In het afstudeervoorstel wel voorgenomen, maar uiteindelijk alleen toegepast bij het tiende verhaal. De toepassing leek in eerste instantie niet haalbaar als onervaren onderzoeker. De eerste negen verhalen vanuit de responsieve methodologie zullen tevens een vertegenwoordiging zijn van de werkelijkheid.
	Purposive sampling	De procedure van het selectief uitzoeken van participanten om hetgeen wat relevant is voor het onderzoek naar voren te krijgen. Het gaat hierbij om het verzamelen van typische en afwijkende data. Het gaat niet enkel om de overeenkomsten, maar ook om de verschillen om de unieke context weer te geven.	Ongestructureerde interviews en het werven van participanten door de voorgaande participanten een andere betrokkenen te noemen die er tegenovergesteld perspectief heeft. De onderzoeksvraag is hierdoor meerdere malen herschreven in samenwerking met de participanten. Op deze manier zijn eventuele zogenaamde "gaps" opgevuld. Ik heb op den duur gekozen om te stoppen met het verzamelen van data en werven van respondenten. De redenen zijn de omvang en haalbaarheid van het

			onderzoek in het betreffende timeframe plus dat de rode lijn steeds concreter aan bod kwam in de uitspraken van de participanten.
	Reflexief journaal	Het vastleggen van een soort van dagboek waarin de onderzoeker op reguliere basis informatie over het onderzoek en zichzelf vastlegt bijvoorbeeld inzichten, planning en redenen van methodologische beslissingen.	Het structureel vastleggen van methodologische beslissingen, planning, inzichten, observaties en peer debriefing sessies.
Betrouwbaarheid	Betrouwbaarheid audit	Het gaat bij de betrouwbaarheid audit trail om de samenhang van het onderzoek. Men dient in staat te zijn de samenhang en processen in mijn onderzoek te herleiden.	Als onderzoeker heb dit onderdeel gewaarborgd door gebruik te maken van: - ruwe data (interview guides, notities en documenten) - data reductie en analyse (notities schrijven na verwerven informatie, peer debriefing notities) - data reconstructie (verhalen) - reflexief journaal - materiaal gerelateerd aan interpretaties en vooronderstellingen (journaals en peer debriefing) - relevante informatie omtrent onderzoeksinstrumenten bijvoorbeeld o ver toepassingen methodologie en het verwerken van gesprekken in transcript vorm.
Bevestiging	Bevestiging audit	Hierbij gaat het om aan de hand van een audit trail de bevindingen te herleiden naar de originele data bron.	Als onderzoeker heb dit onderdeel gewaarborgd door gebruik te maken van: theoretische notities en aanknopingspunten, bevindingen en verhalen zijn te herleiden naar de geïdentificeerde en bestudeerde data. Verder is alle overige data terug te herleiden naar de interviews, observaties en documenten mede door verwijzingen en beschrijvingen in het reflexief journaal.

Bijlage B

Gesprek Respondent 1/ 02-04-2014

In de introductie leg ik mijn methodologische aanpak uit.

Zij ziet niet veel van het organiseren van de BBS en dat het mensen werk is. Ze is er verder niet bij betrokken. Ze is niet betrokken bij de organisatie, maar ze hoort wel wat. Ze krijgt soms stukken te zien waar beslissingen aan vooraf gaan. Ze weet enkel dat er van haar vakgebied een minuscule ding in het programma zit, maar dat is het enige wat zij ziet. Ze krijgt het te zien vanuit de communicatie en ze praat af en toe met William.

Wat vindt jij van de manier van communiceren over de BBS?

Ik snap wel dat niet iedereen bij onderwijsontwikkeling betrokken kan zijn. Alleen vraag ik mij af hoe dit vorm krijgt. Onderwijsontwikkeling is afhankelijk van de expertise van de mensen die dit ontwikkelen. Als iemand erbij is van je eigen domein of vakgebied dan heeft dat een andere invloed op onderwijsontwikkeling of het programma.

Ik weet niet of ik mee ga per 1 september 2014. Ik heb nog geen flauw idee.

Heb je überhaupt een idee hoe het programma eruit ziet?

Vanuit cluster Finance weet ik dat wij in het tweede blok zitten in het cluster. Ik weet het niet precies, maar ik weet wel dat verschillende bloedgroepen allemaal een eigen periode aanleveren. Zo ver ben ik wel.

Van de ontwikkeling zelf zie ik niks behalve dat er bij mijn vakgroep Finance een ontwikkelvraagstuk is neergelegd rond fiscale en het juridische aspecten. Ik weet dat het in periode twee zit. Nogal uitgediept vind ik zelf. Dat is wat ik verder weet. Hetgeen wat op mij is gericht pak ik als eerste op. De vakgroep heeft gevraagd wat ze hierin konden doen in de twee x vier uur. Wij hebben er wel ideeën over gehad, maar er is zorg over het programma. Het gaat om ondernemingsrecht. Hier zou vier uur aan besteed worden en daar moest belastingrecht aan gekoppeld worden. Dit is wat wij gehoord hebben. Wil je de verschillende ondernemingsvormen en de fiscale poten die daaruit voortkomen uitleggen dan ga je heel erg ver de stof in. En dat kan niet in zo een introductie. Daar hebben wij als vakgroep ook een beetje geworsteld. Wat moet er wel en niet in terugkomen.

Hoe beslis je wat er wel of niet in moet komen?

Daar hebben we met elkaar over gesproken. We waren het op zich wel met elkaar eens, maar je kan ook niet veel doen. Er ontbreekt heel veel basis om dat goed in zo een onderwerp terug te laten komen. Alles wat eraan vooraf gaat hebben ze niet gehad. De koppeling kan je niet maken dus je moet heel erg oppervlakkig blijven en het geheel vergeet je dan eigenlijk. Dat vonden wij allemaal een probleem. Ja, wat moet je daar dan allemaal in doen. Er is een collega mee aan de gang gegaan. Wij hebben het bij hem aangeleverd, maar of hij er ook echt iets mee doet weet ik niet.

Wat vindt je dan van de kwaliteit?

Dat kan ik niet beoordelen, want ik weet niet wat eruit is gekomen. Ik vraag mij af: land dat als de basis er niet is. Heeft het enig zin? Het groter geheel kan je niet overzien. Ik vraag mij dan af wat studenten daar dan mee doen. Ik vrees een beetje dat studenten denken: "owh owh waar gaat het over. Of het is helemaal niks."

Wij hadden begrepen dat vier uur besteed zou worden aan het thema ondernemingsrecht en dat daar belastingrecht aan gekoppeld zou worden. Dat is wat wij gehoord hebben.

Wat is de vakgroep Finance?

Een vakgroep bestaande uit alle docenten Finance over alle locaties.

Waarom hoor je er niks over (BBS)?

Dat weet ik niet. Daar kan ik geen antwoord op geven. Ik denk dat de communicatie misschien niet zo goed is. Degene die voor recht in de ontwikkeling zit zal waarschijnlijk te weinig terugkoppelen. Dat kan ik mij allemaal voorstellen. Dat weet ik niet verder. Geen idee.

Wat vindt jij ervan dat er niks over hoort? Wat zou je graag willen horen?

Het is wel jammer, want het gaat wel draaien per september. Het is voor mij nog niet helemaal duidelijk. Wij gaan als Finance na een jaar BBS opleiding verder met Accountancy en Bedrijfseconomie. Over dat stuk wat daarna komt is nog helemaal niets bekend. Hoe het er dan allemaal eruit gaat zien is nog onbekend. Dat is interessant, want je wilt weten wat gebeurt er in het eerste jaar, want je borduurt er op voort.

Hoe kan het dat het nog niet bekend?

Wij zitten toch op deze instelling voor één jaar zaken te doen. Wij hebben een OER wat voor één jaar is en niet voor een gehele opleiding. Het is één jaar vooruit kijken en dat is het. Er is geen OER voor Finance studenten die per 1 september gaan beginnen. We hebben wel een OER voor vier jaar, maar de studenten zijn al begonnen. De studenten die nu binnen zijn gekomen hebben een OER voor dit studiejaar. Wij hebben geen cohort. Wij hebben programma voor vier jaar. Elk jaar wordt het programma vastgesteld. De ene keer zijn het weinig wijzigingen en soms zijn het grote wijzigingen. Dit weet je nooit van tevoren. Elk jaar wordt opnieuw gekeken wat gaat het eerste jaar doen, wat gaat het tweede jaar doen, wat gaat het derde jaar doen, wat gaat het vierde jaar doen. Ja, de scriptie en stage liggen vast. Alle andere programma onderdelen liggen niet vast. Er wordt nu hard gewerkt aan de BBS, maar dat is voor jaar één. Hierna gaan wij naar jaar twee. Finance gaat de ene kant op en BBS de andere. Wat er in het tweede jaar gaat gebeuren is nog niet duidelijk. Ik kan mij dat niet voorstellen dat het bekend is. De OER'en zijn zo opgesteld dat we iets doen voor een jaar en daarna zien we wel. We hebben jaar OER'en. Ik vind dat niet zo goed. In de uitvoering krijg je daar problemen mee. Als een student begint dan weet deze niet wat hij in het tweede jaar gaat krijgen. Behalve dat hij in het vierde jaar een scriptie moet maken en in het derde jaar stage moet lopen. Maar elk jaar hebben wij weer andere regels en een ander programma. Je ziet dan ook dat programma onderdelen kunnen verschuiven.

Na het eerste jaar BBS en na het onderdeel Finance in het eerste jaar, is er nog geen programma voor het tweede jaar als Finance haar eigen weg gaat. Dus ook geen OER.

Waarom niet?

Dat weet ik niet. Het ziet niet in het systeem van INHolland. Dat is hier nooit. Het systeem van INHolland is: per jaar stellen wij vast wat een student doet. Bij nieuwe opleidingen hebben wij jaar één en daar zorgen wij voor. Jaar twee komt volgend jaar. Dat doen we ook met opleidingen die er al zijn, maar die hebben natuurlijk al meer basis om al vooruit te kunnen. Maar iets wat nieuw is moet helemaal opnieuw ontwikkelt worden. Het hele programma moet op de hoop. Van wat wij hebben voor jaar twee en jaar drie. Jaar één is zo meteen fundamenteel anders kan je niet weer in jaar twee verder (huidige programma Finance zoals deze er nu ligt).

Wordt daarover gesproken met elkaar als docenten?

Tuurlijk wordt daarover gesproken. Niet over de oplossing, maar wel dat er zorg is. Dit wordt ook uitgesproken naar het management.

Hoe reageren zij dan?

Ja, zij hebben natuurlijk geen invloed erop. Het speelde al met de keuze moeten wij mee of moeten wij niet mee. Die keus is niet zo lang geleden gemaakt. Sinds ongeveer 3 kwart jaar. Het

begin van het schooljaar. Zij hebben als teamleiders geen invloed. Waarom niet? Dat weet ik niet. Dat moet je aan hun vragen. Zij hebben geen invloed om mee te gaan of niet.

Maar over de zorg die jullie hebben over na het eerste jaar BBS en het programma wat erna komt?

Dat weet ik niet. Kan ik geen antwoord op geven.

Wat doen zij ermee als jullie het aanklaarten? Wat denk je? Of wat is je gevoel erbij?

Ik heb geen flauw idee. Ik denk dat het op een gegeven moment onder sneeuwt in de waan der dag. Dat kan ik ze ook niet kwalijk nemen.

Bij wie zouden zij het dan eventueel kunnen aanklaarten?

Aan de clustermanager en Monique is momenteel interim clustermanager. Daar stagneert het. Je kan moeilijk daarna naar de directeur, want die doet er niks mee. Die gaat daar niet over. Behalve dat hij verantwoordelijk is voor het hele domein denk ik niet dat hij zich bezig houdt met onderwijsontwikkeling.

Het is niet dat ik heel erg negatief ben over de BBS hoor. Het is alleen dat het voor de ene opleiding anders in elkaar zit dan voor een andere opleiding. Dat denk ik wel. Een brede opleiding daar zal het anders voor zijn dan voor een opleiding waar je vaste elementen hebt. Een opleiding die vaste stations heeft en zegt dit moet je allemaal weten aan het eind. Dat is bij onze opleidingen zo. Accountancy heeft een landelijk eindexamen. Er is gewoon geen tijd. Het programma zit zo vol dat je geen tijd hebt om veel te verliezen aan andere onderwerpen. Die misschien wel interessant kunnen zijn of relevant.

Komt het niveau in het geding door de BBS?

Dat vrees ik wel ja. Er komt namelijk veel tijd en druk op de andere jaren binnen het cluster. In de vakken. Wat je niet in jaar één doet moet je in jaar twee doen.

Wat zegt dat over het kwaliteit van het onderwijs na jaar één?

Nou dat geeft zorg. Wordt het te zwaar voor studenten? Het is nu al redelijk zwaar voor onze studenten is de ervaring. Als dat nog zwaarder wordt nou dan vraag ik mij af of ze dat aankunnen. Met de studenten populatie die wij nu hebben.

Denk je dat de student populatie anders gaat zijn?

Ik denk niet dat het zo snel anders zal zijn. Er zijn veel factoren waar wij geen invloed op hebben zoals de concurrent om de hoek. Die kaapt veel weg. Wel grappig, want we hebben het er net op de kamer ook over gehad.

Wat werd er gezegd dan?

Nou ja Hogeschool Rotterdam is een grote speler in dit gebied. Zij hebben zoveel aanmeldingen dat zij heel makkelijk kunnen zeggen wij willen alleen het beste. Kan ik ze niet kwalijk nemen, maar dat doen ze in ieder geval. En wat gebeurt er met mensen die ze niet willen? Of die daar afgehaakt zijn of daar een BSA hebben. Die komen heel vaak bij ons. Ik denk dat zij ook kijken naar het voor- opleidingsniveau. Zij sturen hierop. Dat zij de minder kansrijke studenten wegsturen. Die komen voor een deel bij ons. Ik wil die mensen niet zeggen dat ze niet mogen komen, want zij hebben ook recht op onderwijs. Alleen als je zulke mensen hebt die veel moeite hebben, dan vraag ik mij af wat de ontwikkeling is. Een klas die goede en minder goede studenten heeft daar zie je dat de minder goede zich optrekken aan de betere studenten. Dit is bij ons niet. Niet bij onze opleiding, want die zijn er eigenlijk niet of zo weinig dat je ze met toenaam kan noemen in die en die klas. Dat omhoog brengen gebeurt niet.

Door wie zou dat omhoog brengen dan moeten gebeuren?

Dat omhoog brengen dat zou moeten gebeuren door betere studenten in je klas te hebben. Dat zie ik voorlopig niet gebeuren. Daar hebben wij geen invloed op.

Ze hebben zo meteen bij de BBS bij binnenkomst al niet het gewenste niveau. Ze komen in een brede opleiding terecht waar jullie één periode hebben. Een periode waarin jij zelf al aangaf dat het moeilijk is om de basis en fundering aan te leggen om op vervolg op te geven met het programma wat jullie nu hebben liggen voor jaar twee. Daarna moet je alsnog ervoor zorgen dat je de kwaliteit van de opleiding waarborgt.

Dit moet je wel doen. Daar zit ook wel wat zorg bij ons. Bij onze opleiding en de docenten.

Heb je het gevoel dat de docenten hier meer gevoel of gewicht aan hangen dan teamleiders en directeur?

Dat denk ik wel ja. Bij teamleiders weet ik dat nog niet zo, maar de directeur zit verder weg en krijgt dat verder niet mee.

Ik leg mijn onderzoeksvraag neer bij respondent. Ik zeg het te willen hebben over de huidige situatie naar de nieuwe situatie. Ik benadruk dat het enkel over locatie Rotterdam gaat, vanwege omvang.

Wij zijn denk ik wat verder dan andere opleidingen qua samenwerking, want wij doen veel over alle locaties heen. Vakgroep overleg, onderwijsontwikkeling etc. Ik vind dit goed. Het heeft zijn voordelen zoals het leuk is om andere invalshoeken te horen. Hoe doen ze het op andere locaties? Je kan proberen dan van alles de krenten eruit te halen. De wisselwerking is goed. Er zijn ook nadelen zoals afstemmingsproblematiek, tentamens die afgeleverd moeten worden, tentamenroosters. Je hebt met andere mensen te maken. Je zal altijd naar elkaar moeten groeien. Bij andere vakgroepen loopt het helemaal niet. Dan is het lastig als het niet loopt. Dat zie je in frustratie: "Jeetje maandag is het tentamen, het is nu woensdag en het is er nog niet." Terwijl ik zit te wachten op het tentamen. Ik wacht dan op een mailtje, want het tentamen komt uit Noord. Dat soort zaken. Het is een afhankelijkheid. Als je zelf het college geeft en het tentamen maakt dan heb je het allemaal zelf in de hand. Dan heb je ook niet de problematiek dat ik op iets zit te wachten wat nog moet komen en ik heb er geen invloed op. Het zijn twee dingen die ook wel bij elkaar horen. Niet bij elke vakgroep loopt het even goed,

Hoe is de samenwerking nu in de huidige situatie?

Met de opleidingen die nu de BBS gaan vormen? Wij zitten hier namelijk niet echt helemaal bij. Dit heeft weer invloed heeft op het team. Ik heb wel contact met mensen van de MER van oudsher en dat zal blijven.

Je zegt van oudsher, omdat ik in het verleden met hun heb samengewerkt. Is er dan nog sprake van een samenwerking?

De samenwerking is niet echt groot. Dat geloof ik niet. Tenminste zo ervaar ik het niet.

Hoe wordt de samenwerking georganiseerd?

Ik krijg er weinig van mee. Het is dan incidenteel. Ik kijk weleens een tentamen voor het vier-ogen systeem van een collega. Op die manier. Dat is niet echt een samenwerking, maar je bent wel betrokken bij iemand die er op een andere manier in zit. Of die in het BBS verhaal moet meedraaien.

En?

Dat is prima denk ik. Ik vind het ook altijd leuk om met andere mensen van andere opleidingen te praten.

Je geeft zelf aan die samenwerking zie ik nu niet.

Ik zie dat niet als iets wat geformaliseerd is, nee. Ik merk er niets van in ieder geval. Misschien is het wel zo, maar dan merk ik er niets van. Behalve dan dat er een projectgroep is.

Wat vind je ervan dat je het niet ziet?

Wat ik daarvan vind. In de dagelijkse gang van zaken hindert dat mij niet zo. Heb ik er dus ook geen last van. Maar ik denk misschien dat als je dit goed erop wilt krijgen dat is het wel handig om er meer van te merken.

Uiteindelijk zijn voor de BBS jullie expertise en vaardigheden nodig. Dus zou de samenwerking er moeten zijn.

Ja. Ja. Maar is dat met Finance en BBS en MER en BBS anders? Want dat team is er nog niet. Dat BBS team is er nog niet. Er is nog niks. Ik denk dat het voor alle hoeken geldt.

Wat vindt jij ervan dat het team er nog niet is? We zitten nu op 2 april.

Ik vraag mij af of het programma er is zo. Of het allemaal klaar is zo. Of het hele eerste jaar klaar is per 1 september.

Daar twijfel je zelfs aan of het klaar zal zijn per 1 september 2014. Vanwaar die twijfel.

Ja. Ja. Ervaring. Stroperige processen. Misschien bevooroordeeld. We hebben 12 jaar geleden een SE5 ontwikkeling gehad. Ik ben erbij betrokken geweest in die tijd. Het was niet een goed iets, maar er zaten wel goede dingen in. Maar dat is niet echt goed gelukt. Helemaal niet gelukt. En mijn ervaring was dat het heel stroperig was en als het puntje bij paaltje kwam, dan ja. Dat is het systeem hoe wij met het OER omgaan. Dit staat los van de samenwerking binnen de BBS. Dit is gewoon iets wat in ons systeem zit. Ik weet dat er overwogen is om met cohorten te werken, maar dat is niet gebeurt. De reden waarom weet ik niet.

Je hebt dus twijfel of het er per 1 september 2014 ligt.

Ja, dat is heel erg kort dag. Toch? Er zit nog een vakantie tussen. We hebben ook nog een drukke periode tussen. Periode 4. Dat is niet de meest rustgevende tijd in het jaar om buiten wat nu allemaal moet voor de huidige klassen ook nog andere dingen te doen.

Je uit wel de zorg dat het zo meteen niet klaar is. Waarom zit je zelf niet in de BBS ontwikkeling?

Omdat ik daar op dit moment geen tijd voor heb. Gewoon te druk gehad. Het is natuurlijk zo dat je je op een gegeven moment kon aanmelden. Ik heb daar geen tijd voor gehad. Trouwens ik weet ook niet of ik er wel zin in heb. Ik zal er dan goed over moeten nadenken. Maar in ieder geval tijd.

Ik hoor “geen tijd” en “geen zin”.

Geen zin weet ik niet, want daar heb ik niet over nagedacht.

Waarom heb je er geen tijd voor?

Druk. Druk. Druk met andere dingen. Met mijn huidige werkzaamheden.

Hoe ervaren je collega's dat?

Dat weet ik niet. Die hebben het ook druk.

Maar er zitten er wel een paar bij die in de BBS ontwikkeling zitten ondanks dat ze het druk hebben.

Ja. Ja. Maar dat kan ik niet beoordelen.

Wat vind je van de huidige situatie van organiseren rondom BBS Rotterdam? Het gaat mij om het team BBS team Rotterdam die het programma gaat draaien.

Uitvoeren, toch?

Waarom noem je het uitvoeren?

Omdat als je een programma hebt dat over meerdere vestigingen heen gaat en je zegt team Rotterdam. Dan voert team Rotterdam het programma uit dat algemeen geldt. Je doet een stukje van het programma wat niet in Rotterdam ontwikkelt is. Het is niet het Rotterdamse programma. Of ik heb niet begrepen wat er gaat gebeuren, maar wat ik weet: er komt een gezamenlijk programma. Want dat is ook de bedoeling, want het moet ook goedkoper. Er moeten ook minder toetsen zijn dus dan moet je een gezamenlijk programma hebben.

Ik hoor gezamenlijk programma, ik hoor goedkoper. Naar mijn mening is dat vrij tegenstrijdig met als locatie Rotterdam zijnde niet zou kunnen doen wat je graag zou willen doen in combinatie met leveren van kwaliteit in het onderwijs.

Ik weet niet of je geen kwaliteit kan leveren. Het is in ieder geval de bedoeling van de directie dat de zaken goedkoper worden. Meer in ieder geval minder toetsen komen, minder ontwikkelkosten, minder overhead in het onderwijs die er direct op de docentrollen rusten. Dat moet ergens vandaan komen. Dus dan moet je toch een overall iets hebben. Denk ik. Vandaar dat ik zeg uitvoeren.

Wat vind jij ervan dat het alleen nog maar uitvoeren is?

Wat moet ik ervan vinden. Ik zit daar niet zo goed in de BBS, maar ja is dat slecht? Dat ligt aan de figuur die het moet doen waarschijnlijk. Ik weet niet of het altijd slecht is.

Wat vind je ervan dat je het programma niet altijd kan wijzigingen? Jij zegt het is over vijf locaties hetzelfde, op vijf locaties heb je hetzelfde OER, op vijf locaties heb je hetzelfde programma, op vijf locaties heb je dezelfde tentamens, op vijf locaties is de weekplanning hetzelfde, op vijf locaties wordt het sandwich-model gehanteerd, op vijf locaties is er invulling van het sandwich-model. Dan wordt het uitvoeren zoals jij het noemt.

Ik denk dat het voor een individuele docent wel leuk is om niet alleen uit te voeren, maar ook bij de ontwikkeling betrokken te zijn. Maar voor heel veel docenten zal dat ook niet uit maken. Dat is nu ook voor een deel. Dat denk ik wel. Er zitten mensen natuurlijk verschillend in. Wat wil je graag doen en wat vind je leuk?

Wat zou er nou organisatorisch moeten veranderen voor het realiseren van een goede samenwerking binnen het BBS team? Je hebt zo meteen mensen van Marketing, Management en waarschijnlijk Finance.

Ik ga even terug, maar even buiten de BBS, maar die samenwerking kan je op allemaal verschillende plekken zien. Als je nou naar de organisatie kijkt die wij hebben in deze hogeschool dan is die rommelig en ongeorganiseerd. Erg ad-hoc-erig. Er is van alles en nog wat. Zo van "owh er moet weer wat gebeuren. Zo hoppakee daar gaan de hulp troepen weer." Aan de andere kant heb ik nooit de indruk gehad dat op deze hogeschool mensen niet goed kunnen samenwerken. Tenminste velen. Er zijn altijd wel dingetjes die je hebt. Ik heb het idee dat mensen prettig met elkaar kunnen samenwerken. Tenminste zo heb ik dat altijd ervaren op deze school. Nooit dat er heel erg grote problemen zijn.

Waar ligt dat dan aan denk je?

Misschien heb je elkaar wel nodig. Ik weet het niet. Misschien het soort mensen die er werken.

Is het een goede samenwerking dat men op elkaars stukken wacht zoals je omschreef bij sommige vakgroepen?

Nee natuurlijk niet. Maar we hadden het toen over de problemen over het samenwerken over verschillende locaties.

Zo meteen is er een team bestaande uit Marketing, Management en laten we zeggen Finance. Allemaal clusters met mensen met verschillende achtergronden en expertises. Maar echt samengewerkt hebben jullie nog niet. Dat heb je nog niet gezien.

Nee klopt. Ik heb nog geen idee hoe dat moet gaan gebeuren. Dat wil nog niet zeggen dat de mensen die daar zitten nog niet hebben samengewerkt. Ik heb weleens met mensen uit de teams samengewerkt, maar als teams zoals deze nu zijn met allerlei soorten samenstellingen van teams die wij hebben gehad. Wij hebben jarenlang een deeltijd cluster gehad voor de deeltijd opleidingen. Hier in Rotterdam althans. Het was alleen in Rotterdam trouwens. Het was alleen een cluster bestaande uit alleen maar mensen die met de deeltijd bezig waren. En dat kwam van alle opleidingen en zaten we bij elkaar. Dat was een erg prettige opleiding. Van alle opleidingen en verschillende expertises kwamen ze bij elkaar en dat werkte echt prettig. Op een gegeven moment werden we opgeheven en zijn we allemaal weer terug. Dat waren andere teams.

Je zegt dat werkte prettig en dat waren ook verschillende clusters bij elkaar. Waarom werkte dat zo prettig?

Ik denk weleens de mensen die erin zaten.

Wat voor een type mensen zaten erin?

Van alles wat. We wilden wel samenwerken. Denk ik.

Zie jij zo de invulling voor het BBS team?

Als jij krijgt dat mensen ook willen samenwerken met mensen uit een ander gebied dan denk ik wel dat ze kunnen samenwerken.

Staat iedereen hier wel voor open? Jij kent je collega's.

Dat is het probleem, he. De één zal er meer voor openstaan dan een ander. Misschien dat dit het verschil is met de deeltijd. De mensen die in dat cluster zaten die stonden daar voor open. Dus die waren daar misschien al op geselecteerd. Dan krijg je een andere samenstelling dan als iedereen moet. Dus krijg je ook mensen die het niet willen. Dat is een probleem denk ik. Nu weet ik niet hoe groot die groep is. Misschien valt het wel mee.

Wat hoor jij van je eigen collega's waarom ze niet zouden willen?

Ik hoor daar nooit iets over. Ik hoor nooit iets over van dadelijk zitten we in een BBS team. Want volgens mij blijven wij gewoon het Finance team. Denk ik.

Wordt er überhaupt over de BBS gesproken in de docentenkamer?

Nee niet zo heel veel. Waan van de dag die dichterbij is.

Leeft het dan?

Ik denk niet dat het iets is. Nee of het echt leeft. Ik denk het niet behalve wat zorg puntjes. Althans dat denk ik niet. De zorg wel zoals hoe gaat het met onze opleiding na jaar één, maar het is niet iets wat nou dagelijks besproken wordt. Er is wel zorg. Het leeft niet. Dat lijkt tegenstrijdig. Als er gesproken wordt over BBS dan hebben we het over de zorg en niet altijd over de BBS. Er zijn veel meer andere onderwerpen waar je het over hebt zoals de waan van de dag dingen. Die zorg blijft echter.

Houden docenten zich afzijdig? Zo van ik zie het wel.

Die zullen er ook zijn. De een wel en de ander niet.

Wat ik interessant vond toen wij elkaar voor het eerst spraken en ik sprak over mijn onderzoek is dat je reactie was dat het anoniem bleef. Vanwaar de anonimiteit? Waarom is die zo belangrijk?

Nou ik heb geen zin om in de spotlight te staan voor wat dan ook. Daar heb ik geen behoefte aan.

Wat bedoel je daar mee?

Ik vind dit heel moeilijk om uit te leggen. Kijk als ik mijn mening wil zeggen tegen wie, directeur of wat dan ook, dan zal ik dat doen. Maar dan beslis ik op dat moment dat ik dat doe. Nu hebben wij een gesprek. Ik heb geen beeld bij wat jij allemaal vraagt. Ik kan dan niet zeggen ik beslis op dat moment of ik dat prettig vind of niet.

En als je nu terug kijkt wat wij tot nu toe hebben besproken. Zeg je dan nog steeds die anonimiteit wil ik graag hebben?

Ja vind ik wel prettig,

Wat zijn dan enkele belangrijke punten waarvan jij zegt daar voel ik mij niet helemaal?

Nou, we hebben moeilijke tijden op dit moment. Als hogeschool. We zitten in een reorganisatie. Nog steeds lijkt mij wel. Het gaat nog steeds zo van "goh we halen iedereen binnen." Dat is natuurlijk niet zo. Er is een onzekerheid in deze instelling. Het is persoonlijk. Ik vind je doet een onderzoek. Ik hoef niet met naam en toe naam van die vind dit, dit, dit.

Wat is je grootste zorg dat je nog niet hebt uitgesproken over BBS? Ik heb het gevoel dat je nog niet alles hebt uitgesproken.

Dan zeg ik dit puur uit de Finance insteek he. Want ik snap echt dat het niet voor elke toekomstige student hetzelfde is. Nogmaals als je een student bent die geen idee heeft van ik wil dat of dat worden. Ik wil iets breeds en kijken wat leuk is. Dan denk ik dat de BBS heel goed is. Maar vanuit een andere hoek is dat voor onze studenten een probleem. Stel een student wil AC worden. Het is een zware studie en ik moet vier jaar studeren. Je gaat kijken bij de hogeschool Rotterdam. Die hebben een AC studie en die duurt vier jaar en de hele opleiding is erop gericht. Of ik kan naar INHolland en dan zit je bij een opleiding die breed is in het eerste jaar waarbij je pas later die kant op gaat dus twijfelen. Twijfelaars zullen dus wel voor ons kiezen, maar de mensen die gewoon weten dat ze dat weten die komen dan toch niet naar ons toe. Althans minder. Daar ben ik bang voor. Dat is het probleem voor Finance. Studenten die het wel weten en die een Finance opleiding willen die gaan toch een Finance opleiding ergens doen. Dat is dan een probleem toch voor de instroom.

Ik hoor je net praten over de shifting die gemaakt wordt bij de HES en die wordt dus nu verdubbeld?

Daar ben ik bang voor. Voor studenten die gewoon weten ik ga dat en dat doen die gaan naar de Hogeschool Rotterdam. Niet omdat ze beter zijn, want dat weet ik niet, maar dat beeld is er dan wel in de maatschappij. Waarom zouden zij een jaar doen die niet direct voor die opleiding gekozen hebt? Waarom zouden zij dat doen? Ik denk dat zij dat niet doen. En dat kost aanmeldingen en dat beeld heb ik.

Helemaal in het begin zei je dat sommige mensen zijn betrokken bij de BBS en sommige niet. In hun werk.

Ik ken niet zoveel mensen die betrokken zijn bij de ontwikkeling van de BBS. Vanuit Finance. Wij zitten er één periode in. Marleen Bartels zit er nog maar sinds kort in voor Finance Rotterdam. Ik heb geen idee hoe dit kan. Weet ik niet.

Wat vind jij ervan dat er niemand van jullie bij de onderwijsontwikkeling is betrokken sinds bekend is dat jullie hier onderdeel van gaan uitmaken?

Daar vind ik niet zo veel van. Ik snap dat niet iedereen het wil.

Jullie zijn dus niet vertegenwoordigt?

Nee. Nu door Marleen dan. Wel door andere vestigingen. Ik denk dat er bij cluster Finance niet gesproken wordt over cluster Finance Rotterdam, maar over cluster Finance.

Als dat onderdeel ontwikkelt moet worden. Waarom worden er dan geen mensen uit Rotterdam gekozen?

Ik heb geen flauw idee. Ik denk daar niks over. Het kan best zijn dat er bij ons minder tijd is. Wij zijn de vestiging met de meeste variatie van opleidingen. Ik denk ook dat er bij ons de minste tijd is. Door wie laten we het dan doen.

Mensen konden zich ook op geven.

Blijkbaar, maar je werk blijft gewoon doorgaan.

Je ziet en proeft welke mensen betrokken zijn. Bij de laatste clusterdag.

Ik was er niet hoor, want ik was ziek.

Finance was überhaupt niet sterk vertegenwoordigt. Ik kan alleen maar spreken over Den Haag en Rotterdam. Dat is mijn observatie. Je ziet dat mensen die niet betrokken zijn bij de onderwijsontwikkeling van de BBS dat er een discussievorm ontstaat als zij voor het eerst in aanraking komen met het programma. Jullie hebben toch ook je mening erover? Jij toch ook, want dat geef je eerder aan. Ik zie het dus wel, maar waarom hoor ik het niet?

Dat weet ik niet.

Heb jij het wel uitgesproken bij je teamleider?

Wij hebben het wel uitgesproken op een clusterdag van Finance. Dus dat wordt wel uitgesproken niet alleen uit Rotterdam, maar cluster Finance op zich. Voor BBS dagen er waren hadden we Finance dagen. Daar is wel zorg geuit. Toen was nog niet vastgesteld of wij wel of niet gaan mee doen. Dat is puur vanwege financiële redenen. De aanmeldingen, he.

Jullie aanmeldingen zijn nodig om de BBS te ondersteunen.

Of andersom. Bredere opleiding dat je grotere klassen kan hebben.

Wat vind je ervan dat jullie meegaan in de BBS?

Ik denk dat het niet zo goed is. Even los van aanmelden als dat het probleem niet zal zijn. Ik denk dat je beter een gerichte opleiding kan hebben zoals wij nu hebben vanuit Finance perspectief.

Die zorg wordt gedeeld door meerdere collega's?

Ja.

Voel je dan weerstand?

Tuurlijk is er weerstand.

Hoe ziet die weerstand eruit?

Mompel, mompel, mompel, mopper, mopper, mopper. Nee er is wel wat weerstand. Dat wil niet zeggen dat de weerstand blijft als je werkt, maar ik denk wel dat er weerstand is. Dat proef je ook bij clusterdagen in het verleden.

Hoe proef je dat dan?

Vragen die gesteld werden.

Is die zorg er nog steeds? Tijdens de clusterdag in Alkmaar toen net bekend was dat jullie meegaan in het programma.

Ja, er worden veel vragen gesteld. Je proeft het en merkt het. Het zijn geen slechte vragen, he. Wat ook opvallend was dat vanuit de marketing kant van de BBS ook in de voorlichting Open Dag. Er was helemaal niet nagedacht over hoe dat dan moest met Finance. Je had die banners staan en Finance stond er helemaal niet bij. Terwijl studenten die zich inschrijven die schrijven zich nog steeds in voor Finance: AC, BE en niet voor BBS. De BBS wil niet zeggen dat zij een BBS

inschrijving hebben. Nee, zij doen hetzelfde jaar en ook dat ging naar mijn gevoel volledig aan voorbij gegaan. Vanuit marketing hoe kan je ook het voordeel in de voorlichting brengen. En dat was totaal onduidelijk wat de bedoeling was.

Is dat nu wel duidelijk?

Dat weet ik niet.

Vind jij het nu duidelijk?

Ik vind het niet heel erg duidelijk. Ik weet dat de inschrijving nu anders is, want hoe breng je het naar buiten toe. Als je hier werkt dan weet je er meer van dan een buitenstaander. Ik weet niet of de marketing nu zoveel veranderd is.

Betrokkenheid hoor ik. Voel jij nu wel dat jullie betrokken worden bij de BBS?

Nee er is geen betrokkenheid. Over het algemeen. Zo voel ik het zelf ook niet.

Vanuit de organisatie?

Wij blijven een eigen cluster tenminste als iedereen in het cluster blijft. Dat is nog niet helemaal duidelijk. Wie waar gaat werken. Het cluster blijft op zich bestaan.

Jullie zijn wel een onderdeel.

Nou, we hebben hetzelfde jaar, maar wij zijn onze eigen opleiding. Het is ook een ander diploma.

Ik erken dat jullie een ander diploma hebben en na jaar één een andere kant op gaan.

Maar jaar één zit je gewoon in de BBS.

We hebben een gemeenschappelijk jaar één.

Ik vind het dan wel raar om te hoor dat je de betrokkenheid niet ziet en voelt vanuit de organisatie naar jullie toe.

Het punt was dat het enige voordeel dat er wel was dat werd niet naar buiten gebracht. Namelijk dat je ook nog kan kiezen tussen een AC of BE opleiding. Dat is het voordeel dat je na een jaar dat nog steeds niet kan doen. Het is een voordeel en een nadeel. Daar werd helemaal aan voorbij gegaan.

Maar dat is jullie belang.

Tuurlijk is dat ons belang. Tuurlijk. Daar werd toen aan voorbij gegaan in Alkmaar een paar dagen voor een open dag hadden.

Hebben jullie het gevoel dat jullie serieus worden genomen bij de BBS?

Weet ik eigenlijk niet.

Hoe ervaar jij dat?

Dat weet ik niet. Dat kan ik niet zo beoordelen. Ik weet ook niet of de projectleider er zo naar kijkt.

Hoe is jouw gevoel daar bij? Je ervaart het wel dagelijks.

Nou wij zijn niet zo met de BBS bezig. Misschien is dat het verschil. Dus dan denk je er ook niet over na. Als je niet bezig bent met een bepaald onderwerp dan ja. Het speelt gewoon minder denk ik dan bij het team. William spreek ik weleens op de gang en die is er heel erg bij betrokken. Die zit er dus heel anders in dan menig ander. Het zit minder in het hoofd. Dat denk ik hoor. Ik zit natuurlijk niet bij de MER op de kamer. Het speelt misschien meer bij MER en Marketing, omdat de opleidingen worden opgegeven. Dan kan ik mij voorstellen dat zij er meer mee bezig zijn. Zij weten zeker over vier jaar zit ik in in ieder geval niet meer bij de MER of CE.

Had je gewild dat het meer speelde of meer speelt?

Nee, daar heb ik niet over nagedacht.

Misschien zegt dat ook al veel, toch?

Dat zegt zeker veel ja.

Jullie zitten in jaar één en jullie aanwezigheid is belangrijk. Alleen ik hoor je ook zeggen het speelt niet.

Het jaar speelt wel en het heeft natuurlijk invloed op wat er in de toekomst gebeurt. Alleen aan de andere kant blijft Finance ook bestaan. De echte Finance vakken en collega's die zullen gewoon bij Finance blijven. Dat is wat anders als je bij een opleiding zit die opgeheven wordt op termijn. Dat zal volgend jaar nog niet gebeuren. Op termijn zijn ze er niet meer. De insteek is anders. Dat denk ik tenminste.

Hoe worden jullie betrokken bij de organisatie van de BBS?

In het dagelijkse? Daar merk ik weinig van.

Weinig dus wel wat.

Nou, heel weinig. Heel weinig.

Kan je een voorbeeld geven van hoe jullie betrokken worden?

Nou ja, zoals ik al zei vanuit vakgroep dat wij gehoord hebben dat wij iets mogen invullen. Een piep klein stukje. Dan hoor je er iets over, maar verder ja. En als je natuurlijk met open dagen te maken hebt dan ben je er nog meer bij betrokken. De laatste open dagen heb ik niet gedaan. Ik heb in het begin veel gedaan.

Dan wel? Dan doet het er toe.

Dat weet ik niet, maar dat kan ik mij wel voorstellen voor de mensen die daar in zitten.

Als je in het kort in het kort moet omschrijven hoe jij de organisatie rondom de BBS ervaart. Hoe zou jij dit dan omschrijven?

Misschien is het meer een gevoelsmatig iets, maar er komt een golf en die rolt verder en die neemt ons dan mee. Meer op die manier. Niet iets wat.

Is dat iets wat voorbij komt?

Iets wat over je heen spoelt en weer voorbij gaat. Dat zou zo kunnen.

Hoe groot is de golf?

Nou die heeft wel een maatje.

Wat is de impact van de golf op de structuur?

Daar heb ik geen gevoel bij. En nu ook niet. En ja, ik draai al wat langer mee hier. Niets is forever of voor eeuwigheid.

Je had het over de goede samenwerking binnen het cluster DT. Je gaf aan dat het onder andere kwam doordat je mensen had die wilde samenwerken.

Ja, dat cluster bestond uit docenten vanuit de opleidingen. Het waren 13 opleidingen. Die zaten in dat DT cluster. Die werkte samen vanuit verschillende perspectieven en achtergronden. Wat wel anders is bij BBS is dat onderdelen die ze allemaal kregen deden we in het groot en verder gingen we onze eigen gang in het programma zoals rekenkunde en taalvaardigheid en open dagen.

Wat voor een interacties neem jij waar tussen mensen die goed samenwerken?

Dat mensen met elkaar, als er iets is, iets bespreken met een ander. Dat hoeft niet eens te gaan over iets wat ze alle twee raakt, maar wel dat je ook een buiten de deur kijkt. Zo van he: hoe kijkt die er naar. Het kan best zijn dat een collega van de MER bepaalde items heeft en dan met mij er eens over praat en overlegt zo van hoe zij dat nou. Terwijl ik er verder niks mee te maken heb. Dat kan wel kleur geven.

Gebeurt dat nu veel?

Dat gebeurde toen wel veel.

En nu?

Nu gebeurt het veel minder. Ik merk het niet. En dat was toen wel binnen het DT cluster. Je zit dan bij elkaar op de kamer dus is het logisch dat het gebeurt. Dus het is ook een kwestie van zie je elkaar vaak en doe je veel dingen met elkaar. We hebben bepaalde onderdelen gemeenschappelijk ontwikkelt zoals het werkportfolio bij DT. Dat kan je vanuit elke opleiding benaderen en dat is wel gezamenlijk ontwikkelt. We zullen allemaal iets anders doen, maar het is wel gezamenlijk ontwikkelt op een bepaald moment. Dat is denk ik een goed iets geweest. Iets goeds wat wij hebben neergezet voor de DT's.

Zo meteen is het in perioden en vakgebied verdeelt. Denk je dat die interactie zal plaatsvinden? Hoe kun je dit bevorderen?

Dat weet ik niet. Ik heb geen idee. Gewoon bij elkaar zetten?

Ik ga er vanuit dat jij met jouw ervaring en zoveel jaar binnen INHolland daar een beeld bij hebt.

Nee, daar heb ik nooit over gedacht. Althans niet in oplossende sfeer. Kijk ik kan weleens in de toren gaan zitten.

Waar denk jij dat ik mij het beste kan bevinden om het een en ander mee te krijgen rondom mijn onderzoeksvraag? Bij Finance.

In de docentenkamer leeft het niet bij ons. Ik zou het niet weten. Ik kan dat niet zeggen.

Ook niet binnen de teamvergaderingen?

Daar zitten dezelfde mensen he. De BBS is geen onderwerp daar. Het is niet iets dat, nee.

Ik vraag aan iedereen eens kritisch naar mijn onderzoeksvraag te kijken en aan te geven wat ontbreekt eraan of wat mis je er in etc.

Nu is een onderzoeksvraag iets waar je lang over moet nadenken. Daar moet je lang over nadenken plus er staat al wat dus dat maakt het lastiger. Waar je misschien ook naar moet kijken is wat zijn de obstakels die je tegenkomt om dat te realiseren. Dat is meer het risico, want als je die helder hebt dan kan je daar iets aan doen. Sowieso kan je aan elk obstakel iets doen.

Waar denk jij aan bij een obstakel?

Dat is wel de organisatie rondom alles. Of dat je zegt bloedgroepen kunnen die goed samen? Of enkel en alleen al hoe je zorgt dat men elkaar geregeld zien. Dat is iets anders dan een verplicht nummer he zoals elkaar zien één keer per kwartaal. Denk ik. Samenwerken is ook iets wat je op een gegeven moment vanzelfsprekend is dat je het doet. Het is niet zo dat je eens per zoveel tijd bij elkaar zitten en dan komt het wel. Zo werkt het heel vaak niet. Ik denk dat je misschien een natuurlijk iets moet ontwikkelen. Als je een groep hebt die heel groot is dan vraag ik mij af of dat gebeurt.

Je vraagt je af of dat gebeurt, want met die kwartaalsessies bedoel je clusterdagen volgens mij.

Ja, dat klopt. Ik bedoel, ik denk niet dat het de methode is. Het ligt er ook te dik op, Het samenwerken en samenwerking is iets wat je doet van alle dag zeg maar. De ontwikkelaars zitten heel vaak bij elkaar, maar dat zegt nog niks naar mijn ervaring. Samenwerken is iets van: ik vind het zo vanzelfsprekend om met die en die iets door te spreken dat ik het doe. Ja met elkaar. Dat het een vanzelfsprekend iets is en niet omdat het georganiseerd is. De kunst is dat je ervoor gaat zorgen dat mensen het gevoel krijgen dat zij het zelf doen.

Hoe is dat nu?

Bij ons in het team zie ik dat wel, maar ik zie dat niet naar de andere opleidingen toe.

Wat doet de organisatie daar nu aan?

Dat weet ik niet. De clusterdagen is een poging. Ik weet niet wat ze er verder doen. Wat niet wil zeggen dat er misschien wel een heleboel andere obstakels zijn. Misschien, maar goed ook dat ik ze niet kan zeggen.

Wie zou ik kunnen interviewen die er anders naar kijken of denken als jij? Vanuit Management, Marketing of Finance.

Goh ik ken niet zoveel mensen bij Marketing. Een heleboel zijn weg volgens mij zoals een Andre. Die zat bij ons in het DT team. Misschien Monique de Jong. Vanuit management geen idee eigenlijk. Nee dat zou ik niet zo durven zeggen.

Wie zitten er hetzelfde in als jij?

Ook dat zou ik niet zo durven zeggen. Carolina Scheepstra misschien.

En binnen je eigen team waarvan je zegt die moet je echt spreken.

Ik zou zomaar niet zo maar één, twee, drie weten. Ik weet niet. Ik weet niet of iedereen het zo maar wil.

Ik wil nog wel iemand spreken bij Finance dus jij kan mij best wel helpen.

Zo kom je wel aan 12.

Het is onderdeel van mijn methodologie een dergelijke manier van werven.

Mooi, wie is er voor mij geweest. Dus die moet ik kennen. Ik moet even goed nadenken hoor of ik iemand. Nou ik zou het niet zo durven zeggen. Die zijn er vast wel hoor.

Nou, als ze er zijn dan hoor ik het graag van je.

Ik sluit het gesprek af en geef aan dat ik het een fijn gesprek vond en vertel mijn gevoel erbij. Ik bedank haar.

Ik vertel haar dat ik haar verhaal ga verwerken en vertel dat ik het graag bij haar terug leg voor vertegenwoordiging. Ze bepaalt dan of ze wilt deelnemen aan de workshop na het lezen van haar verhaal.

Ik weet denk ik wel een aantal mensen die er geschikt voor zijn voor het gesprek, maar ik weet niet of zij erop zitten te wachten.

Dat is toch aan mij om dat aan hun te vragen. Voor mijn onderzoek is het belangrijk om meerdere perspectieven in kaart te brengen. Dus als je een naam hebt graag.

Rene Heerdink. Hij neemt het mij niet in dank af.

Wie nog meer?

Owh eens even kijken. Met een uitgesproken mening he. Hans van Strien is een collega die er ook al heel lang is. Ik heb ook een naam die er nog niet zo lang is en een heel ander typ is: Robert Hesselink. En dat zijn drie verschillende types zou ik zeggen.

Hoe zou jij bijvoorbeeld Rene omschrijven?

Die zoekt de samenwerking altijd.

Hans?

Ook en als je weet hoe je er mee moet omgaan.

Robert?

Goede collega, prettig en iets meer kort door de bocht.

En hun beeld bij de BBS? Rene bijvoorbeeld.

Die heeft ook zijn zorg.

Dat is volgens mij zacht uitgedrukt als ik je non-verbaal zie.

Ja, maar dat hebben ze allemaal. Bij Hans en Robert ook. Rene misschien. Hij is altijd wel genuanceerd, maar nu is de zorg er vanuit het vakgebied. Normaal is hij genuanceerd, maar nu zie ik ook de zorg. Jeetje wat zal hij boos zijn.

Gesprek Respondent 2/ 28-01-2014/ Eerste gesprek

In de introductie leg ik uit welke twee speerpunten ik heb bij mijn onderzoek. Een extern en een intern punt. Tevens leg ik mijn methodologische aanpak uit en het vervolg van het onderzoek.

Maar mijn vraag aan jou is: Waar denk jij dat er problemen zitten als het aankomt op verandermanagement of cultuur?

Ik verwacht dat het straks organisatorisch lastig is met de aansturing. In die zin dat moet heel duidelijk op papier komen. Dat moet je heel strak neer gaan zetten. Duidelijk verantwoordelijkheden verdelen. Er wordt bijvoorbeeld gesproken over een clustermanager. Die persoon is voor een cluster verantwoordelijk maar zit wel op een locatie. Daaronder heb je dan een teamleider BBS en een teamleider afbouw. De clustermanager hier op locatie is dan verantwoordelijk bijvoorbeeld voor Marketing. Afbouw is apart. Maar wel BBS maar voor BBS is hij dan verantwoordelijk op alle locaties qua aansturing. Maar niet qua leidinggeven, want je krijgt leiding van iemand van de locatie.

Dus een teamleider?

Nee, de teamleider wordt aangestuurd door de clustermanager op de locatie. Dus de teamleider in Den Haag van de BBS wordt aangestuurd door de clustermanager Den Haag maar ook heeft hij te maken met de clustermanager BBS die misschien wel in Rotterdam zit.

Oh ja dat is interessant.

Ja, je kijkt dus en zo en zo (maakt schematische tekening). Ik kan me voorstellen dat deze opzet wat ingewikkeld is. Op iedere locatie heb je te maken met verschillende culturen. We hebben een Marketing docentenkamer, een FSM kamer, daar achter zit nog een Management kamer. En straks moeten we met zijn allen op één kamer denk ik?

Ja want dan ben je één team.

Ja, maar ben je dan ook een team. Of krijgen we straks toch splitsingen als de ruimte daarvoor is. Er moet heel wat gebeuren willen we daar ook daadwerkelijk een team van maken. Volgens mij zouden we daar snel mee moeten beginnen en niet moeten wachten tot het september is. Wie deze poppetjes worden is ook nog steeds onbekend. Volgens mij vertelde Erik dat hij één en ander in januari begin februari bekend wilde gaan maken. En zodra die bekend zijn dan zal hij ongetwijfeld contact gaan zoeken met teamleiders die hij graag wil hebben. Dat wordt ook nog wel interessant. Ik sta bijvoorbeeld onderaan het lijstje omdat ik gedetacheerd ben.

Vanuit toerisme.

Ja. Het kan heel goed zijn dat er straks een clustermanager wordt benoemd vanuit Den Haag. Dat er twee teamleiders worden benoemd maar dat ik daar niet bij hoor. Maar dan zitten we nog steeds met teamleiders die er nu zitten een teamleider Marketing, Management en FSM.

Hoe zie je die rol dan? Dat die rol verdwijnt?

Nou die verdwijnt per 1 september maar het is nog wel interessant hoe de teamleiders omgaan met de huidige teamleiders plekken. Zal er bijvoorbeeld veel overlap inzitten? Maar het zal niet altijd kunnen, want er zijn volgens mij op dit moment meer teamleiders dan teamleider plekken volgend jaar.

Jij zegt dan dat je tegelijkertijd moet samenwerken. Maar zijn die teamleiders er nog?

Nee, de teamleiders Marketing en Management enzovoorts zijn er dan niet meer. Er zijn dan op- en afbouwteamleiders.

Ja dat klopt.

Maar ik neem aan dat die al wat eerder aan de slag willen met de voorbereiding van de teamvorming. Terwijl je dan ook nog de teamleiders hebt zitten die tot 1 september er zijn.

Is er dan een scenario dat jij of Arie maakt niet uit, jullie als teamleiders verantwoordelijk worden gesteld voor het samenstellen voor het team BBS vanaf 1 september terwijl je daar zelf dan vanaf 1 september niet meer zit.

Ja dat vraag ik me af, wie gaat dat nou uiteindelijk doen. Of ik dat ben of degene die straks in Den Haag werkt? Ik hoop nog steeds dat ik die persoon ben. Maar ik kan me voorstellen dat er niet direct plek is.

Ik hoorde je net zeggen: dit zou je eigenlijk voor 1 september moeten doen.

Ja ik vind dat je hier het tweede semester mee aan de slag moet.

En daarbij hoor ik ook twijfel. Of dat wel haalbaar is.

Nou niet twijfel of het haalbaar is, want ja je moet het gewoon gaan doen. Dat zijn dan in dit geval Gerben, Monique en ik voor Den Haag. Maar wat nou als blijkt, ik kan me zo voorstellen dat Gerben en Monique geplaatst worden dan is het wel makkelijker. Maar stel dat we het alle drie niet zouden gaan doen en er komen dan nog twee anderen bij die er iets over moeten zeggen. Dan zijn we met wel heel veel mensen. Dan moeten we het nog steeds gaan doen maar dan wordt het nog iets belangrijker dat daar heldere afspraken over worden gemaakt.

Denk je dat afspraken voldoende zijn?

Je moet afspraken maken over hoe je het aan gaat pakken. Maar vervolgens moeten daar wel concrete acties op komen. Ik denk echt dat je aan de slag moet gaan met concrete activiteiten. Je moet nadenken over een docentenkamer. Waar gaan we straks met zijn allen zitten. Er moet een werkkamer komen een soort stilte plek waar mensen kunnen zitten om te werken. Maar misschien ook wel een plek waar mensen elkaar kunnen ontmoeten in net wat minder stilte. Om te kunnen sparren. Ik verwacht dat we veel overleg nodig hebben om met elkaar dat nieuwe programma met succes te gaan draaien.

Ja zeker, omdat we studenten zo intensief gaan begeleiden dan wil je daar met elkaar over praten.

Ja absoluut. We kennen elkaar van naam, maar we moeten elkaar ook gaan leren kennen als persoon. Dus je moet BBQ'en en fietsen of zo. Iets om aan elkaar te kunnen snuffelen. Ik weet niet hoe groot de cultuurverschillen zijn tussen de opleidingen. Maar er zullen wel degelijk verschillen zijn.

Die kamers waar we het net over hadden dat kun je natuurlijk regelen door het daar bijvoorbeeld met facility management over te gaan hebben. Maar dat laatste wat je noemde dat is moeilijker om te managen. Hoe zie je dat?

Nou zeker moeilijk, omdat als er drie huidige teamleiders daarmee aan de slag gaan dan zullen ze dat nog steeds met de blik vanuit hun eigen team doen. Daarom is het goed als er bekend wordt wie dat uiteindelijk aan gaan sturen. Ik denk dat die persoon daar dan een leidende rol in zal moeten nemen. Het scheelt wel dat mensen elkaar kennen van de ontwikkeling van de BBS.

Ja, dat is één. In Den Haag hebben we misschien met sommige ook al eerder samengewerkt.

Ja, dat scheelt. Maar dat zal zeker niet op alle locaties zo zijn, Den Haag is kleinschalig. Ik kom ook al tien jaar in Diemen en ik ken nog steeds de weg niet. Ik kan me voorstellen dat mensen elkaar daar niet altijd tegenkomen.

Nee precies. Maar wat ik al zei, dat ene kan je dus managen. Maar dat andere is lastiger omdat wat je zegt elke teamleider heeft zijn eigen invalshoek.

Ja precies een voorbeeld hoe gaan we met studenten om als het gaat om de vraag of die wel of niet de docentenkamer in mogen lopen. Dat is iets simpels maar er zit vaak een gedachtegang achter waarom dat wel of niet goed zou zijn. We zouden drie culturen bij elkaar moeten brengen om te kijken of er een grote gemeenschappelijke deler is.

Dat is in principe niet een heel groot probleem. Als je alle drie de culturen in kaart wil brengen in de tijd die ik heb is dat moeilijk. Maar een mogelijkheid is dan om te bekijken welke cultuuraspecten wil je gaan belichten. Is het de bedoeling dat het zelfsturende teams worden.

Ik denk het niet. Ik zou het ook een vreemde keuze vinden bij iets nieuws. Maar ik weet het niet.

Maar wat vind je ervan dat, nu het al bijna februari is, dat het er nog niet is? Dat er nog geen plan is.

Begrijpelijk gezien de situatie, maar wel jammer. Ik heb het idee dat er enorm goed na gedacht wordt over het onderwijs concept. Ik ben ontzettend onder de indruk hoe dat allemaal gaat. Maar de instroom loopt op dit moment nog niet heel goed in Den Haag, daar moeten we dus nog wat mee. Met Mark, Monique en Gerben zijn we daar nu wel mee bezig. We willen er echt wat mee. Mark is er enorm actief mee door allemaal schoolbezoeken etc. Maar dat laatste daar is nog niet echt over gedacht en ja dat moet wel snel gaan gebeuren.

Als we naar dit kijken. Als we kijken naar wie er allemaal betrokken zijn bij de ontwikkeling van BBS. Vanuit Rotterdam is dat in ieder geval Bert. Maar lang niet iedereen is erbij betrokken. Maar daardoor trek je dus wel een paar mensen er tussenuit die zich betrokken voelen bij de BBS, omdat ze mee ontwikkelen. Daardoor kan ik begrijpen dat je er meer feeling hebt met BBS en misschien meer in het concept gelooft. En dat je elkaar dan binnen een team eerder op zal zoeken. Terwijl de mensen die er niet aan bijdragen in september daar wel mee aan de slag moeten

Ja dat wordt ook nog een interessante. Het is belangrijk dat het draagvlak van de BBS zo groot mogelijk is en dat mensen zich wel betrokken voelen ook al ontwikkelen ze niets. Maar dat is lastig. Ik begrijp het ook wel. Er zijn collega's die nu heel druk zijn met afstuderen en daarin overlopen of met de reorganisatie bezig zijn geweest. Ja als je er nu niets aan doet dan begint de BBS voor je gevoel een beetje volgend jaar. Je bent dan zo druk met nu dat volgend jaar nog ver weg is.

Ja en je zegt daarmee dat ze daarmee ook impact met zich meebrengen?

Ja, het zijn twee culturen op dit moment. Mensen die er al heel erg mee bezig zijn geweest en mensen die er bijna blanco instappen. En ook die mensen moet je mee hebben in je nieuwe concept met feedback en het sandwichmodel. Op een clusterdag wordt het over het algemeen wel goed uitgelegd. Maar dan is het een verhaal van die dag en de volgende dag ben je gewoon weer aan het werk. Terwijl als je de volgende dag weer gaat ontwikkelen en die week erop weer wat doet voor BBS dan blijf je in die modus.

Want hoe vond je de sfeer de laatste keer tijdens de clusterdag rondom BBS?

Het openingsgedeelte was niet sterk. Natuurlijk moet er aandacht zijn voor de reorganisatie want mensen willen daar wat over weten. Maar dan had het afgekap moeten worden, einde onderwerp daar gaan we het nu niet over hebben. Ik vond het vervelend dat we nu veel tijd kwijt waren aan mensen die vragen stelden van een stap in het proces die allang gemaakt is. We gaan niet meer de BBS ter discussie stellen.

Nee. Zo waren er wel meer die dat..

Ja, maar er waren mensen die vroegen hoe kijken we dan naar de oude opleiding. Nee, we waren op sterven na dood. Daarom hebben we BBS bedacht en nu hopen we dat we blijven leven. Net

alsof we fantastische opleidingen de deur uit hebben gedaan om te vervangen door BBS. Nou dat is niet waar. Dat vond ik een beetje de teneur van de vragen die mensen stelden. Vragen over de reorganisatie begrijp ik heel goed, maar het had voorkomen moeten worden door er gelijk iets over te zeggen. Erik had het als eerste moeten doen, omdat het heel erg leeft. En dan had het meteen moeten stoppen. Zo van nou daarover praten we op een ander moment over, want we gaan nu verder naar het volgende onderwerp de BBS. Toen kwamen er vragen waarom doen we dit eigenlijk even vrij vertaald. Ja, daar hebben we destijds redenen voor gehad, die discussie gaan we nu niet voeren, we zijn blij dat het er is, we gaan er nu iets moois van maken.

Dat is wel interessant. Ik krijg die indruk ook hoor, dat is op basis van de vragen die werden gesteld en uiteraard ook door wie. Maar de indruk die ik ook nog kreeg tijdens de laatste clusterdag in Alkmaar dat je proeft dat nog niet iedereen on board is.

Ik geloof dat het toen voornamelijk van mensen BE en AC vooral was. Die hadden echt zoiets van waarom doen we mee met BBS het eerste jaar. Ja, je merkt dat mensen nog niet aangehaakt zijn. Negeren is niet handig. Maar je moet het niet voor het publiek op dat moment heel veel mee, want het heeft nu heel veel tijd gekost. En er is daardoor informatie niet gegeven die denk ik, wel gegeven had moeten worden. De aandacht had meer moeten liggen bij hetgeen die dag ontwikkeld moest worden. Bijvoorbeeld die man die een presentatie wilde geven over dat digitale platform. Daar had ik meer van willen weten daar had juist meer tijd naar moeten gaan.

De vraag is natuurlijk ook of je daar op dat moment iets mee moet of dat het meer iets is voor de teamleiders.

Ik denk inderdaad dat een teamleider daar met mensen in gesprek moet gaan. En moet zeggen van kom eens langs dan praten we er nog eens over.

Oké. Dan had ik nog een ander onderwerp wat ik interessant vond. De rol van de docent. Straks gaan we naar BBS toe. Wat mij als docent opvalt is dat je onderwijzend personeel bent dus je geeft college. Maar de focus op die colleges gaat in percentage omlaag omdat andere werkzaamheden een hogere prioriteit hebben of heel veel van je vragen.

Afgelopen twee jaar bijvoorbeeld zijn we bezig geweest met de accreditatie, reorganisatie en afstuderen. Dat heeft invloed gehad op de stages, waar leg je de nadruk op etc. Hoe zie jij straks de rol van de docent binnen de BBS. Is dat dan door vertaald?

Ik hoop dat voor de docent de begeleiding van de student door colleges, trainingen, workshops, feedback momenten of wat voor moment dan ook dat weer centraal komt te staan. Maar dat gevoel heb ik wel. Dat we die kant weer meer opgaan. Omdat ook de reorganisatie op die manier is ingestoken. Of het ook zo gaat uitpakken is wel de vraag en daarvoor zal een hoop coördinatie tussen locaties moeten zijn om allemaal hetzelfde te blijven doen binnen BBS. Bijvoorbeeld het gezamenlijk ontwikkelen van toetsen voor alle locaties gaat een keer tijd opleveren. Tijd die dan weer in het onderwijs gestopt kan worden. Ik heb dus het gevoel dat we die kant op gaan. En dat hoop ik ook, docenten moeten weer docent zijn.

Je herkent wel wat ik zeg?

Ja.

Ik vind het interessant inderdaad omdat het liefst sta je voor de klas. En in de nieuwe vorm van BBS waar het meer neer gaat komen op coachen, wat ik ook heel interessant vind. Het komt dan niet zozeer neer op een strakkere, maar meer intensievere vorm van begeleiding van studenten neer. Om het geheel naar een hoger niveau te gaan tillen.

Ik denk omdat je de contacten anders benut, deze intensiever zijn. Je laat de student ook meer zelf onbegeleid doen. Dat vraagt wel een investering. Het gaat tijd kosten, want docenten moeten daar aan wennen en studenten ook.

En de afbouw.

Terwijl we tegelijkertijd afbouw van de oude opleiding hebben. Het wordt dus niet rustig de komende jaren. Ik weet niet of dat een geruststellende gedachte is of juist niet.

Je weet dat de afbouw en BBS tegelijk lopen. Je weet dus ik heb taken en verantwoordelijkheden voor BBS in combinatie met de afbouw en dat stuwmeer wordt groter omdat de eisen van afstuderen...

En het probleem is ook dat de kwaliteit van de gemiddelde student steeds beroerder wordt. Want je goede studenten vallen iedere keer af, die stromen uit met een diploma. En je houdt de minder goede studenten over. Die meer tijd en energie vragen. Dus je houdt heel veel studenten over die allemaal een afstudeerbegeleider nodig hebben. Maar die begeleiders wil je ook graag inzetten binnen de BBS als ze daar naar het derde jaar gaan en het traject gaat lopen. Dus zodra die eerste studenten in het derde jaar komen wil je eigenlijk daar docenten inzetten die op hetzelfde moment nodig zijn om het grote stuwmeer weg te werken. Ik hoop dat de projectgroep langstudeerders dat gaat voorkomen.

Precies. Nou ik heb al heel wat. Hoe het tot nu toe klinkt is dat het voor mij, wat ik leuk vind, waar ik een uitdaging zie, is hoe gaan we het komende half jaar werken aan teamvorming voor BBS.

Dat hoop je.

Ja, dat hoop je inderdaad en hoe komt die teamvorming dan tot stand. Welke achtergronden hebben mensen daarin en wat brengt dat mee voor de balans in het team. Iedereen werkt op zijn eigen manier. En ik merk dat binnen ons eigen team en in het cluster, dus over de vijf locaties, iedereen ook weer eigen manieren heeft.

Ja, en dat dan in een tijd waarin binnen INHolland er zoveel mogelijk gestandaardiseerd wordt. Dat gebeurt nu heel erg, omdat het schaalvoordelen meebrengt en dus goedkoper is. Maar hoe kan je dan toch al die eigenheid van al die mensen in die teams nog waarborgen. Dat is een uitdaging.

Ja precies. Ik weet niet hoe jij dat tot nu toe ervaart maar die eigenheid van mensen dat brengt mooie dingen met zich mee bij begeleiding van studenten bijvoorbeeld. Maar het valt me ook op dat onderwijs zelf wordt ingevuld ondanks dat vanuit de basis er een studiehandleiding is, modules, weekplannigen etc. Het wordt wel minder, omdat we aan het standaardiseren zijn maar mensen gaven een eigen draai aan de invulling van het onderwijs.

Als alle lessen standaard ontwikkeld zijn en we hebben het allemaal op video opgenomen.

Dan zou je net zo goed een video kunnen gaan afspelen.

Ja, dat denk ik. Dat mag het niet zijn. Misschien wel, maar dan ben je geen docent meer. Dat lijkt me verschrikkelijk. Het Rotterdamse model dat iemand het ontwikkeld en negen andere docenten geven die lessen daarbij vind ik ook dat er altijd ruimte moet zijn voor een bepaalde eigenheid van een docent. Hij moet een beetje speelruimte hebben om dingen te behandelen op een manier die bij hem past en waarvan hij denkt dat het past bij zijn studenten.

Ja, precies. Die eigenheid krijg je straks ook als er drie clusters bij elkaar gaan. Iedere teamleider, ieder cluster heeft zijn eigen eigenheid.

Ja en dat op vijf locaties.

Op vijf locaties inderdaad. Dat probeer je dan aan te sturen door een hiërarchie in te bouwen.

Ja en hele duidelijke taken en verantwoordelijkheden.

Zijn die nog niet duidelijk nu?

Nee, nog niet. Maar dat gaat aan het begin zeker tot goede gesprekken leiden.

Wat is je geloof als het aankomt op 1 september beginnen met BBS?

Qua aantal studenten?

Nee, meer haalbaarheid.

Ik ben ervan overtuigd dat er straks een goed onderwijs programma ligt. Dat we dat eerste jaar echt wel gaan draaien. Er komen natuurlijk kinderziektes en dat verwacht ik vooral op organisatorisch gebied. Ik heb dus geen angst voor het onderwijsprogramma. Ik denk wel dat het een heel intensief traject wordt om al die locaties bij elkaar te houden qua hoe je vanuit die basis verder gaat. Maar als het zo strak aangestuurd wordt als dat tot nu toe gaat, ik vind het knap wat er nu gebeurt.

Als ik ook kijk hoever ze zijn ten opzichte van de laatste keer in Alkmaar. De stukken die ik af en toe te zien krijg inderdaad.

Ja dat ziet er toch allemaal goed uit?

Ja het ziet er zeker goed uit. Maar dat is ook mijn vraag over die invloeden. Want de stukken die ik zag is dat je invloeden ziet van verschillende opleidingen. Je ziet bijvoorbeeld dat sommige vakken groter zijn dan andere omdat ze denken dat die belangrijker zijn. Een ander cluster zegt dan ja, maar dat onderwerp is ook heel belangrijk.

Ja natuurlijk, die financiën bijvoorbeeld. Als marketeer zijn we daar niet zo van, het moet wel want het moet betaald worden. Maar we hebben wel de mooie plaatjes. Als je bij iemand van accountancy komt zal die zeggen ja die mooie plaatjes moeten wel betaald worden dus laten we eerst gaan rekenen. Ja natuurlijk.

Ik benoemde de verschillende achtergronden en de eigenheid van docenten daarvan denk ik dat binnen onderwijsontwikkeling dat heel moeilijk te toetsen is. Het is moeilijk om van alle vijf locaties een overzicht te maken maar ik zou één locatie kunnen kiezen.

Dat lijkt me verstandig.

Ja want vijf is teveel. Maar om dan binnen één locatie te kijken van hoe zien die verschillende oriëntaties binnen één team, bijvoorbeeld team Den Haag, hoe zien die er dan uit?

Ja.

Als we weten dat mensen van Management, Marketing en Finance erin gaan zitten. Hoe zien die mensen eruit? Wat voor eigenheid heeft die persoon? Wat voor een oriëntatie heeft die persoon? Hoe ziet die balans er dan uit binnen een team? Gaan mensen vooral op zichzelf letten of komt er een balans tussen rationeel en mensen die vooral op zichzelf letten?

Ik zou alleen niet Den Haag nemen dan. Jij bent een Marketing Hagenees. Dus ik kan me voorstellen dat het makkelijker is als jij dan een afstand hebt.

Ik ben het met je eens dat de afstand belangrijk is. Maar ik vraag me wel af hoe open mensen zullen zijn tegen iemand die ze niet kennen. Van mijn collega's in Den Haag weet ik dat ze open zullen zijn, omdat je ze kent. Maar dat is wel een veronderstelling voor hetzelfde geldt is dat helemaal niet waar.

Ja, je moet er even goed over nadenken.

Ja dat zal ik doen en ook met mijn coach bespreken. Bedankt voor het gesprek.

Gesprek Respondent 2/ 17-04-2014/ Tweede gesprek

Dit is het tweede gesprek na goedkeuring van het afstudeervoorstel. Misschien kan je me in dit gesprek nog iets meer vertellen over de organisatie en de team vorming rond BBS.

Ik vraag me af hoe je de organisatie rondom de teamvorming BBS ervaart.

Die is praktisch afwezig. Het gebeurt nog te weinig. We hebben met de teamleiders bij elkaar gezeten en toen hebben we gekeken naar de expertise gebieden. Toen hebben we docenten in die gebieden geplaatst. Docenten van wie we denken dat die werkzaam zullen zijn in de BBS volgend jaar. We hebben globaal gekeken omdat we niet weten hoeveel inschrijvingen we krijgen. Dus we kunnen er geen FTE's aanhangen. Ik heb een aantal mensen een e-mail gestuurd. Mensen die onderdeel van BBS zijn volgend jaar. Deze mensen heb ik uitgenodigd om acht en negen mei aanwezig te zijn bij de eerste training.

Zoals het er nu naar uitziet gaat één team Rotterdam en Den Haag bedienen. Dit kan veranderen naar twee teams als we veel inschrijvingen krijgen.

Als tweede is in het domein managementoverleg gesproken over de teamleiders. We willen de teamleiders aan gaan stellen zodat die persoon zich ook verantwoordelijk gaat voelen voor het nieuwe team. Zo'n persoon neemt dan automatisch de rol van trekker op zich. Vorige week werd gezegd dat gister of vandaag bekend zou worden gemaakt wie de nieuwe teamleiders worden, maar op dit moment weet ik nog niets.

Ik heb aangegeven dat ik graag teamleider zou willen zijn, maar in mijn functioneringsgesprek heb ik te horen gekregen dat ik weinig kans maak. Ik ga ervan uit dat ik in de loop van de week hoor wie er wel teamleiders zijn geworden.

Wat vind je daarvan dat je niet apart op de hoogte wordt gesteld?

Dat begrijp ik wel. Van Frank heb ik al gehoord dat de kans klein is. Leuker zou zijn als ik het persoonlijk te horen zou krijgen, wat misschien ook nog wel gebeurd, maar ik begrijp dat het door drukte niet mogelijk is.

Het domein managementoverleg waar je het over had wordt daar dan over de teamleiders gesproken, omdat jullie daar naar vroegen?

Nee, dat is iedere keer een vast agendapunt. Dit keer kregen we ook de FTE's te zien die daar bij gaan horen.

In het begin zei je dat er niet veel duidelijk was.

Nou, jij vroeg wat er was verandert in de teamontwikkeling. Nou, daar is niets anders aan, want het is nog niet echt bekend hoe de teams eruit gaan zien.

We hebben nog maar 2 maanden.

Ja, ik vind het zorgwekkend. Ik geloof oprecht dat het uiteindelijk wel goed komt. Ik begrijp ook wel dat dit door de reorganisatie later is. Maar beter zou zijn dat de teams in december bekend worden gemaakt en dan kan je vanaf januari aan de slag met teamontwikkeling.

Kijk je vooral naar expertise en vaardigheden of ook nog andere dingen?

Van alles. Ook naar is die persoon betrokken geweest bij de ontwikkeling van BBS. Is een persoon geschikt om in het eerste jaar van zo'n opleiding les te geven, want dat vraagt een bepaalde mate van flexibiliteit. Iemand moet goed contact kunnen maken met eerstejaars studenten. Hoeveel docenten heb je nodig? Welke docenten heb ik nodig bij de af te bouwen opleidingen. Dus heel veel factoren. Een voorbeeld: Walter Nijssen. Die moet nog twee jaar. Hij is heel erg betrokken bij het afstuderen, maar om hem nu bij BBS te gaan betrekken dat is erg kort twee jaar. Ondanks dat ik bij hem denk dat hij ontzettend geschikt is voor sommige onderdelen van de BBS. Op die manier probeer ik dat te bekijken.

Had je het gevoel dat er voldoende dekking was?

Nooit 100% maar ik denk dat we wel voldoende dekking hebben.

Wat vind je van de huidige samenwerking bijvoorbeeld hier Marketing Rotterdam en Den Haag?

Vrij intensief. Veel docenten die vanuit Den Haag naar Rotterdam komen om les te geven. De afstudeerbegeleiders werken vrij nauw samen. Het contact is er in ieder geval.

Is dat voldoende?

Nee, maar het is een voorwaarde.

Hoe is dat bij het BBS team dat contact?

Nou, er is geen team. We kunnen dus nog niet contact maken, want we weten niet met wie. Monique was de eerste die om duidelijkheid vroeg. Mensen hebben het erg druk en zijn gewend aan de omgeving van INHolland dat je niet altijd meteen duidelijkheid hebt. Maar ik denk dat de meeste mensen zo druk zijn dat september nog erg ver weg is. Ik vind het dus niet gek dat tot maandag nog niemand om duidelijkheid had gevraagd. Het verbaast me wel dat de organisatie er nog niet is. Het had goed geweest als het voor de kerst duidelijk was geweest. Dan hadden we elkaar kunnen leren kennen en contact kunnen leggen. Ik heb het gevoel dat het noodzakelijk is voor een goede samenwerking.

Noodzakelijk dan komt het wel vrij laat?

Ja het is noodzakelijk dat het er is op 1 september. Het is nog niet TE laat, wel laat. Zorgwekkend laat noem ik het.

Niet gek dat docenten er niet mee bezig zijn zeg je, wel gek dat de organisatie dat niet is. Misschien wel extra gek omdat het BBS is, iets nieuws

Ja, wel gek maar wel begrijpelijk. In december zaten we nog met zijn allen boven om te horen wie er mochten blijven. Het zou gek zijn om een team te maken met mensen waarvan 15% weg moet gaan omdat ze boventallig zijn. Dat is ook weer vreemd. Maar na de kerstvakantie had men wel sneller door kunnen pakken. Maar er moesten ook weer clustermanagers benoemd worden etc. Dus in die zin is het niet gek dat het laat bekend wordt, maar wel jammer.

Wat zou er nog per 1 september moeten gebeuren (door de organisatie) dat een nieuw team straks goed gaat samenwerken.

De taken en bevoegdheden moeten heel duidelijk op papier staan. Dan kan men daar makkelijker op worden aangesproken.

Hoe is de aanspreekcultuur nu?

Nog niet ideaal. Soms niet, soms via de leidinggevende, via de commissies. Nog te weinig direct waardoor het ingewikkeld en stroperig is. Het is soms lastig om mensen aan te spreken maar ik denk dat er sneller dingen opgelost kunnen worden als mensen het wel doen.

Verder moet het onderwijsprogramma goed in elkaar zitten. Het rooster moet goed zijn en kloppen, lokalen moeten goed zijn niet te groot niet te klein. Voldoende pauzes, de opdrachten duidelijk etc. Dat is allemaal een basis om goed samen te kunnen werken zodat je rust en duidelijkheid hebt. Als de organisatie dat heeft dan straal je het uit naar studenten en dat is nodig om van BBS een succes te gaan maken.

Wordt er nu gewerkt aan de roosters?

Daar zijn nu gesprekken over of het haalbaar is zoals het nu op papier staat.

Spannend.

Ja, het komt goed, de inschrijvingen zijn goed. Een maand geleden was dat anders en toen zijn we extra promotie gaan doen.

Ik hoor twee dingen bij mensen. Wil BBS een succes worden dan moet het van de organisatie komen, maar het succes moet vooral komen van de docenten. De eigen energie van docenten is belangrijk.

Ik ben het niet eens met je eerste stelling. Als je de organisatie goed inricht dan kunnen docenten hun energie richten op wat ze moeten doen. Zoals je het nu zei klinkt het alsof het afhangt van een individuele docent. Het zou heel slecht zijn als een organisatie daarvan afhankelijk zou zijn. De organisatie moet staan en een leidinggevende moet aanspreken wanneer het niet goed gaat. De garantie op succes is groter als de organisatie goed staat.

De randvoorwaarden benoemen mijn respondenten wel. Maar ze hebben het over het geloof.

Het zou onverstandig zijn om docenten in te zetten die BBS niet zien zitten. Je probeert mensen in te zetten met positieve energie. Ik denk dat er daar heel veel van zijn en het worden er steeds meer. Je zorgt dat de organisatie staat en mensen mogen kritisch zijn. Voor een leidinggevende is het naar mijn idee van belang dat een leidinggevende ervoor gaat zorgen dat de positieve energie blijft. Het vraagt van mensen een iets andere inzet. Als een docent denkt ik begin om tien uur en ik kom vijf minuten van tevoren binnen, zodat ik nog net koffie kan halen, nee dat hoort niet meer. Ik vind niet dat docenten van BBS harder moeten werken dan andere docenten. Iedereen moet zijn werk doen. Alleen het vraagt wel een andere instelling.

Ik hoorde ook dat je het had over reflecteren met betrekking tot samenwerking.

Ja, je gaat met een nieuwe opleiding aan de gang dus je moet kritisch zijn op kinderziektes.

Wat zou voor jou ideaal zijn. Dedicated BBS?

In mijn ogen moet je een kernteam hebben van een aantal mensen die alleen maar bezig zijn, full time, met BBS. Zo'n kernteam is voor studenten ook belangrijk, daar kunnen ze terecht, aanspreekpunt. Bij toerisme hebben we een gedeelte van het gebouw geclaimd. We hadden wat vliegtuigstoelen neergezet en wat tropische posters opgehangen. Studenten wisten dan "ow we zijn nu bij toerisme", dus herkenbaarheid vind ik ook belangrijk. Voor BBS moeten we ook een schooltje creëren binnen een schooltje. Ze moeten weten waar de basis, thuis van de BBS is. Een fysiek thuis en daarbij hoort ook een kernteam. Daar omheen heb je docenten die je inzet als aanvulling. Het kernteam moet dan bewaken dat de aanvullende docenten zich ook houden aan het concept BBS. Je zal dan nog een paar docenten hebben die heel af en toe een les geven. Van die groep kan je niet verwachten dat ze helemaal in het BBS zitten. In mijn ogen is BBS een fantastische kans en ik geloof er enorm in. Zelfs zo dat het creatieve domein een zelfde opzet zou moeten overwegen. Het beroepenveld vraagt studenten die een bepaald denkniveau hebben en die zich goed kunnen gedragen.

Gesprek Respondent 3/ 17-04-2014

Ik leg mijn methodologie uit. Ik vertel dat het lastig is om een afspraak te maken met Petra Biemans.

“Je zou verwachten dat een lector mee zou willen doen aan een onderzoek.”

Ik laat Frans mijn onderzoeksvraag lezen. Hierbij geef ik aan dat ik deze zal aanpassen op basis van tijdbestek – huidige situatie naar 1 september 2014 niet meer.

Kijk er staat goede samenwerking. Ik zou zeggen begin, maar gewoon met samenwerking, want dat is al meer dan genoeg en lastig genoeg om dat voor elkaar te krijgen. Anders moet je ook nog goede operationaliseren. Wanneer is de samenwerking goed? Als wij elkaar bij de voornaam noemen of als wij aanwezig zijn op de vergaderingen. Je hebt over de overgang van de huidige situatie naar de gewenste situatie. Ja, het is een nieuwe situatie dus ik denk dat je het moet ontkoppelen. Het is lastig hoor. Gewoon samenwerking in de nieuwe samenwerking en in de nieuwe context. Dat betekent dat je mensen moet dwingen uit de context te halen. Ik vind dat ook altijd heel grappig. Omgeving bepaalt gedrag een groot deel en dan zie je dat als mensen voor het eerst komen werken, hier helemaal nieuw komen. Bijvoorbeeld als we bij de Haagse Hogeschool gaan werken per 1 september. Dan stappen wij er binnen en dan worden we hopelijk welkom geheten. Dan krijg je: “je gaat dit vak geven en dit is je boek en dit is je rooster.” Dan accepteer je dat. Je gaat het gewoon doen. Dan zie je in deze situatie, een organisatie in transitie, waarbij mensen niet in een nieuwe situatie, maar weg glijdt uit de oude situatie en inglijdt in de nieuwe situatie dat mensen nog wel hun ankers in de oude organisatie blijven houden. Ze zeggen dan: “ja, maar die sheets kloppen niet of want dat boek dat is raar en dat ga ik niet doen.” Terwijl als je dus in een nieuwe context en een nieuwe organisatie zit dan zeg je: “dat is een prima boek. Ik heb er wel wat moeite mee, maar ik ga ermee aan de slag.” En dat vind ik altijd zo intrigerend.

Dat de mensen in staat zijn om in de nieuwe context te functioneren.

Dat betekent ook dat je die mensen. Wil je die. Dat moet je in feite met een Big Bang doen. Je moet ze in mijn opinie in een nieuwe context plaatsen. In die nieuwe context moet je dan weer. Allemaal zit je dan in die nieuwe begin situatie. Dan moet je dus met elkaar en dat dwingt je al tot samenwerken.

De nieuwe context is de BBS situatie?

Ja, en dan een dedicated team hebben en een dedicated manager die niks meer te doen hebben met de oude situatie. Per 1 september zijn zij fully dedicated nieuw. Dan heb je daar omheen. Je hebt helaas niet de volume dus daar omheen heb je een aantal satellieten. Die af en toe in vliegen om hun kunstje te vertonen. Nou, daar moet dan iemand uit het dedicated team dan voor gaan waken dat die niet in de kramp schiet uit de oude situatie. Als je zegt we hebben nu een andere didactiek en je komt invliegen dat dan wel iemand uit het dedicated team jou meeneemt en helpt om te zorgen dat jij in de nieuwe didactiek meegaat. In de wetenschap dat jij nog in de ankers zit van de oude organisatie en niet zo mee wil met verandering in principe. Ik denk dat dit het heikele punt wordt. Lukt het ons om een dedicated team voor elkaar te krijgen? En lukt het ons om die context zodanig neer te zetten dat het voor zowel de docent als student de situatie wel echt nieuw is? Want op het moment dat we hier in de gangen na iedere lesactiviteit naar een andere verdieping of lokaal moeten en dat lokaal is weer frontaal klassikaal ingericht terwijl wij eigenlijk meer in de kring, in de cirkel en groepje willen werken. Ja, hoe fanatiek ben je dan om het eerste kwartier het hele lokaal te lopen verbouwen. Omgeving bepaalt voor een groot deel het gedrag. Zoals ik mij nu voel en ik zou moeten invliegen dan denk ik: ik voel me wel gezegend dat die stoelen zo staan. Ik ga gewoon in mijn oude reflex zitten.

Dit vraagt aanpassingsvermogen. Zijn mensen daartoe in staat?

Dat is denk ik een van de grootste knelpunten die je hebt.

Waarom?

Omdat je ziet dat veranderingen hier heel erg moeizaam gaan. Het is altijd een organisatie geweest, nog steeds maar wel iets minder, maar die nooit uitdaagde om mee te gaan. Je hakken in het zand zetten dan gingen ze er wel omheen en dan mocht jij je hakken in het zand zetten. Er wordt verder geen scholing gegeven, trainingen. Formeel wel hé een clusterdag. We zetten in een rapport dat we allemaal op de clusterdag waren, maar dat is allemaal niet geïnternaliseerd. Het nieuwe gedrag wordt nooit hier geïnternaliseerd. Dat valt mij wel op.

Veranderingen gaan hier moeizaam. Ligt dat alleen aan de organisatie? Of ook aan de mensen?

Dit ligt ook aan de mensen. De meeste mensen die wij hier hebben zijn nooit aangenomen op flexibiliteit en innoverend vermogen. Dat is wel heel lastig om op te selecteren, maar. Er is natuurlijk ook, dat zie je ook terug in ons cluster Marketing, er is geen overall view van wat voor een soort mensen willen wij hebben en wie willen we eigenlijk uitdagen om zich te ontwikkelen. Ik bedoel mensen die statistiek geven gaan met pensioen. Dat is over één jaar. We hebben dus nog één of twee jaar om iemand op te werken om dat gat op te vullen, want we hebben niet de capaciteit om een vacature te stellen. Daar hoor of zie je niks van. Het hele scholingsbeeld van Oké wat voor een vlees hebben wij in de kuip. Waar staan die mensen? Een nulmeting en waar willen we met die mensen naar toe en wat hebben ze daarvoor nodig? Dat hebben wij niet structureel op meta-niveau aangepakt. Als je zelf komt met iets: “het lijkt mij leuk om dat.” “Nou joh goed joh.” Of het lukt niet, want het past niet in je rooster of wat. Maar niet met het idee: “nou ik denk dat jij eerder toch meer moet ontwikkelen die kant uit.” En hoe komt dat, omdat we ook geen managers hebben die ons kennen. De afgelopen jaren heb je om het jaar of half jaar een nieuwe manager gehad. Dat geeft ook al aan dat die geen idee heeft wie jij bent, wat je bent, waar je staat en waar je naar toe wilt. Daar helpt zo een PCM-cyclus ook niet bij. Dat is ook alleen maar een kunstje.

Kunstje?

Dat is een systeem. Niet om mensen verder te helpen. Systemen moet je zien als hulpmiddel. Hier is het meer van je moet je PCM gesprek hebben gehad anders krijg jij je schaal er niet bij. Periodiek erbij. Daarom doen wij dit kunstje. En in bureaucratische organisaties zie je dat. Het zit op heel veel niveaus, dat je in mijn beleving, dat je de natuurlijke weerstand van mensen ziet. Dan dus de context waar wij in zitten. Vanuit een periode van enorme onzekerheid dat veranderingsgezindheid nog meer afneemt.

Is die periode van onzekerheid weg?

Nou, ik denk wel dat we in een nieuwe werkelijkheid zitten in het onderwijs. Dat je nooit echt meer zeker bent van je baan, maar dat is maatschappelijk. Dus die onzekerheid blijft en dan nog de facilitering er omheen. Het is zowel de individu als de organisatie en de context waar je dan in zit.

Hoe ziet de individu eruit?

Een gemiddelde docent. Ik denk dat we allemaal hier in de overlevingsmode zitten.

Hoe zie je dat?

Je kan net doen wat er min of meer van je verwacht wordt. Het moet niet. Iedereen zit tot zijn nek toe gevuld om het zo maar uit te drukken.

Hoe uit men dit?

Nou niet echt chagrijnig, maar dat je dingen te laat doet of na laat of dat je afspraken vergeet. Dat je het wel weet, maar dat denkt: goh is dat nu al. Dat je geen reflectie momenten hebt. Er zit geen reflectie in. Als jij je lessen wilt voorbereiden dan wordt je daar, volgens je inzetplanning wel, maar feitelijk word je daar niet voor gefaciliteerd. Dus dat doe je dan 's-avonds in je vrije tijd. Als je er zin in hebt. Heel vaak ben je zo gaar dat je denkt het zal wel.

Overleef je als team of als individu?

Als individu. De mensen die je om heen hebt dat je elkaar wel door de winter heen helpt. En dat is onze situatie nog meer ingewikkeld geworden, omdat we allemaal nomaden zijn geworden. Dan kom je er één in Rotterdam tegen en in de middag zit je in Den Haag. Ik kom net uit Rotterdam waar ik college heb gegeven. Het bizarre is dat een student zei: "ik zit vanmiddag ook weer in Den Haag. Ik ook dus gezellig.". Dus dat maakt ook doordat je allemaal gaat reizen dat bijvoorbeeld het gemeenschappelijk lunchen, gaat ook allemaal mis. Dat zijn uitdagingen, want hoe vaker je elkaar ziet, hoe aardiger je elkaar gaat vinden. Dat wordt ook lastiger als je elkaar minder ziet. Als je naar de hele constellatie kijkt dan is het dadelijk echt een wonder als het gaat draaien. Om het maar zo uit te drukken. Dat is eigenlijk veel leuker om dat te onderzoeken. Hoe komt het dat ondanks alle negatieve randvoorwaarden dat het toch een succes wordt? Er zit toch een zekere drive in al die mensen om er toch voor te gaan. Dat vind ik wel wonderlijk om zo maar te zeggen.

Wat is jouw drive?

Ja, wat mijn drive is weet ik ook niet. Dat is wel wonderlijk. Ik bekijk het toch allemaal wel met een bepaalde afstandelijkheid. Ik heb mij heel helder voorgenomen dat ik in het weekend niks meer doe. Je moet jezelf ook de rust geven. Als ik thuis kom dan kijk ik ook niet meer naar mijn mail en mijn mobieltje. Dan is het klaar om het zo maar uit te drukken.

Hoelang doe je dit al?

Dat doe ik nu anderhalf jaar en dat gaat goed. Ik ben nog steeds niet overspannen.

Wat ontbreekt er aan de organisatie?

Er ontbreekt heel veel. Dat begint al bij het hoogste niveau he. Visie op wat voor een hogeschool wij zijn. Die is niet helder.

Wat voor een hogeschool zijn wij?

In de werkelijkheid zijn wij in het zuiden een emancipatie machine voor studenten van allochtone afkomst. Voor de tweede of derde generatie die voor het eerst in het HBO zitten. Ik ken in Rotterdam studenten die zeggen mijn ouders zijn analfabeten en ik ben de eerste in het HBO. En dat vergeten wij heel vaak dat het een enorme emancipatie machine is. Maar in het noorden zijn wij gewoon een degelijke blanke middenklasse. Dan wordt het heel moeilijk om te vertellen wie je bent. Dan krijg je dat men dat niet weet op hogeschool niveau, want dan worstelt men met locatie cultuur en locatie eigenheid. Vestigingsdirecteuren worden het nu en die moet iets met die vestiging. Nou deze vestiging is een UNESCO vestiging. Dat merk je dan dat er een vlag en er een bordje is. Ja, dus wat voor een hogeschool zijn wij. Onze identiteit is dus al vaag. Daar begint het al.

Met de BBS is er een duidelijk beeld, toch?

Ja, maar dat is de BBS, maar die zit in de constellatie van de hogeschool. De BBS in het noorden wordt toch anders qua publiek daar heb je minder een emancipatie machine dan in het zuiden. Hoe ga je dan met die regionale verschillen om? Dat blijft heel lastig. Als je al je eigen identiteit weet, hoe weet je dan de identiteit van. Dat vind ik altijd zo mooi bij SHELL. Daar hebben ze het altijd over winning attributes. Er is hier niemand binnen de hogeschool die zeg maar de zes winning attributes van de hogeschool kan noemen. Hé, wie zijn we, waar zijn we sterk in en wat maakt ons zo uniek dat wij er zijn? Dan komt iedereen op platitudes uit. Dat kan net zo goed bij de Haagse of bij de Hogeschool Rotterdam dus dat is niks bijzonders. Dus het unieke is dus dat we business studies hebben. Wij zijn de enige en het is uniek en daar ligt dus een enorme kans.

Maar?

Wij zijn altijd heel goed geweest in plannen maken. Mooie gebouwen en plannen, maar de concrete uitwerking daar rafelt het vaak.

Hoe komt dat?

Dat is de diepe cultuur van de organisatie.

Wat is dan de cultuur van de organisatie?

Wel betrokken, informeel, maar de cultuur van ons. Hoe zou je dat nou kunnen omschrijven? Wat is de cultuur van INHolland? Je hebt hier heel veel vrijheid. Je wordt hier ook als personeel nog enorm gepampered. Wij mogen nog ongelimiteerd kopiëren en ongelimiteerd koffie halen. Op andere hogescholen niet hé. Tien kopjes koffie per dag op je kaart of 2.500 kopieën op je kaart per jaar.

Dat zijn kleine pamperingen. Ik hoorde je net een andere pampering noemen namelijk PCM.

Misschien voor jongere collega's werkt hij misschien wel ofzo, maar ik heb in al die jaren dat ik hier werk er nooit wat aan gehad om het zo maar te zeggen. Ik heb altijd buiten mijn PCM om gezegd dit wil ik doen en dat ga ik doen en als jullie dan niet willen betalen dan betalen jullie niet en als jullie wel betalen dan is het mooi meegenomen.

Wat is nog de waarde van de PCM?

In mijn geval niets. Nee, het voegt bij mij niets toe. Dat hele instrument mag van mij de vuilnisbak in. Dat doen ze niet.

Hoe beoordeel je dan iemand?

Ja, waarom moet je iemand beoordelen? Dat is ook vanuit een bepaalde filosofie. Er zit altijd. De beoordeling is vaak op basis van indicatoren die nou ja op zijn minst twijfelachtig zijn. Neem alleen het nakijken van tentamens. Dan wordt er gezegd dat je dat binnen tien dagen moet doen. Nou als je hier parttime werkt en je werkt op drie locaties. Wat is dan haalbaar?

Straks met de BBS staan er zo meteen bijvoorbeeld 200 studenten voor de deur. Wie controleert de docent?

Daarom heb je dus. Als je dat goed voor elkaar wilt krijgen dan moet je dus zorgen noem het maar dedicated, die van de hoed en de rand weten van de opleiding. Wat de visie, de missie, de didactiek, de opbouw is. Iemand die zegt: nou dit is mijn opleiding. Geïnternaliseerd en eigenaarschap. Deze opleiding is van mij. Geen andere taken erbij. Juist niet.

Stel ik vertel je dat het niet het geval zal zijn.

Nee, dan heb je dus een ernstig afbreukrisico, want dan krijg je het geval dat ik met één been in oud sta en één been in nieuw. Dan zit ik dus in een spagaat en je weet ook dat we er weinig tijd voor krijgen om lessen voor te bereiden. In de BBS willen we toch dat de lessen anders zijn. Dat kost je meer voorbereiding. De automatische piloot, vooral in het begin, kan niet. Dus als je dat niet goed faciliteert, uitdaagt en monitort dan heb je daar een afbreukrisico.

Faciliteert, uitdaagt, monitort. Dat moet dus allemaal georganiseerd worden?

Ja.

Door?

Door zo een dedicated team.

Het team?

Nou ja, dat hoeven maar vier mensen te zijn. Of het nou een manager moet zijn. De managers hier. Dat is ook de tragiek hier in deze organisatie. Dat is nog een erfenis van het Elberisme. Hoe minder je kon, hoe minder vakkennis je had, hoe sneller je carrière in het management. Daar loopt je nu steeds tegen aan bij accreditaties en inspectiebezoeken. Iedere keer loop je daar tegen aan. Dat onze managers heel erg aardige goedwillende mensen zijn, maar eigenlijk geen idee hebben waar het over gaat. Nu generaliseer ik. Ik heb toch echt wel. Ik zie er een hoop in deze organisatie en een hoop bij andere. Ja, dat is ooit een keuze van het Elberisme geweest. Dat

we een koekjesfabriek waren. Dus dan hoeft je alleen maar opzichters te hebben en dat zit er dus nog steeds in. Dat is de diepe cultuur. Ik bedoel van alle managers die ik ken van cluster marketing is er één teamleider die ook weet wat afstudeerbegeleiding is en het ook kan. Die dus ook een beeld heeft wat er allemaal speelt. De andere hebben het allemaal nog nooit gedaan in de nieuwe setting en die hebben geen idee van.

Wat was de kritische noot bij de accreditatie?

Nou ja, de tragiek dat je bij CE, en bij SBRM ook, dat het een marketing opleiding is. Hé er zit heel veel marketing in en dat dan niemand echt lid is van het NIMA of register Marketeer of senior marketing professional is. Ik ben nog steeds de enige. Dat is natuurlijk tragisch. We zijn al twee jaar verder. Dat bedoel ik dus met overal focus. Wat wil je? Waar wil je voor staan?

Hoe zit het met expertise en vaardigheden die we in huis hebben?

Dat is een probleem. Op het moment namelijk dat je iedereen de master leren en innoveren geeft kunnen ze allemaal heel leuk werkvormen doen, maar ze snappen nog geen bliksem van logistiek management om maar iets te noemen. Dan hebben ze een master titel alleen ja, niet de kennis die we willen hebben voor de opleidingen. Dat is het probleem ook. Je moet dus als cluster marketing een visie hebben. Waar staan wij als opleiding zijnde? Wat voor een opleiding zijn wij? Wat voor een expertise gebieden zitten er in? Dan moet je zorgen dat je op elk expertise gebied minstens twee docenten hebt die daar heel stevig in zitten.

Even terug komen op de BBS. Wat weet je er van?

Ik probeer mij nog een beetje verre van te houden.

Want?

Nou, ik zit heel veel in het afstuderen en het stuwmeer en de afstudeerrichtingen. Bij mij komt het over een jaar of twee. Ik probeer mij dan zo te resetten dat ik denk nou het is alsof ik bij een nieuwe hogeschool ga werken. Ik stap er dan gewoon in en dan ga ik mee doen. Ik ben nu bezig met de afstudeerrichting voor CE en SBRM binnen business studies. Nou daar merk je al hoe moeilijk dat wordt en hoe moeizaam het allemaal gaat.

Wat bedoel je met moeizaam?

Visie, inhoud, beeld wat men ervan heeft. Wat mij ook opvalt is de enorme Poolse landdag (wilde en ongeregelde ervaring). Aan de ene kant vind ik dat heel mooi. Ze proberen iedereen erbij te betrekken. Dat je iedereen wilt informeren, wilt enthousiasmeren voor de nieuwe opleiding. Maar aan de andere kant heb je een gigantische Poolse landdag. En als je dan naar het programma kijkt voor jaar één en twee. De didactiek is dan een beetje modern, maar in mijn optiek is het nog wel erg old school. Mag hoor, degelijk. Niet echt sprankelend innovatief. Het nadeel van al die werkvormen, dat passeert dan zo, dat ze alles willen opnemen en filmpjes enzovoorts. Dat is weer blind achter iets nieuws aanlopen. Weet je wel zo van we gaan alles opnemen, zodat de student het kan na kijken in zijn eigen tijd. Dan denk ik: hetze. Het rennen achter een zogenaamde vernieuwing dan is het meer de vernieuwing om de vernieuwing. In plaats dat het fundamenteels iets toevoegt aan de kwaliteit van de opleiding. Ik zie een hoop haken en ogen. In dat opzicht heb ik een pessimistisch beeld.

Ik hoor het. Ik wil terug naar het organiseren van een samenwerking. Je las mijn onderzoeksvraag. Het eerste wat je zei is laten we maar beginnen met een samenwerking in plaats van een goede. Want? Je zei dat het 'goede' moeilijk te operationaliseren is, maar ik hoorde ook een andere toon in je stem.

Wat mij opvalt is dat we nu *eindelijk* in de cluster marketing, na al die jaren, nu *eindelijk* gaan samenwerken. Maar hoe komt het dat die samenwerking nu tot stand komt. Omdat nu *eindelijk* afgedwongen is dat er maar één studiehandleiding mag zijn. Dat er nu *eindelijk* afgedwongen is dat er maar één toets afgenomen wordt in een vak. De duidelijkheid. Dat betekent dat als je

mensen in een bepaalde context dwingt dan gaat hun gedrag ook veranderen, maar op het moment dat je die context maar laat en daar niet toe stuurt.

Wat gebeurt er dan?

Dan gaat iedereen van not invented here and business as usual. Je moet mensen dus dwingen uit hun comfortzone te treden. Dat bedoel ik dus ook dat als je bij een andere hogeschool gaat werken bijvoorbeeld Haagse dan word je hier uit je comfortzone gehaald. Dat is anders en dat is nieuw en ben je eerder geneigd tot veranderen. Hier zitten we heel erg in onze comfortzone, nog steeds.

Gaat dat veranderen?

Dat hangt er van af hoe. Het is maar net hoe je dat als manager aanstuurt. We hebben allemaal ervaring met bepaalde managers. De ene heeft het toch heel verkeerd aangestuurd waardoor het compleet vast liep en in puin draaide. De ander pakt het heel laconiek op en het blijkt dat het mensen energie geeft en dan gaat het wel draaien. Terwijl je wel in dezelfde puinhoop zit. Het hangt *heel* erg af van de stijl van aansturing.

Wat voor een aansturing heb je nodig bij de BBS?

In ieder geval geen komma- of procedureneuker. Dan gaat het helemaal mis, omdat je ook met veel krasse knarren loopt.

Krasse knarren?

Laten we het maar boven de 45 noemen. Dus die hebben allemaal al jaren meegelopen in onderwijs settingen. Dus die al minstens als vijftien managers versleten hebben. Dus je moet als manager dan niet op je strepen gaan staan. Dat gaat dan averechts werken denk ik. Maar wel hele heldere kaders stellen bijvoorbeeld een toets duurt 90 minuten. We hebben centrale toetsen, alle locaties dezelfde. Heel helder aansturen. "Ik denk dat jij heel erg goed bent in dat vak, wil jij samen met die en die of heb je nog een ander idee.". Dus mensen uitdagen, prikkelen en dat gebeurt eigenlijk niet. Er worden vakgroepen gecreëerd en dan is er plots een spreadsheetje en dan zie jij je naam op zonder dat er iets je gevraagd is of zonder dat jij je bewust was dat je een vraag krijgt gesteld vanuit de vakgroepen. Een mailtje of dat je toevallig in de gang je teamleider tegen kwam en zegt: "jij vond toch puntje, puntje leuk.". Zo van: "ja, dat vind ik leuk.". En dan was het opeens je taak. Dat soort dingen. Die aansturing moet veel helderder, maar wel dat je het veel meer uit de mensen probeert te halen. Je hebt dus een heel apart type manager nodig.

Hebben we die?

Te weinig. Ze zijn er wel.

Aan wie denk je dan?

Die ene die we wel hebben zit in het hoge noorden. Arie. Die kan het wel. En Arjen kan het nog heel erg leren, maar die is per 1 september teamleider af. En voor die anderen die kunnen het niet.

Bij Management of Finance?

Ik denk dat Danijela de enige is die het kan. Weet je wel die blonde. Want daar wordt ook niet op gestuurd. Als jij volgend jaar zegt: goh het lijkt mij eigenlijk wel leuk om teamleider te worden. Dan zijn ze in feite weer blij dat ze een idioot gevonden hebben. Snap je wat ik bedoel. Dan mag je meedoen aan het management development programma. Er zit ook niet echt een beeld bij. Niet we zoeken een bepaald soort. Ik ben het in ieder geval nog niet tegenkomen van in welke fase van teamontwikkeling zitten we in bepaalde teams. Er zijn wel experimenten, maar niet echt in ons domein. Er zijn teams die draaien gigantisch. Die doen zelfs aan 360 graden feedback en die roosteren zelf. Die zijn al ver in hun autonomie. Die lopen hier gelukkig ook rond in deze

organisatie. Maar dat zijn dan de specialistische opleidingen en niet de generieke zoals MER, Marketing zoals bij ons.

Waar heeft dat mee te maken?

Omdat daar veel meer professionalisme is. Veel meer vakkennis. Vliegtuigbouwkunde bijvoorbeeld. Daar merk je daar zit veel meer kennis in die groep. Bij ons zit niet zoveel vakkennis. Ook niet op marketing en ook niet op actuele marketing.

Toch kunnen die mensen hun werk doen.

Ja, dat is toch wel knap. Nee, maar dat zie je bij nog heel veel dingen. Bij de scripties zag je dat ook. De oude scripties waren invuloefeningen van jaar twee. Dat heeft twee jaar geduurd dat op andere locaties het besef door drong dat het jaar twee was. Dat het op een hoger niveau moet.

Waar komt het gedrag vandaan?

Als je als manager niet weet waar het over gaat dan kan ik mensen ook niet aanspreken op hun vakkennis. En als de manager het een beetje begint door te krijgen dan gaat die weer weg en komt er weer een nieuwe manager zonder vakkennis.

Ligt het alleen bij de managers of ook bij de docenten?

Bij de docenten ligt het ook. Want die docenten die scholen zich eigenlijk ook onvoldoende, omdat ze het te druk te hebben.

Leren ze van elkaar?

Te weinig. Dan heb je rust. Dat is die reflectie tijd en die heb je dus niet. Dan pak je hem thuis. Je reflecteert met elkaar. Walter, Monique en ik doen heel veel met afstuderen en communiceren daar ook veel over zoals het niveau van afstuderen. Wij hebben wel een heel helder beeld van wat het moet worden en waar we staan. Wij proberen dan wel tot vervelends toe voor jullie te reflecteren. We komen er, maar we doen het te weinig. Ook in de afstudeercommissie zitten viertien mensen. We hebben gewoon geen tijd om een dag eens met onze poten op tafel te zitten en ons af te vragen: waar zijn we nou in godsnaam mee bezig?

Hoe belangrijk zijn de reflectie momenten bij de BBS?

Heel heel belangrijk. Vandaar ook dat ik hoop dat men zegt dat je zo een dedicated team op zo een locatie hebt. Dat die de hele week beschikbaar zijn voor de BBS en niets anders. Dus dat is heel riant in het eerste jaar, maar er moet nog heel veel gebeuren en aangepast worden. Je kan het namelijk maar één keer goed doen. Als je met deze 800 studenten die we dadelijk hebben, als we het met deze 800 verkloten dan is het volgend jaar foetsie. Dus je moet nu echt alles uit de kast halen dat iedereen die daar studeert ook iedere dag weer naar buiten loopt van: wow.

Wat voor een gedrag en interacties zijn belangrijk voor docenten onderling in het kader van samenwerking?

Nou ja, dat je dus iedere keer afvraagt hoe ging het nou in die les? Voldeed het nou aan het idee dat we hadden toen we dit ontwikkelde. Er zitten een aantal mooie aannames in zoals de zelfsturende competentie van de student. Nou daar heb ik zelf ook zo mijn twijfels over gezien het onderzoek dat een studiepunt ongeveer veertien uur wordt volgemaakt gemiddeld door een student. Nou, dan denk ik van ja. Dat is een algemeen Nederlands probleem. De inspectieonderzoek van basis en middelbaar onderwijs. Leerlingen zijn niet gemotiveerd, vinden school niet leuk en worden niet uitgedaagd. Dat is dus het publiek dat wij ook krijgen. Er wordt dus wel wat verwacht van ons om het tot een succes te brengen.

Je zegt zo komen ze binnen en we moeten reflecteren met elkaar.

En dan dus ook meteen kunnen bijstellen.

Hoe doen we dit nu?

Weinig, want één we reflecteren niet met elkaar over hoe het loopt en twee de bijstelling is er niet om te kijken hoe gaan we het volgend blok doen. Dan staan we weer in de krant met het OER en examencommissie en dan zijn we zo weer een jaar verder.

Waarom is het zo meteen anders?

Nou, want je hebt een nieuwe situatie en een nieuwe context. En dan organiseren dat je het wel zo kan doen.

Het moet dus georganiseerd worden. Door?

Nou door, je zou bijna zeggen, een soort van über-opperhoofd die visie, beeld en eigenaarschap van die opleiding heeft.

En van de docent?

Ja, want die hebben ook te weinig beslissingsmacht. Je zit toch in de hiërarchische organisatie waar toch nog de angst voor de accreditatie en inspectie rond waakt. Dus onze innerlijke overtuiging dat we het goed doen. Als je die hebt dan durf je misschien wel, maar als je die niet hebt dan durf je niet zo goed dus schiet je in de formalistische modus. Dat zie je hier nog wel.

Nieuwe didactische werkvormen en reflecteren. Betekent dat ook elkaar feedback geven en aanspreken? Hoe gaat dat nu?

Ja, ook te weinig. We doen ook teveel met de mantel der liefde.

Hoe ziet dat eruit in gedrag?

Nou, dat je achter iemand langs het over iemand hebt en dat het dan niet in zijn gezicht gezegd wordt, omdat je dan bang bent. Of de knuppel in het hondenhek gooit. Wij zoeken ook de confrontatie niet op. Je moet je veilig voelen. Je moet je dan kwetsbaar op durven te stellen. Dat op het moment dat iemand het zegt dat hij je een lul vindt dat je het dan kan accepteren en dan niet gelijk in de stress schiet of in de agressie schiet. Dat vereist nogal iets van je om dat te kunnen. En dan moet je denk ik ook mensen en teams bij coachen en begeleiden.

Training?

Ja, een training. Hoe geef je elkaar feedback?

Maar we geven er toch les in?

Ja, maar ja dat is waar, maar ja we gaven in alles les en we bleken heel slecht te scoren dus wat dat betreft. Het is heel anders een les uit het boekje of les in de werkelijkheid.

Hoe belangrijk wordt de aanspreekcultuur?

Nu is die impliciet. Je merkt hoe wij toch aan hoe studenten met ons omgaan en wij met studenten omgaan dus het is locatie afhankelijk. Er zit dus wel iets in, iets gemeenschappelijks, maar dat is nooit helder uitgesproken wat het dan is. Wat we wel prettig vinden. Wat we niet prettig vinden. Waar we wel voor staan. Waar we niet voor staan. Dat begint al dat je uitspreekt wat voor een soort school/ opleiding willen wij nou eigenlijk zijn? Dan zie je dus dat het vaak vergeten wordt in die afgelopen jaren dat we gewoon. Ja we zijn bezig met pedagogische opdracht en het lijkt wel alsof we alleen maar bezig zijn met vinkjes voor de NVAO, de inspectie en interne zaken. Dat we vergeten dat we gewoon met mensen te maken hebben die de ene keer kunnen vlammen en de ene keer kunnen sudderen.

Ligt de nadruk dan nog wel op de mens?

Juist niet. We vergeten juist onze pedagogische opdracht.

Wanneer is het voor laatst dat je iemand heb begeleid en dat je er tijd voor kreeg dat je zegt dat is hoe ik het wil doen?

Nou, dat doe ik wel met de afstudeerders. Dat creëer je zelf. Daar krijg je geen tijd voor of wat dan ook. Dat is omdat je zelf denkt van nou ik steek er nog even wat meer effort in buiten het systeem om. In de hoop dat het wat effect heeft. Door een beetje meer aandacht te besteden om het zo uit te drukken. Niet dat het werkt hoor soms. Daar helpt geen SLB'er of ook aan. Nee het is een zeer complex probleem Satish om samenwerking voor elkaar te krijgen.

Ansich of hier?

Nee hier denk ik. Hier ja.

Ik hoor je ook zeggen we hebben de juiste mensen er niet voor: op hoger niveau en op ons niveau.

Ja. Het mooiste is natuurlijk als je een paar mensen hebt die een idee hebben hoe een opleiding eruit moet zien. Dat die zeggen dat is mijn opleiding. Ik beschouw mijzelf als eigenaar en ik ga nu mensen erbij zoeken waarvan ik denk die wil ik hebben. Die hebben iets in hun mars, die kunnen wat. Daar kan ik ook goed mee opschieten. Dat jij je eigen teams kan samenstellen. Soms moet je dat. Met nieuwe situaties moet je dat doen. En dat zie je bijvoorbeeld bij die commerciële jongens. Die beginnen allemaal met associate degrees en laten we een nieuwe HBO opleiding ontwikkelen. Ze zoeken dan een idioot en die bombarderen ze tot hoofddocent en daar zeggen ze tegen: dit word jouw opleiding.

Een idioot?

Nou iemand die er veel van af weet en het leuk vindt. Die gaat dan en creëert zijn team. En dat kan makkelijk in het commerciële, omdat als het je niet bevalt dan ben je meteen weg. Dat is allemaal. Dan zie je dus dat. Dat het soort opleidingen allemaal heel betrokken professionele mensen zitten, want als ik er twee mensen bij betrokken heb die kennen ook weer iemand dus kom eens praten: "owh dat klinkt wel goed. Maak eens een toets voor me of maak eens een lesmodule. Ziet er goed uit. Kom jij maar aan de slag".

Zelf doen dus?

Ja. Van management of hoger af verwacht ik het niet, omdat die allemaal in stramien zitten: PCM cycli, spreadsheets, verantwoordingstabellen, urentabellen, quintiq tabellen, MT overleggen. Weet je wel allemaal van dat soort. Die zitten in hun eigen gecreëerde werkelijkheid om het zo maar uit te drukken.

Die werkelijkheid komt niet overeen met de realiteit?

Nee. Ik bedoel neem nou het voorbeeld dat je weer iets anders bij de afstudeercommissie wil. Dan moet Arie dat eerst op papier gaan zetten. Het moet op de agenda gezet worden voor het groot MT. Het wordt dan in het groot MT besproken. Ik denk dan jongens jullie zijn met vier mensen. Even met een kwartier over de telefoon heb je dat kort gesloten. Dat moet allemaal. Dat is dus die werkelijkheid. We kunnen niet even elkaar bellen is dat een goed idee, dat is een goed idee, ok dan gaan we. Nee, er moet een onderliggend document zijn, er moet vergadert worden, er moet een besluitvorming plaatsvinden.

Klinkt een beetje als verschuilen.

Ja, verschuilen. Er is angst. Het zit er nog steeds in.

Angst voor, om?

Niet overtuigd zijn van je eigen kwaliteiten. De organisatie heeft last van een external locust of control.

Wat bedoel je daar precies mee?

Nou dat ze zich door omstandigheden van buiten laten leiden en dat je niet zelf de regisseur bent van je situatie.

En de omstandigheden zijn?

NVAO, wetgeving, de studenten. Een angst om te beslissen en dan dus verschuilen achter procedures. Verschuilen achter proces stappen.

Waarom zou dat nou zo meteen anders zijn, want je werkt met dezelfde mensen?

Dat is ook mijn grote vrees. Ik denk ook niet dat het heel erg anders wordt, omdat we niet de situatie en context niet gaan veranderen.

We hebben een opleiding ontwikkelt die een andere context.

Andere didactiek. Andere manier van omgangsvorm met studenten. Andere manier van hoe we met de lesstof omgaan. Alles is anders. Maar we zetten dat in dezelfde context die we hebben en omgeving bepaalt gedrag. We weten nu in deze omgeving wat ons gedrag is. Dan hebben we nu iets nieuws dat zetten we in dezelfde omgeving. Dan weet ook direct wat de uitkomst is. Als je omgeving niet verandert, die context, dan wordt het dus hetzelfde wat we nu hebben.

Vandaar dedicated teams?

Ja, vandaar dedicated teams.

En in de omgeving die we nu hebben: wat is het gedrag? Hoe ziet dit eruit?

Nou, het gedrag is wel het frontaal klassikale onderwijs. Dat je wegzinkt in de hoeveelheid werk en dat je nergens tijd voor hebt. Overleven, gewoon. Wat je tegenkomt zoals een lokaal daar pas jij je op aan en dat word je werkelijkheid. Dus op het moment dat je zegt: hé, we hebben BBS dan zou je in feite moeten zeggen die gang is de BBS gang. Daar laten we zien wat onze didactiek is. Daar zit ons dedicated team.

Er moeten dan wat lokalen open gebroken worden.

Er moeten lokalen open gebroken worden. Er moeten spreekkamers komen. Kussens op de vloer, statafels, flipovers. Of dit voor elkaar komt hangt af van het management. De mensen die uitgenodigd worden om die kick-off team te doen. Ik hoop dat als ik september hier binnen kom lopen dat de ruimten anders zijn. Ik verwacht het niet. Laten we de hoop uitspreken dat het zo is. Ik zou verbaasd zijn trouwens. Alleen al het feit Satish dat wij geen extra kast mogen hebben, omdat het volgens een ARBO norm niet klopt. Want als je in een ruimte met een bepaald oppervlakte zit. Maar dat zijn normen als je daar van 's-ochtends negen tot 's-avonds vijf zit. Je zou er nog niet eens willen zitten een hele dag. Op die manier. Zolang we ons daar achter verschuilen en ermee omgaan verandert het allemaal niet.

Ons achter verschuilen?

Ja, dat denk ik wel. We verschuilen ons nu dat we geen geld hebben. Het is nog waar ook, maar het is ook maar een argument. Ik ben heel benieuwd. Ik zit ook in de DMR en je ziet zo veel. Ik vind het wonder. Net zoals de Oekraïne verkruiemt nu. Ik vind het een wonder dat het nog steeds één hele hogeschool is. Even leek het erop dat het ging verkruiemen.

Locaties bedoel je met verkruiemen?

Nee, ja locaties, opleidingen enzovoorts. Er zit toch iets in. Ik ben er nog niet achter wat het is, maar er zit toch iets in die organisatie: veerkracht, samenhang. Dat het toch allemaal naar boven komt drijven en het staat. Het is wonderlijk.

Veerkracht en samenhang van wie?

Van de mensen die er werken. Ondanks reorganisaties en alles is het toch heel wonderlijk. We werken elkaar allemaal tegen om het even gechargeerd te zeggen. En ondanks dat staan we nog steeds. Dat is een wonderlijk iets.

Hoelang nog? Die rek.

Die rek begint er onderhand wel uit te raken. We moeten het steeds meer doen met minder mensen. We krijgen een nieuw CvB en we hebben vestigingsdirecteuren dus in mijn filosofie zijn we over vijf jaar opgeknipt in verschillende hogescholen.

Andere namen ook?

Andere namen ook. Dan heeft iedere locatie zijn eigen palet aan opleidingen en dan zijn we plaatselijke HBO's. Misschien op de achtergrond: powered by. ICT en HRM en dat soort dingen, maar dat we onze eigen CROHO's hebben. De afgelopen jaren is niet aangetoond dat dit aan te sturen is. Het wordt bestuurd, maar niet aangestuurd.

Is dat ook de strekking van je verhaal?

Ja. We zijn goed ontwikkelen en plannen en daarna PDCA cyclus.

PDCA?

Plan, Do, Check, Act. De Plan lukt nog wel en daarna gaat het allemaal rafelen.

Weet je überhaupt wie er bij de BBS gaan zitten?

Nee. Dat staat bewust buiten mijn werkelijkheid. Ik heb een paar keer die Poolse landdag gezien en toen dacht ik daar ga ik nog geen energie in stoppen. Tegen de tijd dat ik aan de beurt ben dan komt dat wel. Ik heb het nu te druk met andere dingen. Dat hoef ik nog niet in mijn systeem te hebben. Het ging dan over de afstudeerrichtingen met het clubje marketing en andere een stuk of zes mensen. Ze waren met z'n allen ergens pizza wezen eten. Dus ik schoof daar toen weer bij. Ik was er die dag en avond. Dus ik zeg: waar gaat dit over? Wat is de kapstok? Wat is de visie hier achter? Ik gooide echt de knuppel in het hondenhoek.

En hoe werd er gereageerd?

Nou ja, allemaal een beetje van: verdomme hij heeft wel gelijk. Toen hebben we met z'n allen de vergadering omgezet. Dat valt me dan weer zo op. Dat iedereen. Op het moment dat je komma neukers bij elkaar zet krijg je komma geneuk. Op het moment dat je teams gaat samenstellen dan heb je een afmaker, een ideeën man. Weet ik veel BelBin teamrollen, weet ik veel verzin iets. Dus die moet je zorgvuldig samenstellen. Bij de BBS teams ook. Balans. Ga maar een paar testjes allemaal invullen. Ga er maar zorgen dat je weet wat voor een leerstijl, kleuren hoedje van BelBin is of je wel of niet interne locus hebt. Kom mij dat maar even vertellen. En dat moet dan het hele team zeggen. Dat je kan zeggen ik ben meer een afmaker, ik ben meer een komma neuker, ik ben meer van de grote lijnen. En dat moet je met elkaar kunnen bepalen. Dat vereist een hoge professionaliteit, ja, om te zeggen: dan doe ik hier niet aan mee. Want er zitten er al drie afmakers in en ik ben ook een afmaker dan ga ik dus niet mee doen, want dan gaan we alleen maar komma's neuken. Dus Satish, ga jij erbij zitten, want jij bent een ideeën man en een ideeën man met die afmakers dat lukt wel. Op die manier. Maar zo wordt er niet mee om gegaan. "Heb jij toevallig nog 20 uur. Ga jij het dan maar doen." Dus die besturingsfilosofie is bepalend.

Gesprek Respondent 4/ 05-02-2014

In de introductie leg ik mijn onderzoek uit.

Wat me nu vooral uit de gesprekken met Arjan en Frank opvalt en wat mij ook interesseert, maar je staat vrij om alles over BBS te bespreken, dat is de uitdaging dat we straks één team zijn. We hebben straks één BBS team per 1 september 2014. Eén BBS team per locatie die bestaat uit drie verschillende achtergronden: Marketing, Finance en Management.

Dat is niet helemaal waar hé.

Nee?

Nee, Finance staat daar eigenlijk los van. We hebben de CROHO AC, BE en BBS. We willen aanhaken in het eerste jaar maar in het tweede jaar moeten we weer los. Vooral omdat AC een landelijk programma heeft wat is vastgelegd. Daarom staan we er wel een beetje los van. Natuurlijk zullen we in een team gaan werken, want waarschijnlijk vooral in periode twee zullen er vakken door Finance docenten gegeven gaan worden. Maar het precieze is daar nog niet over gezegd.

Begrijp ik het dan goed dat er een situatie zou kunnen zijn dat in het eerste jaar BBS Finance wel betrokken is maar in het tweede jaar niet?

Ja, dat is mogelijk. Door deze hele reorganisatie hebben wij nu docenten die zijn ingedeeld over het domein. Dus je kunt overal ingeroosterd worden. Maar docenten accountancy zullen echt niet meer in de BBS tweede jaar gaan zitten, want die zijn daar niet nodig. Dus het is niet helemaal waar wat je zegt.

Oké interessant, want Arjan gaf al aan dat ze er mee bezig waren om erover na te denken hoe ze de teams gaan invullen. Daarbij gaf hij aan dat het een onderwerp is waar ze eigenlijk al bezig mee zouden moeten zijn. Hoe ervaar jij dat?

Als een stukje onzekerheid. Aan de andere kant is ons duidelijk verteld, dat zie je ook aan de reorganisatie, dat zo'n periode twee onze docenten van Finance daar heel duidelijk een rol in gaan spelen. En dat lijkt me ook goed. Maar voor die andere perioden dan vraag ik me af: ja, wat moet die docent daar dan doen? Want daar is geen eerste jaar meer. Dat is nog niet helemaal duidelijk.

Hoe zie jij het?

Nou ik denk. De eerste periode is Marketing dus daar zullen ook onze docenten M&O, Nederlands en Engels nodig zijn en dat zal allemaal wel goed gaan. De specifieke Finance docenten komen dan niet aan bod daar. We hebben natuurlijk ook een kleiner team dus misschien is het ook wel goed. Dan kunnen we aan de andere jaren meer aandacht besteden.

De afbouw?

Nou wij hebben geen afbouw. Wij blijven doorgaan. En ik denk dat het uitlenen van, op bedrijfseconomisch gebied dat daar mogelijkheden zijn. Ik zie het dus wel als positief om locatie breed te gaan samenwerken. Ik denk dat het organisatorisch voor INHolland heel goed is.

Je gebruikt het begrip uitlenen. Zie je het dan ook zo dat straks per 1 september 2014 de docenten Finance worden uitgeleend?

Aan de BBS?

Ze gaan dus dan niet echt daadwerkelijk een onderdeel uitmaken?

Dat is dus de grote vraag. Houden wij een Finance team en wat zit er dan straks in het Finance team en wat dan in het BBS? Dat is niet helemaal duidelijk. Ondanks dat er een nieuw domein zakelijk economisch is.

Wat zijn de geluiden in jullie docenten team daarover?

Onze docenten hebben zich best wel zorgen gemaakt over het meedoen met het eerste jaar BBS. Omdat dat betekent dat er dan minder financiële vakken worden gegeven aan de studenten en wat zijn daar de gevolgen van? Daar zijn discussies met voor- en tegenargumenten. Maar ik denk dat het op zich goed mogelijk is en dat het ook een verrijking is voor de opleidingen van ons, van Finance. Op die manier zitten de docenten er ook in.

Een tweedeling?

Nou niet een tweedeling maar een twijfel van gaat dit goed. Maar wel dat het belangrijk is en dat we hier mee door gaan.

Per 1 september gaat het dan gebeuren. Vrij snel omdat de zomervakantie er ook nog tussen zit. Waar zit met betrekking tot teamvorming of überhaupt met betrekking tot de BBS de grootste zorg.

Het programma en de inhoud daarvan. Er is heel veel tijd besteed aan de aanvraag van de NVAO en het programma. Ik denk dat het programma wat ze aan willen bieden een programma op zich is. En nu dus de grote vraag hoe gaat de invulling en de details van de invulling. Als je bijvoorbeeld veel meer met opdrachten gaat werken, wie gaat dat allemaal nakijken en past dat in de tijd die wij ervoor krijgen. Dus dat is best een uitdaging voor de ontwikkelaar. En ik hoop van harte dat ze ook zo in detail gaan. Anders kom je straks voor lelijke verrassingen te staan.

Ik denk dat in het begin van de BBS er kinderziektes zullen zijn.

Ja, dat is altijd zo. Maar als het maar kleine ziektes blijven. Maar het zou natuurlijk zijn dat ze heel hard bezig zijn alles te organiseren omdat het al in hun hoofd zit. Maar ik hoop dat dat nu aan de gang is, want daar zit ook nu de spanning. Want we hebben minder personeel en die moeten nu de opleiding doen, maar ook nog ontwikkelen. Ergens moet de tijd vandaan komen want we kunnen niet alles tegelijkertijd.

Maar voorlopig is dat een cyclus die blijft. Van de week is besloten dat de ontwikkeling van jaar twee niet parallel hoeft te gaan met de ontwikkeling van jaar 1. Waardoor onderwijsontwikkeling voor BBS meer verschuift naar april en volgend jaar. Dus dat zal ook zo gebeuren met jaar drie en vier. Dus de komende jaren blijven we daarmee bezig.

Ik denk ook dat ze daar op hoger niveau zich daar meer bewust van moeten zijn. Linksom of rechtsom moet daar geld aan besteed gaan worden. Ik denk wel dat het gezien wordt alleen nu de vraag hoe wordt daar mee omgegaan.

Waar denk je dat van bovenaf nu de nadruk ligt.

Werving. En ik vind ook dat het zo moet zijn. Die werving is enorm belangrijk. Een klein beetje hetzelfde verhaal. De docenten die nu in de lessen zitten kunnen nu niet tegelijkertijd werven. De docenten moeten vrijgemaakt worden voor de lessen, de goede. Een extern moet dan komen voor de werving. Want zonder studenten hoeven we straks geen opleiding te hebben en de werving loopt achter dat is duidelijk. Ik heb dat al diverse malen gezegd en ik hoop nu maar dat het gebeurd.

Gister hoorde ik van Mark dat er meer budget vrijgekomen is voor werving.

Maar je hebt niets aan budget als je de mensen niet vrij krijgt. Want ook Mark zit natuurlijk in een aantal lessen. Maar moet ik dan Mark vrij roosteren gaat dat dan van het budget Finance? Ik denk dat het ten koste moet gaan van het budget BBS want daarvoor is de werving.

Dat is wel een interessante, want volgens mij stel je tegelijkertijd de rol van de docent ter discussie of zie ik dat verkeerd?

Nee, ik vind dat een jurist een vak in het eerste en tweede jaar moet kunnen geven. Natuurlijk is de ene jurist niet de andere en de ene docent is ook niet de andere, maar een aantal mensen kunnen nu werven. Die zijn daar goed in zoals een Mark en William, maar we moeten ze niet

overbelasten want dan zijn ze volgend jaar overspannen. We moeten ook onze mensen beschermen.

Heb je het gevoel dat die bescherming voldoende wordt gedaan?

Ik denk dat er niet wordt gezien met hoeveel power mensen momenteel aan het werk zijn. Ik denk dat er heel erg veel extra gewerkt wordt. Dat kun je een poosje doen maar op een gegeven moment moet je mensen gaan beschermen.

Hoe kan het dan dat het niet zichtbaar is? Ik herken het want ik heb zelf een burn-out gehad. Ik herken de situatie dat je tot 01.00 uur aan het doorwerken bent, omdat de werkdruk te hoog is. Maar hoe kan het zo zijn dat docenten en teamleiders het probleem wel signaleren maar dat het niet echt aan de kaak wordt gesteld? En ook nog besluiten nemen die daar op voortborduren.

Ik denk dat het te maken heeft met de financiële situatie waarin INHolland momenteel verkeerd. Hoeveel geld kan er nu vrijgemaakt worden voor dit soort zaken. Daar heb ik ook geen zicht in. Maar mensen zoals William en Mark die kunnen natuurlijk een tijd over de top werken maar hoe lang? En daar maak ik me zorgen om. En als hij sociaal recht geeft in jaar twee bij FSM nou dan kan dat in mijn ogen ook iedere andere jurist dat doen. Misschien is eentje van buiten wel hartstikke goed.

Zo meteen worden de teams samengesteld en worden jullie als het ware ook uitgeleend. Tegelijkertijd zijn jullie dan bezig met BBS en jullie eigen opleiding en de taken die daarnaast heersen. Ziet dat er dan hetzelfde uit?

Ja dat denk ik wel, of je nou voor BBS werkt of voor je eigen opleiding dat maakt niet uit.

Werkdruk?

Nee, dat maakt denk ik ook niet uit. Het enige is dat je bij BBS een andere verdeling hebt van vakgebieden bijvoorbeeld periode twee is Finance. Dus de werkdruk komt dan duidelijk op die periode te liggen. Dan praten we gelukkig over één jaar. Daarna hebben we gelukkig de verdeling van de vakken over jaar twee. Het zal dus iets anders zijn en hoe dat gaat uitpakken dat hangt er ook vanaf hoeveel studenten wij krijgen. Ze willen dan ook het programma gaan spiegelen dan krijg je voor ons periode twee en vier dus dan zou het weer mooier zijn, omdat er een betere verdeling is. Maar alles hangt bij die werving, hoeveel studenten krijgen we binnen. Die zorg wordt ook wel gezien.

Ja, ik hoorde Erik Westhoek erover. Toen ik Gerben aansprak voor een afspraak kaartte hij ook direct het onderwerp werving aan. Ik denk ook dat dat een hele interessante is.

Het is natuurlijk ook een nieuw concept dus je moet dat naar buiten gaan brengen en uit kunnen leggen. Voor ons Finance is het dan extra van belang waarom BBS mooi is maar ook waarom AC en BE heel mooi in dat eerste jaar mee kunnen. En dat moet ook naar buiten komen want er zijn studenten die willen accountant worden of bedrijfseconoom en die moeten niet afgeschrikt worden, omdat wij in het eerste jaar BBS gaan doen. Daar kunnen we goed over praten en ik denk ook dat het goed is. Maar je hebt dus wel mensen nodig omdat verhaal naar buiten te brengen.

Laten we even een sprong terug doen. Ik zit namelijk te denken aan de teamvorming. Daarvan zeg jij dat het afhankelijk is van het aantal aanmeldingen. We zien bijvoorbeeld dat Alkmaar en Rotterdam het goed doen, Diemen, Haarlem en Den Haag niet zo. Ik hoorde gister wel dat Den Haag een sprong van zes naar dertien heeft gemaakt.

Oh ja? Mooi!

Diemen van elf naar dertien dus wat minder hard. De structuur zo meteen. Zijn jullie daar ook bij betrokken? Dat als de BBS teams worden ontwikkeld. Kan het zo zijn dat

teamleiders van Finance straks worden weggehaald en als teamleider voor BBS aan de slag gaan?

Ja, dat zou goed kunnen. Voor Danijela en voor mij is het zo dat wij ervan uitgaan dat wij straks niet meer beide teamleider voor Finance kunnen zijn, omdat daar niet zoveel FTE voor vrij wordt gemaakt. We zijn allemaal wel geplaatst, maar de uitdaging is nu waar. Het is vrij logisch om te denken dat één van ons naar de BBS gaat. Of half BBS half Finance. Zoals wij nu samenwerken is voor school natuurlijk geweldig, want ik denk dat wij met twee meer doen dan wanneer iemand alleen aan de slag gaat. Dus als we straks een teamleiders concept krijgen dat we in Rotterdam met alle teamleiders bij elkaar gaan zitten. Dan kan daar een enorme inspiratie uitkomen lijkt mij. Ik vind het wel leuk.

Ja, je komt natuurlijk met zijn allen op één docentenkamer.

Ja, en iedereen heeft dan zijn eigen zwaartepunt en interesse gebiedje en dan kun je elkaar vervangen waar nodig, maar je hebt wel je eigen werkzaamheden.

Het is interessant dat je het aanklaart dat je allemaal je eigen achtergrond met eigen expertise en vaardigheden. Zit er een groot verschil in achtergronden van Finance, Management en Marketing?

Een achtergrond van mensen sowieso. Danijela heeft bedrijfseconomie gedaan en ik ben jurist dat is al een enorm verschil en dat merk je ook. Wij vullen elkaar goed aan. Maar de taken van de teamleiders zijn volgens mij heel verschillend bij de verschillende clusters qua verantwoordelijkheid en wat ze allemaal doen. En dat is dus nog best een uitdaging, want de titel dekt niet de lading overal. Het lijkt me interessant om uit te zoeken hoe we daar mee verder gaan.

Want uiteindelijk ben je wel één team en wordt de taakverdeling en verantwoordelijkheden dus ook één. Zoals de invulling dus nu is, is dat niet zo.

Nee, daarvan ben ik wel overtuigd.

Wat zouden verschillen kunnen zijn?

De ene heeft veel meer verantwoordelijkheid dan de ander. Wij opereren vrij zelfstandig en hebben ook veel verantwoordelijkheid. Volgens mij is het zo dat anderen een hele andere positie hebben in het verhaal.

Wat bedoel je precies met positie?

Bijvoorbeeld heb je wel of niet de verantwoordelijkheid om bepaalde beslissingen te nemen? Van belang is ook hoe de organisatie in zo'n cluster georganiseerd is.

Denk je dat accreditatie van CE en SBRM daar een rol in hebben gespeeld bij Marketing bijvoorbeeld?

Daar heb ik geen kennis van. Iedereen is vrij autonoom. Je ziet weinig van elkaar je hoort het alleen in MT's.

Wat vind je van die autonomie, die onzichtbaarheid als het ware. Ik herken het bij een docent. Maar bij teamleiders herken je dat dus ook?

Ik denk dat het voor de school niet goed is. De ontwikkeling die nu plaats vindt is heel goed. Puur organisatorisch, maar ook financieel. Je kunt veel meer samen doen waardoor je financieel veel beter uitkomt. En ik denk dat het ook leuker is.

Hoe zie je de oplossing daar dan in? Want ik gaf net al aan dat het waarschijnlijk zo zal zijn dat de teamleiders dan één...

Ja, ik denk dat je bijvoorbeeld hier op locatie één teamleider hebt, bijvoorbeeld zoals Danijela, die heel goed is met alle technische aspecten en computer. Dat die dan bijvoorbeeld zegt van nou oké ik neem de verantwoording voor de roosters. Dan is er maar één iemand die met de roostermaker te maken heeft voor heel locatie Rotterdam voor het zakelijk domein. Als je dan ook iemand hebt voor het creatief domein dan heb je volgens mij een enorme slag te pakken. Nu zit iedereen alleen maar voor zijn eigen dingetjes te rommelen. Ik denk dat daar wel mogelijkheden zijn. Op die manier kan je ook veel meer invloed uitoefenen.

Zo meteen ook je eigen team die bij de BBS betrokken raakt in combinatie met het eigen houden. Maar daarbij kan het dus ook gebeuren dat die teamleiders een andere groep mensen onder zich hebben.

Ja, dat is denk ik ook alleen maar goed. Hoe dat gaat is vooral een kwestie van er met elkaar over praten. Ik kan me ook goed voorstellen dat als één van ons bij Finance blijft dat diegene de Finance mensen onder zich houdt.

De Finance docenten worden ook betrokken bij de BBS.

Ja heel veel.

Heel veel inderdaad. Bij ons is het iets minder 50% ongeveer. Is dat hier ook ongeveer? Dat 30% à 40 % zich bezig houdt met de ontwikkeling van BBS en dat de rest zich bezig houdt met de dagelijkse gang van zaken.

Ja.

Zit er een verschil met draagvlak van de BBS tussen de mensen die ontwikkelen en mensen die niet betrokken zijn?

Nou de mensen die ontwikkelen die zijn er veel meer mee bezig. Er zijn er genoeg die er niet bij betrokken zijn en er ook weinig van weten. Als je in het derde of vierde jaar van BE zit heb je er ook niks mee te maken. Dan is het wel interessant om het vanaf de zijkant te horen maar je wordt er zelf straks niet echt bij betrokken. Want jouw vakgebied is dusdanig dat jij gewoon nooit in de BBS zult gaan werken. De anderen, de grootste groep, zal daar wel bij gaan werken. Het is toch anders dan bij jullie. Jullie gaan volledig op in de BBS.

Ja en daarom vind ik het interessant. Ik was blij dat je in het begin zei dat er bij Finance meer sprake is van een uitleen principe van mensen dan dat de Finance mensen een onderdeel zullen uitmaken van dat team. Het zou natuurlijk zo kunnen zijn dat er iemand bij jullie wordt weggetrokken en dat die persoon helemaal naar BBS gaat. Maar jouw interpretatie is wel interessant voor mij. Mij interesseert ook heel erg de rol van de teamleider in combinatie met zijn achtergrond.

Ja, maar dat is mijn interpretatie hé, want dat is eigenlijk een hele onzekere situatie. Want er worden locatiemanagers, nou ja op dat niveau zijn er ook allerlei veranderingen gaande. En ik ga er vanuit dat die mensen met Erik zullen gaan praten over hoe nu verder met de teamleiders. Zoals ik al zei, ik denk dat het voor INHolland heel goed is dat je daar meer kunt gaan samenwerken. Zo kun je elkaar makkelijker helpen, elkaars taken overnemen, de mensen en studenten helpen. Ik bedoel je hebt gewoon een veel groter draagvlak. Wij merken dat al met zijn tweeën. Danijela is er vandaag niet dus neem ik het over en andersom, heel simpel. Het is dan niet opeens van: owh de teamleider is weg, jammer dan. Dus dat is veel beter.

Ik herken dat wel. Bij ons is Arjan teamleider van Den Haag en van Rotterdam. Wat ik dan zie is dat wanneer ik hem nodig heb ik soms dingen per telefoon of e-mail moet doen. Omdat ik hem dan elke keer net niet treft. Daar kunnen de communicatie lijnen dus korter. Ik denk dat het voor de docenten prettiger is vooral wanneer we per 1 september

een groep hebben die vertrouwt is met BBS omdat die betrokken is geweest bij de ontwikkeling van het programma.

Ik denk niet alleen voor de docenten maar ook voor de teamleiders zelf. Het is toch prettig als je er even niet bent dat iemand jou taken even over neemt. Dat is iets wat bij INHolland ook wel een beetje mag gebeuren. Een beetje meer rust in de tent.

Denk je dat BBS rust met zich meebrengt?

Als het gaat lopen ja.

En op welke termijn zie je dat het gaat lopen?

Als we de kogel door de kerk hebben in september en dat is een goede start dan gaan we goed. Is de start niet goed, dan hebben we nog heel lang veel onrust. In die situatie zitten we ook bij INHolland. Ook financieel is het van ja of nee. Ja toch?

Zaterdag las ik in de Volkskrant het artikel van Doekle, een heel interessant artikel. Ja sinds 2010, dat is best een lange tijd namelijk vier jaar. Hij had ook hele mooie woorden hoor voor het personeel, de docenten en de teamleiders over de veerkracht. Er wordt natuurlijk van de medewerkers van INHolland veel gevraagd en ik denk ook van de studenten.

Ja absoluut.

Ja, het was wel een heel interessant artikel. Hij is wel een van de personen die de verandering met zich mee heeft gebracht/teweeg heeft gebracht. Wat vind jij ervan dat hij na dit studiejaar afscheid neemt van ons.

Hij wilde natuurlijk al veel eerder vertrekken. Ik denk dat hij, mede hij, ervoor gezorgd heeft dat INHolland nog kan bestaan. Hij is wel een enorme publiekstrekker geweest en heeft ook altijd enorm veel vertrouwen naar buiten toe uitgestraald. Ik denk dat het toch wel een redding is en natuurlijk staan wij er allemaal achter, maar je hebt zo'n publieke figuur nodig als hij om alles weer een beetje recht te trekken. Dat hij zou gaan, dat wisten we. Dat het nu is nu CE en MEM geaccrediteerd zijn, want dat was natuurlijk de grote angst, kan ik me dat heel goed voorstellen. Persoonlijk vind ik het jammer maar voor hem kan ik het me goed voorstellen.

In principe gaan we dan per 1 september met de BBS het oude HEAO in zoals hij dat noemde.

Ja, precies en international college. We zijn echt een andere richting op gegaan en hij heeft kennelijk het gevoel dat hij het nu kan loslaten.

De transitie van HBO naar HEAO is natuurlijk ook een hele andere vorm van hoger onderwijs. We werken natuurlijk nog wel met mensen die met die HBO hebben gewerkt. Hoe zie jij de transitie tussen die twee en de uitvoering daarvan door de docenten.

Dat ligt aan de mens. De ene mens is bij verandering geïnteresseerd en enthousiast en de andere mens is dat niet. Die wil gewoon graag blijven doen wat hij altijd heeft gedaan. En die laatste mens zal het heel moeilijk krijgen. Want er zijn gewoon veranderingen en dat hou je altijd bij zo'n enorme reorganisatie en omslag die we nu maken. Ik denk dat het een enorme uitdaging is maar dat ben ik. Ik vind het leuk. Ik zie ook echt de meerwaarde daarvan.

Ja, ik merk het ook aan je. Ik merk ook dat je op een hele andere manier praat en denkt dan bijvoorbeeld een Arjan of Frank.

Ja grappig.

Ja veel meer vanuit, hoe ik het tot nu toe ervaar, veel meer vanuit een positieve invalshoek. Ik dacht net even van heb je niets kritisch. Ik hoor je zeker wel kritische dingen zeggen over bijvoorbeeld de twijfel en de teamleider rollen.

Ja weet je, je kunt altijd wel negatief benaderen. Maar als je het positief benadert dan kun je veel problemen ook oplossen. Natuurlijk kun je het hele verhaal kapot redeneren maar waarom? Deze stap heeft zijn positieve en negatieve kanten. En de stap is gezet en ik zie het als een uitdaging. Ik heb ook veel met Petra Biemans gesproken. Ik praat er dus veel over en dan vraag ik ook van heb je hier wel aan gedacht en hier. Maar nog steeds ben ik enthousiast. Ik zie nu ook wel dat het probleem van de echte ontwikkeling nu nog moet gebeuren en het is nu al februari en we gaan starten in september. Dat is dus erg spannend en eng helemaal als je nagaat dat al die lui ook nog eens gewoon moeten werken. Ze moeten normaal onderwijs doen en dit er allemaal naast en daar zie ik het grote probleem. Dat er dus niet voldoende opzij wordt gezet voor de ontwikkeling en werving. Ja, dat zie je dus nu allemaal maar dat had in mijn ogen veel eerder moeten gebeuren. Nogmaals ik overzie natuurlijk ook niet alle plaatjes in het grote geheel maar natuurlijk maak je je daar zorgen over. Maar het idee op zich is positief en er is zoveel positivisme uitgekomen uit de mensen die daar mee bezig zijn.

Maar ik hoor je wel zeggen “de mensen die er mee bezig zijn”.

Natuurlijk. Nou, bij die mensen moet het nog meer groeien. Er zijn veel mensen heel kritisch geweest ook bij Finance. Van laten we niet alles waar we nu mee bezig zijn en we hebben ook enorme complimenten gekregen over de accreditatie Accountancy. En nu moesten we gaan vliegen volgens Robeon, want we zijn echt goed bezig. Nou dat is natuurlijk ontzettend leuk. Je kunt het zien als een stap terug of je ziet het hoe de accountant straks in het bedrijfsleven wordt gezien, want ook daar is een enorme omslag gaande. Ja dus ik denk één + één = twee. Gewoon hartstikke goed.

Ik vind de positivisme die je met je meebrengt mooi. Ik ben zelf iemand die vaak kritisch en wat pessimistischer is. Ik zou graag wat meer positief denken.

Ik vind positivisme niet dat je dan niet meer kritisch mag zijn, want ik ben echt wel kritisch. Maar je kunt het ook kapot bekritisieren en dat moet je niet doen tenzij je dit niet wil. Zo simpel is het.

Ik kan me nog heel goed de clusterdag in Alkmaar herinneren in oktober volgens mij. Het was enorm stormachtig. Maar er was een goede opkomst in het auditorium maar je hoorde ook de kritische noten van de AC en BE kant. Die spraken hun zorgen hardop uit. Dat viel op.

Ja dat is ook zo. Die slag moet gemaakt worden. Als je hier 30 jaar hebt gewerkt en je bent senior docent en je moet opeens dan vind ik het niet meer dan normaal dat je daar hard over nadenkt. En dat vind ik ook goed want alleen door het te uiten en met elkaar erover te praten kun je ook slagen maken of niet. Want die heb je natuurlijk ook.

Ja, die heb je natuurlijk ook. Oké. Interessant. Ik denk dat ik al veel weet.

Het is echt een waanzinnig interessant proces en het valt en staat echt met de studenten en daar maak ik me zorgen over.

Ik merkte ook dat bij Gerben al direct, terwijl ik nog niet eens sprak over het onderwerp, liet doorschemeren dat het voor hem het belangrijkste is.

Dat is toch ook zo straks krijgen we twee klasjes terwijl we er zes hadden gewild, dat is natuurlijk een drama. We praten wel over zes opleidingen die daar in op gaan.

Ik denk ook dat het essentieel is. Maar hoe gaan we het organisatorisch, we moeten straks 1 september de teams, de rol van de teamleiders, de locatiemanagers dat moet natuurlijk ook gewoon zo meteen staan. Ook al heb je maar twee klassen.

Het moet wel draaien.

Het moet wel draaien, precies.

Nou dat laatste, ja ik geloof... Kijk we hebben natuurlijk waanzinnig veel materiaal en dus niet alles hoeft maar opnieuw bedacht te worden. Het enige wat opnieuw bedacht wordt is natuurlijk de manier van onderwijs en dat is als een uitdaging op zich. Daar moet niet alleen de club enthousiast over zijn, maar het moet ook organisatorisch kunnen bij zo'n school en dat vind ik interessant. Dat wordt nu ook uitgerekend of het financieel wel mogelijk is en daar worden dus best stappen gezet. Maar mijn zorg is dan ook past het wel binnen het taakbeleid. Als je allemaal opdrachtjes doet en je moet al die opdrachtjes gaan nakijken continu maar weer. Of doe jij die opdrachten zo slim en daar zijn allemaal manieren voor en die zijn allemaal al eens bedacht overal en nergens, dat ze elkaar helpen. Ja, er zijn zoveel mogelijkheden maar daar moet wel over nagedacht worden en niet pas in september. Dan doen ze in die opdrachten, geweldige opdrachten, en dan blijkt het veel te veel werk en raken ze alsnog overspannen omdat ze de uren daar niet voor hebben. Dan is onze school niet meer betaalbaar met zijn geweldige ideeën. Daar zit dus mijn zorg. We benoemen dat nu ook.

Ja inderdaad ik hoorde Arjan en Frank erover praten. We gaan straks aan de slag met die nieuwe werkvormen en didactische vormen. 30% tot 40% van die clusters zijn dan betrokken bij de BBS en het andere percentage niet. Maar hoe krijg je één: nou van de mensen die er niet bij betrokken zijn dat ze in die werkvorm gaan geloven en dat ze gaan zie wat het kan opleveren. En twee hoe ga je ze trainen dat ze het kunnen uitvoeren. De laatste jaren hebben ze onderwijs gedraaid op basis van autonomie en hebben ze onderwijs ingevuld op basis van hun expertise en achtergrond.

Dat zie ik niet zo als een probleem. Binnen Finance hebben we jaren geleden een sessie gehad van hoe geef je les en wat is er nou eigenlijk mogelijk. Daar zijn best leuke dingen uitgekomen. Toen ik zelf nog les gaf merkte ik ook: hé, als ik het nou zo doe, daar had ik nog nooit over nagedacht. Het zijn ook vaak vaste patronen hé, maar als je meer ideeën krijgt. Concrete ideeën. Dan ga je dat wel uitproberen. Zo ga je dan soms een kant op dat je denkt van hé dat is wel leuker voor de studenten het is niet mijn eigen geijkte patroontje maar wel leuker. Nogmaals de één is niet de ander en daarom zeg je terecht dat het belangrijk is dat je door hebt zo van: goh, ik ga in dat eerste jaar waarschijnlijk werken in de BBS. Dus ik heb daar mee te maken en dan kun je je geestelijk daar mee bezig houden. Voor AC en BE is het ook belangrijk dat ook elke periode duidelijk is voor de mensen, dit is, als jij deze richting op wil, dan is dit voor jou interessant. Of dit vind jij interessant? Dan is deze richting voor jou leuk. Dat je naar buiten gaat en gastsprekers hebt. Want dat is mijn angst dat al die AC'ers en BE'ers denken na het eerste jaar van: oh, dit is wel comfortabel, ik ga er niet uit. Ik blijf gewoon lekker. Daarna is het weer te laat om terug te komen. Want dan hebben wij ons programma al. Voor Finance houdt dat dus in dat het heel gevaarlijk is na één jaar. Dat is een beetje onze insteek daar. Hoe gaan we daar mee om. Daar zitten wij over na te denken.

Dat is een spanningsveld wat je nu aankaat. Zo van ja ze gaan straks in jaar één in de BBS op. Op basis van het programma moeten ze een dusdanig goed beeld krijgen van wat accountancy en bedrijfseconomie met zich meebrengt. En dat ze dan na één jaar een keuze maken en weer door gaan bij jullie. Tegelijkertijd zeg je ze komen ook in aanraking met andere onderwerpen waardoor ze misschien geprikkeld worden om...

Aan de andere kant is het ook zo dat bij Finance 50% van de eerstejaars studenten het gewoon niet redden. Die hebben een te enthousiast beeld gehad van hun eigen kunnen. Voor die mensen is het perfect om in de BBS te gaan. Ze kunnen dan ontdekken dat misschien Marketing beter voor hun is. We hopen de echte natuurlijk te houden om het maar zo te zeggen. Sommige zeggen dat het vanzelfsprekend is. Ik heb daar juist een ambivalent gevoel over. Ik denk namelijk dat daar voor ons het gevaar schuilt.

Heb jij alleen dat gevoel of is dat het gevoel wat binnen het team heerst?

Nee, ik ventileer het. Sommige vinden dat ook. En daarom is het ook belangrijk om in dat eerste jaar ook heel duidelijk wat Finance dingen erin te hebben. En dan is het zo van ja dit is het, dit is waar je voor gaat. Andere zeggen: nee, Monique dat zie je veel te somber in. Het is dus wisselend en natuurlijk zullen we dat ook wel zien. We kunnen alleen maar ons best doen om die Finance componenten naar voren te blijven brengen zodat mensen die richting willen blijven doen.

Voelen de mensen van Finance daarom druk om zich bezig te houden met de ontwikkeling? Zodat Finance er echt goed en gedegen inzit?

Ja natuurlijk. Maar dat niet alleen ook het idee dat er wel een bepaalde basis in de BBS moet zitten waar wij op door kunnen gaan. Als er helemaal niets inzit wat voor ons van belang is, dat was vooral in het begin, maar nu is duidelijk dat wat erin zit voldoende vakken en raakvlakken heeft met Finance. Sommige vakken uit ons jaar twee komen nu in jaar één voor. Die kunnen wij dan weer wegstrepen uit ons curriculum. Ik heb nu wel echt het gevoel dat als we naar jaar één eruit stappen we met een eigen programma verder kunnen. Ons programma heeft dan misschien wat aanpassingen nodig om wat basis nog erin te krijgen.

Ik hoor je zeggen dat er onderwerpen aan bod zullen komen in jaar één uit jullie jaar twee. Jullie moeten dus jullie programma misschien wat aanpassen.

Ja, wij moeten. Daar zijn we nu met onze curriculum commissie mee bezig, daar zit ik dus ook in.

Gesprek Respondent 5/ 26-02-2014/ Eerste gesprek

- W: Het lijkt mij ook heel *leuk* om voor jou actief deel te nemen vanuit je studie en business studies ontwikkeling.
- S: Ja. Ik zit dus nu in de jaar 2 ontwikkeling die is verschoven naar april/ mei. Uhm mmm dus *ja* en daar zit in jaar 2 natuurlijk het onderdeel dat uhhh dat uhhh veranderen en dat is hetgeen wat ik nu doe. Dat is dus ook super leuk. Dus uhhh daar ben ik ook echt heel enthousiast over en ik *geloof* ook echt in het concept.
- W: Ja daarom. Dan gaan wij toch het hele tweede semester uhhh draaien.
- S: Dat zou mooi zijn toch. (Lacht) Ik zeg prima hoor.
- W: Ben ik dan zelf wel al afgestudeerd. Nee ik ben dan al afgestudeerd. Als het goed is.
- S: *In?* Als jaar twee draait, ja. Ja precies. [Ja. Ja.]
- W: [Ja.] Dan moet ik niet jouw weg vervolgen he. Daar moet *ik* zelf voor oppassen.
- S: Ja dat moet je echt proberen te voorkomen. Ik gun niemand dat. Dus uhhh
- W: Nee. Ja. Ik ben er wel alert op hoor, want het is wel heel erg veel allemaal.
- S: Voor je het weet heb je er in een week ongeveer 30 uur in zitten in je studie. In een week bovenop je 40-urige werkweek. Nou je hebt natuurlijk de lerarenbeurs dus waarschijnlijk heb je één dag in de week heb je nog verlof. Studieverlof.
- W: [Jah.] Nee. Nee. Dat dat dat red ik nu niet met business studies. [Nee.]
- S: [Nee.]
- W: Nee. *Soms* wel. Ik probeer het samen met Gerben wel te bewaken.
- S: [Ja Ja.]
- W: En uhhh, maar als ik dat echt zou doen een dag in de week vrij nemen dan uhhhh (.) redder we het hier niet.
- S: Hmmm nee.
- W: Zeker niet nu met alle reorganisaties.
- S: Ja. Precies. [Nee.]
- W: Dus ja en ik, ik in *mei* krijgen we een kleine dus uhhhhh ja.
- S: Ik heb ook een kleine gekregen tijdens mijn studie.
- W: (Lacht)
- S: Je zit een beetje. Je gaat een beetje dezelfde kant op. (Lacht)
- W: (Lacht) Ik heb, heb de schijn tegen.
- S: He zal ik je even - ik denk dat ik je maar gewoon mijn onderzoeksvraag ga geven.
- W: Ja.
- S: Hoe ik die tot nu toe heb geformuleerd. (.hh) Uhhhhhhm. En laten we dat dan (.) uhm mmm ik ben benieuwd hoe jij er nou antwoord op zou geven. Laten we het van daar uit verder bekijken.
- W: Yes.
- S: (.hh) Uhm mmm mijn onderzoeksvraag zoals die nu is: hoe kunnen de betrokkenen bij het te vormen BBS team te *Rotterdam* dus dat betekent uhhhhh (.) met de betrokkenen hierin bedoel ik eigenlijk letterlijk en figuurlijk iedereen die zo meteen onderdeel uitmaakt van het BBS team dus ook de mensen die nu niet bezig zijn met BBS ontwikkeling.
- W: Ja.
- S: (.hh) Uhm mmm dus hoe kunnen de betrokkenen bij de te vormen BBS team te Rotterdam een goede samenwerking bevorderen tijdens de overgang van de *huidige* situatie naar de BBS situatie per 1 september 2014.
- W: Ja. Heel mooi. (.) Dat is de uhhh (lacht). Hij komt heel erg overeen met de vraag die *mij* momenteel heel erg bezig houdt.
- S: [OK.] Wat is de vraag die jou bezig houdt?
- W: Nou, hoe gaan we er gewoon voor zorgen dat...een iets meer praktische vraag. Hoe gaan we er gewoon voor zorgen dat we in september gewoon een leuke groep mensen hebben staan die uhhh gaan knallen.
- S: Van waar *die* zorg?

W: Uhhhhm. (0,5) Omdat uhhhhm wij gaan werken met een team die elkaar nu *nog* niet kent.

S: Ja.

W: Of weleens gezien hebben. Of misschien helemaal niet.

S: [Ja.]

W: We gaan werken met een *programma* wat niet van ons is.

S: Uhum.

W: Omdat we gaan (.) (.hh) uhhh werken met hele nieuwe werkvormen waar uhhhhm niet iedereen van op de hoogte is. Want wij zitten in een organisatie die (.), in Rotterdam bijvoorbeeld nu, (0,2) wel afgelopen jaren *heel* veel klappen heeft gehad.

S: Ja.

W: En dus ook wel *echt* wel negatieve sfeer af en toe heerst over sommige dingen. Waar in het afgelopen half jaar weer veel mensen zijn verdwenen waardoor (.) van alle kanten wordt getrokken aan je van "ja, maar je moet ook nog voor je opleiding daar en daar en daar naartoe". Oftewel het is een uhhhhm (.) complexe uitdaging waar wij voor staan.

S: [Ja.] Ja.

W: Ik denk dat het uhhhhm uiteindelijk wel *het succes* van de business studies gaat bepalen.

S: Ja.

W: De groep mensen die daar *met* elkaar. Daar geloof ik dus heel erg in. *Met elkaar* iets van wil gaan maken.

S: Ja. Dat is wel grappig dat jij dat zegt. Ik hoor weer van anderen mensen weer *anderen* dingen.

W: Dat geloof ik.

S: Anderen mensen zeg: *ja* dit is een *zorg*. Hé daar wil ik het ook zo meteen *zeker* met je over doorgaan, want immers het raakt echt *super* waar ik het over wil hebben.

W: [Ja.]

S: Maar ik hoor ook mensen zeggen van ja dat is een zorg, maar misschien een zorg voor *later*. Nu is het belangrijk om de *werving* op orde te hebben.

W: Ja, dan dan ja. Dan zeg *ik*: dan heb je het niet begrepen.

S: Dat is interessant. En waarom niet?

W: (.hh) Nou, je kan dadelijk 200 mensen hier in huis hebben lopen, maar als wij dan slechte opleidingen aanbieden wat niet loopt.

S: Ja.

W: Dan komen het jaar erna nog maar 100 en het jaar daarna nog 50 en dan is je opleiding kapot.

S: Dan gaan we weer in de oude vorm door zoals we het vroeger hadden.

W: Ja. Je kan wel zeggen dat je heel veel mensen wilt hebben, maar als wij dat (.hh) *niet goed* kunnen bedienen.

S: Ja.

W: En als inderdaad wij als vroeger denken: laten zo dat komt vanzelf wel, want nu is niet het moment. Nu niet de tijd dan gaan wij een opleiding aanbieden die *heel* complex is, die qua *inhoud* qua *vorm* qua *samenwerking* echt *heel veel* van ons gaat vragen. Omdat het *echt* anders is dan tot nu toe afgelopen jaren hebben gedaan. Dan gaat het dus mislukken. Dan weet je dus *nu al* dat het mislukt. Dan hebben wij heel veel mensen binnen, maar we gaan er een potje van maken. Dus ik zeg altijd maar. Ik denk dus *precies andersom*. We moeten ervoor zorgen dat wij gewoon een *goed* verhaal hebben, een *goed* team hebben, dat het gewoon *staat*, dat mensen straks binnen komen en (hh) (.hh) dan gaan mensen vanzelf binnen komen.

S: Ja.

W: En de werving loopt al goed. Dat is een ander verhaal, want we hebben gewoon al heel veel aanmeldingen. Uhhhhhm, maar dat is ook maar net hoe je er naar kijkt.

S: Ja, dat is maar net inderdaad hoe je er naar kijkt, ja.

W: Dus *ik geloof heel erg in*: wij moeten al onze energie richten op *het team*, op intern, onze processen, in *scholing*, in *training* en *teambuilding* en uhhhhhm elkaar gaan *ontmoeten*,

- elkaar gaan *ontdekken*. Verhalen vertellen aan elkaar over hoe wij dan naar *onderwijs* kijken, hoe wij naar *studenten* kijken, hoe wij naar *toetsen* kijken.
- S: [Ja.]
- W: *Met elkaar*. Dan in september komen dan vanzelf strakjes wel zes, zeven, acht klassen. Geen idee hoeveel (hh) (.hh) en dan zijn wij er klaar voor.
- S: Dat is wel heel erg interessant. Dat is *uiteraard* een van de redenen, ik zie het *ook* zo (hh). Tenminste dat is ook mijn zorg.
- W: Ja.
- S: Dat is natuurlijk uiteraard waarom ik een onderwerp heb gekozen waar een zorg zit en een probleem (.) zit. Het is namelijk ook een leuke uitdaging uhhhm. Maar (0,5) Ik hoor je net een aantal vormen noemen he van hoe je het kan bevorderen bijvoorbeeld laten wij nou met elkaar gaan praten om bijvoorbeeld te praten over (.hh) hoe zie je tentamens, hoe zie jij de rol van de studenten in het onderwijs blablabla.
- W: Uhum.
- S: Uhhhm *Maar* (0,4) even voor mijn beeldvorming als docent zijnde heb ik daar nog *niks* van gezien of is daar nog niks van gecommuniceerd.
- W: [Dat klopt.] Dat klopt.
- S: Waarom niet?
- W: (.hh) Uhhhhhm omdat de (.) groep (.) die roept *werving, inhoud, toetsen* uhhhm een belangrijke stem heeft.
- S: Een belangrijke stem heeft ?
- W: Ja, en dan worden juist heel erg lastig om die andere kant.. die hangt er dan toch nog steeds een klein beetje bij. (.hh) Uhhh Ik ben nu.
- S: Maar belangrijkste stemmen – even terug? Wat bedoel je daar mee? Je bedoelt dat dan...? Ik wil het niet voor je invullen.
- W: *Owh*, dat het *hoog* op de agenda staat.
- S: Door?
- W: Uhhhm (.) door de ontwikkelgroep bijvoorbeeld, curriculumcommissie die daar in zit, de *betrokkenen* uhhhm nu Nellie daar bij, Petra Biemans uhhhm Erik. Die hebben natuurlijk heel andere *belangen* weer. (hh)
- S: Ja.
- W: Erik heeft natuurlijk maar één belang: dat er gewoon 200 studenten binnen komen hier in Rotterdam. En dat is niet mijn belang.
- S: [Nee.]
- W: Terwijl ik *echt wel* snap dat wij strakjes zo meteen *ook* (.hh) 200 studenten binnen moeten hebben.
- S: Ja.
- W: Weet je wel. Uhhhm Dat, Dat, Dat is voor mij vanzelfsprekend. *Tuurlijk* moeten wij straks gewoon voldoende studenten hebben.
- S: Ja.
- W: Uhhhm maar *daarmee* zijn wij geen succes.
- S: Hoe merk je dan, (.) hoe *uiten* zij dat dan, dat dat dan hun belang is.
- W: In de nieuwsbrief van gisteren. Ik weet niet of je de nieuwsbrief van gisteren hebt gelezen.
- S: Ja, ja. Ik zag de verplaatsingen van Frank naar Finance en van Nellie naar ons.
- W: En toen (hh). En toen kwam er ook nog een stuk over de werving. En toen werd er gezegd hé, de werving, we hebben 200 mensen. *Of* dat aan *de werving* te wijten is daarmee zeg je dus (0.2) het is niet goed.
- S: [Ja.]
- W: Uhhhm er volgens *staat er* als je doorleest dat wij *nu* 200 inschrijvingen hebben waar wij vorig jaar rond dit tijdstip *100* inschrijvingen hadden.
- S: [Uh]
- W: Dan denk ik wij gaan van 100 naar 200 inschrijvingen op dezelfde datum. Volgens mij is dat een verdubbeling (.) *positief*.

S: Ja (lacht)

W: Dus *hoe* kan je dan zeggen dat het *slecht* is en dat er niets te verwijten valt. (hh)

S: [Ja.]

W: En dan denk ik dat is dus de *toon* die je *communiceert* naar de organisatie toe. (0,2) Uhhh Uhhh de mededelingen over business studies gaat over werving die dus *niet goed* verloopt terwijl we *dubbele* aantal aanmeldingen staan (hh). Dan zit er in mijn hoofd ergens iets krom in die beredenering.

S: Ja. Heb je het gevoel dat er ook binnen vergaderingen:: of dat er daar ook minder nadruk ligt.

W: (.hh) Uhhhhm. Intern bij de ontwikkelgroep niet.

S: [Ja.]

W: Daar ligt de nadruk vooral op het ontwikkelen van materiaal. (.) Uhhhm Uhhhm als je dus inderdaad met Erik in gesprek of het marketingteam *wel*. He, vorige keer zijn wij natuurlijk allemaal bij elkaar geroepen om iets te vertellen over marketing. Ja, de eerste boodschap was het gaat niet goed met de marketing. (.) Het gaat niet goed met de instroming. Dan denk ik: he. Snap ik, Snap ik het nou niet of...

S: Ja, ja. (Lacht)

W: Dat je een een een dat je er *aandacht* aan moet besteden, he ik bedoel het is een hartstikke belangrijk onderdeel. Wij kunnen dadelijk een prachtige opleiding hebben staan en teams hebben staan met tien aanmeldingen dan hebben we een probleem.

S: [Ja.]

W: Dan denk ik ook uuuuh, maar dat is een heel andere uhhh inval uhhh hoek. En ik heb het idee dat de organisatie zich nu vooral zorgen maakt over inderdaad hoeveel mensen komen er binnen. Terwijl ik mij zorgen maak dat als er dadelijk (.) tien klassen hebben

S: [Ja.]

W: In Rotterdam. *Hebben* wij dan *een team* om *tien klassen* te laten werken op de manier die (.), dan breng ik het even naar mijzelf toe, die ik ze beloof.

S: [Ja. Ja.]

W: He, ik doe nu een heel groot deel van de werving nu. Ik heb net die gasten weer, Ik heb uhhhh open dagen. De grootste, meeste presentaties geef ik.

S: [Ja.]

W: Ik *beloof* ze iets. Als wij dat dadelijk niet waar kunnen maken (.) aan die mensen dan heb ik een probleem voor mijzelf. Ik denk -

S: - Ja, maar dan gaat het voorbij je functie als (0,3) INHolland medewerker, maar dan gaat het om het feit dat je een belofte doet als persoon zijnde.

W: Ja, en ook als INHolland medewerker. Ik *beloof* ze een fantastische opleiding.

S: Ja, Ja.

W: Ik *beloof* ze een opleidingsteam die gaat werken met een bepaalde filosofie en die met *hun* aan de slag gaat. Maar als ik dan om mij heen kijk en ik zie dat ik nog geen collega's heb in de business studies en dat er nog geen team gevormd is dan ik ja, die gaan het strakjes doen. Ach, dan begin ik te denken owh jee kunnen we dat wel bieden. Hebben we dadelijk 200 studenten, nou mooi hoor Erik, we hebben 200 studenten (0,3), maar we hebben geen, we hebben in principe wel een programma liggen, maar we hebben geen *mensen* die het programma uit kunnen uhhh voeren zoals het bedoelt is.

S: Ja. (0,4) Ja, dat is heel interessante inderdaad, maar dat is *jouw* zorg.

W: Ja.

S: Heb je het gevoel dat die zorg gedeeld wordt?

W: (.hh) Nee.

S: Door niemand?

W: (.hh) Uhhhhh Nou wel niet, wel door individuen, maar als ik zo om mij *heen* loop.

S: Zijn die individuen dan docenten?

W: Meestal zijn dat dan docenten meestal, ja, ja.

S: Het is niet matchend.

W: Nee, maar goed ik heb gisteren naar aanleiding van ook die nieuwsbrief heb een mail gestuurd meteen naar Nellie en uhhh Petra dat ik mij dus hier heel erg veel *zorgen* om maak.

S: [Ja.]

W: Nellie reageerde meteen. Petra heeft vakantie deze dagen. Heeft ze ook wel verdiend. Uhhhh Petra dat van mij. Dat ik er ook zo in zit.

S: [Ja.]

W: Wij zijn het gewoon niet met elkaar eens. Dat geeft ook niet. Weet je wel.

S: [Nee.]

W: (.) Maar ik uhhhhm en ik heb toch het idee dat Nellie er ook voor open staat dus ik probeer nu wel.

S: Ja.

W: Ik heb volgende week een koffie afspraak met Nellie. Nou, eens kijken of, of die *zorg*, waarvan ik ook weet dat Nellie dat ook, Nellie is zo iemand die heel erg van de *processen* is -

S: [Ja.]

W: - van het *contact* is en van de *mens* is. Dat uhhh dat beeld heb ik heel erg bij haar. (.hh) Ik hoop dat uhhhh dat een beetje kunnen, kunnen, kunnen (0,2) om laten slaan.

S: [Ja.]

W: En dat dat ik bedoel je had het ook niet eerder kunnen doen. Ik heb dan zoiets van dit is het *moment*, he.

S: [Ja, ja.]

W: Uhhhhmmm het had ook niet een half jaar geleden moeten, want dat was veel te ver weg. He, het is ook iets wat nu tussen nu en april/ mei denk ik, moet plaatsvinden.

S: Waarom is het dan *te* ver weg? In mijn, mijn beeldvorming is het zo dat als je denkt aan teamvorming of (.) uhhhhm en je denkt aan voorbeelden van een goede samenwerking. He wij hebben met Den Haag en Rotterdam hebben wij dat ook gehad. Wij zijn nu, interpreteren elkaar als één, hé. Wij werken heel veel. Ik werk heel veel hier bijvoorbeeld.

W: [Ja.]

S: He, terwijl eigenlijk mijn standplaats Den Haag is en omgekeerd ook met de collega's die in Rotterdam werken.

W: [Ja.]

S: Maar dat wel heel *echt* lang geduurd.

W: [Ja.]

S: Voordat dat het onderling geaccepteerd werd en nog merk ik dat het nog altijd niet het geval is.

W: Klopt en dan kom je denk ik tegen allerlei (0,1) verschillen, cultuurverschillen over de manier waarop je met elkaar werkt.

S: Ja.

W: Hoe een *team* Den Haag toch anders met elkaar naar anderen kijkt dan hoe in Rotterdam mensen met elkaar om gaat. Of (.hh) HRM anders omgaat dan Marketing.

S: [Ja.]

W: (.hh) Ja, dat zijn natuurlijk wel heel interessante processen.

S: [Ja.]

W: En dat is ook niet iets wat wat wat dat als je dat nu gaat beginnen dat het dan in april klaar zijn. Alleen heb ik zoiets van we moeten het nu gewoon gaan starten.

S: [Ja.]

W: Gewoon nu uhhhh wat ik nu probeer, en daarom was ik ook zo blij met jouw uitnodiging, dat is voor mij ook weer een mogelijkheid om weer contact te krijgen met iemand.

S: [Ja.]

W: En ik uhhh probeer nu kamers in te lopen om contact te gaan maken.

S: [Ja.]

W: Dan zie ik andere collega's die ik wel eens heb zien lopen, maar eigenlijk helemaal *niet* ken.

S: Waar zijn docenten dan nu mee bezig denk je?

W: [Uhmhhh]

S: Als je de kamers binnenloopt wat wat wat zie je dan? Waar zijn ze mee bezig? Ja, wat doen ze dan?

W: Wat mij opvalt is dat zij zich heel erg *focussen* op de *waan* van vandaag. En dat is (.) hun eigen opleiding overeind houden. En en dat klinkt (.) misschien negatief en misschien is dat het ook wel. Want ik heb heel erg het idee dat als ik naar mijzelf kijk bij HRM dan, dat dat dat is wat we heel erg veel aan het doen zijn. Kijken of we onze (.) toke beetje overeind kunnen houden.

S: [Ja.]

W: In plaats dat we *vol energie* en *enthousiasme* voor iets maken, iets -

S: Ja. Heb je het gevoel dat op de docentenkamers veel wordt gesproken over BBS of is het puur alleen over de opleidingen?

W: Volgens mij is de BBS nog niet een *heel* belangrijk onderwerp op de kamers -

S: Ja. Hoe kan dat?

W: - meer op de gangen. Omdat op die kamers zit de opleidingen. Dus op het moment dat ik op de HRM kamer zit dan heb ik het over HRM en dan heb ik het ook niet over business studies. En ja, business studies heeft nog geen kamer.

S: [Nee.]

W: Dus praten we er op gangen erover. En uhhhhh ja uhhhm ik heb voorgesteld, niet *formeel*, maar *informeel*, (0,2) maak twee kamers. Na de herfst uhhhm voorjaarsvakantie: kamer business studies toekomst en een kamer waarin alle andere opleidingen bij elkaar zitten. Die moeten toch samengaan in de afbouwvariant of hoe dat precies gaat plaatsvinden. (hh)

S: Stel dat was zo he. Stel het was gelukt. Na de voorjaarsvakantie heb je in één keer *twee* kamers: één is een docentenkamer voor de huidige opleidingen en de andere is de docentenkamer voor de BBS.

W: [Ja.]

S: Wat zou je *verwachting* zijn over hoe de kamer gevuld zou worden? Met met met wat voor een typen mensen, of uhhh -

W: (hh) Op *korte* termijn zou ik dan in de business studies kamer vooral vullen met mensen die:::: die zin hebben om om (.) het *anders* te gaan doen. Om om het avontuur in te stappen. Het *onbekende* -

S: [Ja.]

W: Geen idee wat er gaat gebeuren, maar we gaan er wat van maken. En uhhhh (.)terwijl de de de *andere* kamer toch wat meer zit met mensen die kwaliteit willen leveren in de dingen die ze nu doen zoals zij ze nu doen. Die de zorg hebben voor (.) hun oude studenten, oude opleiding die gewoon uhhhh daar hun *energie* in willen steken.

S: [Ja.]

W: En dat. Volgens mij is dat een *andere energie*. Want de een moet je gewoon je heel (.) uhhhhh (hh) nauwkeurig je werk doen.

S: [Ja.]

W: *Procedures*. Dat dat dat wordt echt wel een *procedureel verhaal*. Dan moet je gewoon wel wat formeler misschien wel gaan zitten, omdat mensen met het afstuderen moeten en al dat gedoe. En bij die andere moeten misschien mensen met *lef* (hh). (hh) Dingen uitproberen. We weten niet precies hoe het gaat lopen.

S: [Nee.]

W: Het is allemaal nieuw. Kijk, dat vraagt een andere *energie* denk ik.

S: Ja. Maar zo meteen moeten die twee (.) uhhhhh (.) die twee dimensies als ik het even zo mag noemen, die twee vormen van energie -

W: [Ja, ja.]

S: - moeten zo meteen wel samen.

W: [Ja.]

S: Hoe zie je dat voor je? Hoe kunnen, hoe kan je ervoor zorgen dat het, want *je geeft zelf aan* dat die tweedeling er een beetje is.

W: Nou dat komt een moment ook dat die groep die aan het improviseren is, nou improviseren misschien niet het goede woord is, dat vind ik zelf leuk om te doen. (Lacht) (.) Ehhhhhm maar die, maar uhhhm die aan het experimenteren is dat die *eerste jaar* gaat opzetten, die daar hun *energie* in gaat zetten, die moeten op een gegeven moment ook, die wordt *groter*. Er komt een tweede klas bij, we moeten wat gaan standaardiseren. Er komen wat expertisen vakken meer bij. Uhhhhm er komen nieuwe docenten bij en dan krijg je toch allemaal andere rollen. En (0,2) dan zijn mensen uit het eerste uur er een andere rol daarin bij dan mensen uit het tweede of derde uur erbij komen.

S: [Ja.]

W: En ik geloof er ook in dat als je hier een toch wel (.) *energiebron* creëert dat mensen erbij willen komen. (0,4) Maar ik ik ik beredeneer dat heel erg vanuit uhhhm (0,2) zoals het *nu* is, is het *niet leuk*. Als ik gewoon met gemiddelde collega's praat binnen HRM, MER, Marketing en BE dan is het *niet leuk*.

S: [Nee.]

W: We zitten met een *half* klasje in jaar één en de rest is uitgevallen. We zitten met een *stuwmeer* die alleen maar *zit te mopperen* dat ze weer opdrachten niet halen en wat ze nu weer moeten herkansen. We zitten met *afstudeerders* waarvan we vinden dat ze het niveau niet hebben. We zitten eigenlijk alleen maar *hele negatieve energie* in zo een opleiding te genereren. En als er dan een keer opeens iemand op stage het goed doet of een leuke scriptie dan wordt iedereen weer even blij en dat dat lijn is *niet och* (.) *leuk*.

S: Vanuit wie zou die energie dan moeten komen? Want ik hoor je over energie creëren praten, maar -

W: *Ja*, vanuit dat in mijn eigen ogen dat *nieuwe team*, want dat nieuwe team heeft iets voor ogen. Die kan iets nieuws creëren. Die kan het doorbreken. Ik, jij en mensen die daarbij aansluiten.

S: Ja, maar dan zeg jij, daarmee vooronderstel je wel dat zegt van *ok* uhhhm ik ga de mensen in die eerste uur inrichten met mensen die erin *geloven*.

W: [Ja.]

S: He, die *willen* de BBS draaien en daarmee vooronderstel je dat als mensen dat *zien* met welk *geloof* en hoe dat dan uitwerkt dat mensen daar dan aan willen bijdragen.

W: Ja.

S: Is wel far fetched, toch?

W: Weet ik niet.

S: Dat weet ik ook niet.

W: Als ik om mij *heen* kijk en naar mijn eigen ervaring kijk. We hebben het zelf een aantal keren meegemaakt en dat lukt. Ik *zie* dat IV. Ik *zie* dat bij HTRO. Het *start*, er komt een *energie* en dat is leuk en daar komen mensen op af en dan krijg je *positieve* verhalen en mensen denken: leuk bij HTRO. Dat is een bloeiende opleiding.

S: [Ja.]

W: Bij IV groeit het en dat is een (.) leuke opleiding. Ik *zie* om mij heen. Wij zitten allemaal in het onderwijs omdat we iets *moois* willen neerzetten met elkaar. Momenteel zijn wij niet, althans, gemiddeld genomen zijn wij niet bezig met iets *moois* op te zetten. Wij *zijn bezig* met voorkomen dat het niet *helemaal* omvalt. Dat het niet helemaal negatief is. (hh)

S: Ja. Denk je dat dit ook de beleving is bij de docenten?

W: Ja. Als ik, ik, (.) het hoor van de verhalen, maar vooral ook *aflees* aan de, aan de aanwezigheid.

S: Uhum.

W: *Hoeveel* mensen hier op school aanwezig zijn. Dan denk ik.

S: Fysiek aanwezig zijn.

W: *Fysiek* aanwezig.

S: Terwijl ze wel zouden moeten werken.

- W: Ze werken dan ook wel. *Thuis* of ze werken misschien niet *thuis*. Geen idee, maar ik heb het idee dat als je met elkaar een energie hebt en positief: wij willen er zijn. Dan kom je toch hier naar school dan ga je hier toch ook zitten. Dan ga je toch met die klas aan de slag en met die gasten aan de slag en met elkaar aan de slag. (.) En nu als ik een afspraak wil maken met een collega dan dan dan lukt dat niet. En ze *zijn* er niet. Uhhh de, we hebben flex plekken. We hebben *heel* weinig flex plekken en toch zit drie kwart van die flex plekken gemiddeld leeg. Dus mensen gaan *nog meer* naar huis. Op één één of andere manier krijg je zo een tegen beweging dat, dat iedereen -
- S: [Ja.]
- W: - heeft een reden om thuis te blijven.
- S: Wat zouden redenen kunnen zijn?
- W: Om -
- S: Wat hoor je qua redenen? (0,3) Waarom zegt een collega tegen jou: van he joh uhhhh *vandaag* werk ik thuis.
- W: - Er is geen werkplek. Terwijl die leeg staan. Uhhh kan ik mij beter concentreren, kan ik allemaal *dingen* voorbereiden. Dan denk ik, dat is ook zoiets, dat heeft te maken met hoe je kijkt naar je taak.
- S: [Ja.]
- W: (.hh) Uhhh Ik denk dat mijn taak is om met studenten iets te doen. En als ik *thuis* ben dan kan *niet* iets met studenten doen. En *natuurlijk* moet ik soms iets voorbereiden, *tuurlijk* moet ik af en toe een verslag nakijken, *natuurlijk* zijn er ook dingen die ook best wel thuis kan doen.
- S: [Ja.]
- W: Maar gemiddeld genomen niet. En ik ben, mijn opvatting is, ik ben altijd op school. (.) Dat betekent dat als studenten binnenkomen ze altijd bij mij uitkomen, want ik ben op school en mijn collega is thuis aan het werken.
- S: Dus je wordt aanspreekpunt.
- W: *Dan* word ik het aanspreekpunt, dan word ik belangrijk, *dan* word ik. Waardoor ik hun *werk* over mij heen haal en *andersom* als mijn collega er zou zijn dan zouden we samen praten en stellen we dingen af. Nu moet ik wachten drie weken tot een vergadering en dan komt het opeens (.) ter sprake. Terwijl als je met elkaar aan tafel zit -
- S: [Ja.]
- W: - ben je met elkaar *iets* aan het *creëren*. En ik geloof, en dat is dan echt mijn opvatting, ik geloof heel erg in het met elkaar iets creëren.
- S: (.hh) (0,2) Als ik je zo hoor dan (.) zijn dat heel erg zorgwekkende punten. He dus bijvoorbeeld (.hh) aanwezigheid uhhhm uhhhm (.) *bezig zijn* met wat er nu is en *niet* vooruit kijken naar de toekomst, *gebrek* aan energie, niet genoeg bezig zijn met studenten, maar meer het uhhh uitvoerende deel te doen etc. (0,2) (.hh) Waarom zou de BBS dat, waarom zou dat bij de BBS anders zijn dan?
- W: (.hh) Om, uhh uhhh, in *eerste* instantie omdat het nieuw is. We *kunnen* iets uhhh we kunnen even uhhh doorbreken. *Stop – hier – weg* – we gaan iets nieuws doen dus dat geeft ieder geval alweer een een een ruimte.
- S: [Ja.]
- W: Uhhhm (0,2) en dan *kan* je dus gewoon denken van: ok, als we het dus nu nieuw, anders, nieuw gaan doen laten we het dan maar gelijk goed doen. Laten we het dan maar gaan doen op een manier waarop iedereen het wel zou willen.
- S: [Ja.]
- W: Ik *geloof* er namelijk wel in dat mijn collega's ook hier willen werken. Ik *geloof* er namelijk wel in dat mijn collega's ook graag met studenten aan de slag gaan en met *zin* en plezier iets gaan maken. (.) Alleen door alle uhhh uhhh ellende afgelopen, vijf, zes, zeven jaar, wat is het? (.) Dat we redelijk murw zijn uhhh getikt.
- S: Ja. Hoeveel rek zit er dan nog in denk je? Je zegt vijf, zes, zeven jaar.
- W: Misschien wel langer, ik weet het niet. [Iedereen ervaart het anders he.]
- S: [Nou ja.] Doekle kwam in 2010. Daarvoor speelde het natuurlijk al.

- W: Daarvoor speelde het ook al dus ja. Dus ja, hoeveel rek zit daar nog in. Bij sommige denk ik heel weinig. Ik denk dat sommige *echt hee::l erg* uhhh vastzitten. (.) Uhhh Ik zat ook vast hoor twee jaar geleden. *Daarom* is het ook dat ik business studies in ben gestapt, omdat ik bij mijzelf merkte dat ik vast zat. Ik dacht -
- S: Waaraan merkte je dat dan?
- W: Uhhh *ook* thuis gaan werken. Ook mijn tijd gaan steken in mijn andere hobby's, *mijn gezin*, uhhhh (.) dus de dingen die ik normaal oppakte niet deed. Ik *merkte* het er op een gegeven moment toen ik ergens een keer tegenaan wilde bemoeien, dat ik ergens iets van vond, dat mijn baas zeiden: wie is die William? Mijn bazen *kenden* mij dus niet terwijl ik hier al (0,1) bijna twintig jaar zit.
- S: [Ja.]
- W: Dus mijn *vorige* bazen kenden mij allemaal en die waardeerde allemaal wat ik deed en wie ik was. En die wilde, die waren ook nieuwsgierig naar wat ik zei en mijn nieuwe bazen kende niet. *Blijkbaar* had ik mij dus ergens verstopt en was ik *anoniem*. Ja, dat, (.) dat vind ik niet uhhh. Dus daar *merkte* ik het aan.
- S: [Ja.]
- W: En toen dacht ik van oké, nou kan ik die regeling nemen: vrijwillig vertrekken ja of nee. Ga ik dat doen? Ik zit op de helft van mijn werk en leven. Wat ga ik doen?
- S: [Ja.]
- W: Welke carrière stap ga ik maken? En toen kwam *business studies* voorbij. Toen heb ik gelijk gezegd van ok, hier ga ik uh, dit is de trein waarin ik in wil.
- S: Hoeveel van je andere collega's worden gezien denk je? Of hebben het *gevoel* dat ze gezien worden?
- W: Doo::r de bazen?
- S: Ja. Ja je zegt, *jij* zegt dat uhhh
- W: [Ja Ja.]
- S: Dat het bij jou de *trigger* was. He, dat, dat, een soort van turning point was, van ja weet je dit is helemaal niet wat ik *wil*. Ik kan toch niet in vergetelheid uhhh ergens in een kamertje achterin mijn werk zitten doen en uhhh.
- W: Nee. (.hh) Ik denk dat, ik denk dat, *heel* ve:el collega's uhhh het gevoel hebben dat ze niet gezien worden. Ik denk dat heel veel *collega's* daar *nog gelijk in* hebben ook. Ik denk dat (0,1) gemiddeld genomen (.) we *niet* gezien worden.
- S: En waar zouden ze dan in gezien willen worden denk je? (.) Je zou in heel dingen gezien kunnen worden, toch? [Wat zou]
- W: *Ja*, in, in, in hun expertise, in wie ze zijn, in hun meedenken, in hun *enthousiasme* ook.
- S: [Ja.]
- W: Het is natuurlijk, ik bedoel, ik had het er van de week nog met een collega over. (.) Die die kwam zijn lokaal in. Ik zeg: hoeveel studenten verwacht je. *Ja*, ja hooguit vijf. Kijk ik en dan zitten er twee. Hoe *verdrietig* moet je zijn als je een *goede* docent bent die gewoon het onderwijs in gaat om zijn verhaal te vertellen. Om met *jongeren* aan de slag te gaan. Je *bereidt* je voor, je hebt een *verhaal* te vertellen en er zitten twee mensen. (.) Dan word je dus (.) ook niet door de de uhhh studenten gezien. Je *team* weet het niet. Daar kan je het niet kwijt, want die zijn er niet of. Dan denk ik *jemig*, wat een *verdriet* eigenlijk dan. Zo zie ik mijzelf ook. Ik heb ook lessen gehad. Kom ik binnen en zitten er twee mensen. Dan denk ik *mijn hemel wat doe ik hier*.
- S: [Ja.]
- W: *Waarom kom ik überhaupt hier naartoe?*
- S: Ja, want hoe eenzaam is dan het bestaan van het docentschap bij INHolland?
- W: Op zo een moment heel eenzaam. En *dat* wil dus doorbreken en dan dan. Ik geloof dus niet in dat eenzame docentschap. Ik geloof in dat team. Ik geloof erin dat als wij presentatie hebben, in een klas, dat we daar als docententeam moeten zitten. En dat we gaan *kijken* hoe die klas presenteert. En als we opgeleverd hebben in jaar één dat we met z'n allen gaan klappen en ze een hand geven. In plaats dat we gaan zeggen: jouw groep komt als eerste en daarna een kwartier ga jij weg en dan komt als tweede jouw groep en

dan kom ik mijn groep bekijken. Want dat is *vaak* nu hoe het nu is. En als ik, en als ik zeg kom ook even bij de andere groepen zitten dan zeggen ze: ja, hoeveel uur krijg ik daarvoor? (.) Dan denk ik, (.) *he?* Waarom vraag je hoeveel uur je ervoor krijgt? Dat snap ik wel nu he, maar, maar, maar dat hoeft niet.

S: Ja.

W: Als je het met elkaar doet.

S: Ja.

W: Dan zeg je: wanneer zijn de presentaties? *Leuk*.

S: Die enthousiasme.

W: Ja.

S: Dat mensen weer *bereid* zijn om voor elkaar door het vuur te gaan.

W: Ja. Gewoon: *tuurlijk* ben ik bij die presentaties. Dat zijn onze nieuwe eerste jaars. *Tuurlijk* ben ik erbij. Leuk. (0,2) We hebben open dag: goh, William je hebt open dag, kan ik ook komen? Heb je nog iemand nodig? Heb je nog handen nodig om wat uhhh wat te doen bij de open dag?

S: Wanneer was dat voor het *laatst* dat iemand dat aan je gevraagd heeft?

W: Ja *heel* lang geleden. Ja echt *ja:::ren*. Dat gevoel. En als het er met mensen erover heb, met mijn collega's erover heb, dan uhhh (0,1) dan dan dan *herkennen* ze in eerste instantie niet dat het kan. Zo zat ik van de week met Birol in gesprek. Uhhh dat ging deels ook hierover. Van uhhh -

S: Met wie sorry?

W: - Birol Ona.

S: Die ken ik niet.

W: Zit bij MER. Turkse uhhh klein.

S: Man. Stevig.

W: Man.

S: Ja, dan weet ik precies wie je bedoelt.

W: En uhhhh die zei eigenlijk *hetzelfde*. Ook in eerste instantie ze zien me niet en ik zit te wachten. Ik wil in business studies wel wat doen, maar niemand vraagt mij. Dan denk ik, weet je wel. (0,1) Het is niet anders, het is nou eenmaal zo. Terwijl dat iemand is die uhhh ook met zijn energie en ziel en zaligheid uhhh met elkaar uhhhm een team wil dragen. En een groep studenten wil draaien.

S: Ja, want ik ken hem niet. (0,2) Ik vraag niet voor niets, wie?

W: Ja.

S: Maar ik weet precies wie je bedoelt en als ik even kijk naar wat mijn beleving is van hem op basis van mijn observaties van wat *ik* denk hoe hoe hij is dan is dat iemand die heel erg committed is en *vooral* ook committed is naar zijn studenten toe.

W: Ja. Ja. Maar *individueel*, ik ben committed naar mijn studenten en dat is niet *vanuit* hem. Dat is hoe de *sfeer* in dat team en op de vloer is. En ja we praten en drinken een bak koffie, maar *eigenlijk* is het allemaal heel eenzaam.

S: [Ja.]

W: Voor *mijn* gevoel he. Dan denk ik van, he. Hoe kan je juist die die mensen weer, die energie bij elkaar koppelen. En dus (.) iets positiefs laten zien. Kijk daar gaan we heen. Daar is het licht.

S: [Ja.]

W: *Daar* gaan we heen. We weten nog helemaal niet hoe het eruit ziet, maar we gaan het gewoon doormaken. Een soort van *utopia*, he. (Lacht).

S: Ja. Ja. Ja. Ja. Ja. (Lacht)

W: (lacht) Toen ik het zei denk ik wel, *ja* dat is wel een beetje wat het is. Weet je. Er is *niks*. We creëren gewoon uhhh onze eigen uhhh wereld, onderwijswereld. Waar straks een klas van 24 gewoon staat te wachten en die zegt tegen mij: William (knipt in vingers), wat ga je mij vandaag vertellen?

S: [Ja.]

- W: En misschien is niet altijd even reëel, maar dat wil ik wel altijd blijven vasthouden, want als ik ook niet vasthou wat doe ik dan in het onderwijs?
- S: Ja. (0,3) Jij hebt uhhhh jij ziet het zo he. Volgens mij wat ik je hoor zeggen is dat je zegt: ok, die samenwerking of een goede samenwerking vanuit teamvorming moet dan ook komen vanuit (.) het *samen* doen.
- W: [Ja.]
- S: En het eigenlijk niet meer *alleen* zijn en *gezien* worden, he uhhh als docent zijnde. Ingezet worden voor hetgeen je kan.
- W: [Ja.]
- S: (0,2) Maar ik hoor je ook aan het begin zeggen van: jah, maar daar ligt nu de focus niet.
- W: [Ja.]
- S: (0,2) Heeft er. Wanneer is het voor *laatst* dat daar wel een focus op gelegen heeft? Op wat een persoon kan, *doet*, het samen zijn, het uhhh het uhhh het uhhh samen creëren. Eigenlijk die *utopia* waar je het eigenlijk over hebt. Wanneer wanneer heb je dat voor het laatst gezien?
- W: (0,3) Ja, wisselend. In mijn eigen teams vooral dan he, want buiten de teams om is het sowieso top-down he. Jaar of vijf geleden denk ik dat we dat hadden. Ennnn daarvoor ook ongeveer vijf jaar. Misschien gaat het wel in termijnen van vijf (lacht). Ik weet het niet.
- S: Nou, het klinkt ook een beetje uit de crisis situatie waar we uitkomen.
- W: Deels. Nou ja, uhhh nou ja. Deels. Dat, daar had ik niet zozeer verband mee. Ik weet natuurlijk niet hoe het precies ontstond, maar het heeft ook met *mensen* te maken. Het heeft echt met, want ik zie dan *fase* en ik zie dan direct mensen voor me.
- S: Ja.
- W: He, toen werkte ik met die, die, die. Toen werkte ik met die, die, die. Dat was een team. Dat was een team. Daar gingen we met elkaar (.) uhhh van 's-Morgensvroeg tot 's-Avonds laat uhhhh creëerde we wat. (.) Uhhh en dat betaalde zich ook terug uhhh.
- S: Ja, maar *eigenlijk*. Hoor ik je dan goed: nu is het geen team.
- W: Klopt.
- S: (.) En je wil dan zo meteen dat we per 1 september.
- W: Ik *wil* weer een team.
- S: Dat het een team is.
- W: Ja, ik wil weer uhhh mensen om heen die die (.) met wie ik kan samenwerken. Met wie ik lol heb. Die mij inspireren. Van wie ik iets kan leren -
- S: [Ja.]
- W: - die uhhh drive en een vuur hebben uhhh. Die uhhh met elkaar iets *deelt*. Die gewoon echt *in de kern* iets deelt.
- S: [Ja.]
- W: Niet in de uitvoering en niet in de mensen die we zijn en niet in hoe we het allemaal doen, maar die in de kern iets heeft van (.) we we we raken elkaar, we we we delen hetzelfde.
- S: Ja. (0,3) Zie je dat? Zie je dat? Want jij ziet wel een beetje de teams, toch? Jij ziet marketing Rotterdam, jij ziet uhhhhm Management Rotterdam, jij ziet Finance.
- W: Ja, ik zie een hoop. Ja, ja. Ik loop dus. Nou, ik ben dus nu, nou niet echt aan het zoeken, want het lijkt net alsof ik mag zoeken en uhhh (lacht) kan (lacht) kiezen (lacht).
- S: Nee, nee. Maar dat doe je wel onbewust, dat wel.
- W: Ik ben wel aan het *rondkijken* en aan het denken van: he, met wie zou dat wel willen en met wie zou ik dat nou niet willen.
- S: [Ja.]
- W: En uhhhh jah hoe zit iemand erin. Dan dan zie ik iemand als Birol. Die ik al heel lang ken en uhhh en die ik aan de ene kant momenteel (.) ook heel negatief hoor mopperen. En dan denk ik, jeh. Ik ben dan *nieuwsgierig* hoe diep het zit. Hoe hoe makkelijk is het weer uhhh uhhh.
- S: Om eruit te komen?

W: om eruit te komen? En dan denk mwah voor Birol is dat wel te doen ennuh nogmaals vanuit een jaar geleden zat ik ook zo.

S: Ja.

W: Ik had er toevallig van de week met mijn vrouw erover. Uhhh ik weet niet meer hoe we erop kwamen, maar uhhhh volgens mij was het naar aanleiding van het gesprek met Birol. Ik zat thuis zo te vertellen en dacht ik van jah vorig jaar had ik dat ook. En, ik zal al tegen haar: ik kom dit jaar niet meer chagrijnig thuis he? *Nee* zegt ze: je komt uhhh met een hoop *energie* weer thuis. En uhhhh dus zij merkt ook het verschil met een jaar geleden en nu.

S: [Ja.]

W: Denk ik, ja. En dan denk ik maar (0,2), ik ben er niet bij, maar ik heb het gevoel dat mijn collega's dus ook zo thuiskomen. En niet allemaal, en niet elk dag, maar ik heb het idee dat mensen (0,2), jah (0,2).

S: Verdrietig en.

W: Jah, hoelang moeten we nog. We moeten nog uhhh vijftien jaar jaar ofzo weet je wel.

S: Ja.

W: En misschien is het niet waar, maar dat dat dat dat *gevoel* krijg ik steeds als ik mensen zie en spreek en uhhh.

S: Ja maar jij spreekt veel mensen toch? Dus dat gevoel is dan toch niet helemaal uhhh

W: Zou je zeggen, he. (Lacht)

S: Ja.

W: Nee volgens mij is het echt wel. Alleen als je echt aan mensen vraagt om dit zo *uit te spreken* dat mensen daar wel moeite mee hebben. Dus misschien zeggen ze wel: nee nee leuke baan hoor, nee jah.

S: Het is heel persoonlijk.

W: Ja. Ook het uitspreken is dan natuurlijk uhhhh in een keer: wow.

S: Heel confronterend voor jezelf.

W: Ja.

S: Ja.

W: Ja, ik heb vorig jaar, of twee jaar geleden al, vorig jaar, ook hardop met mijn vrouw besproken en anderen. Uitgesproken: wat wil ik nou? Wil ik dit *werk* blijven doen? Of wil ik echt heel iets anders en als het de komende vijf jaar zoals het nu is dan moet ik dat niet willen. En dat uitspreken uitspreken hielp mij.

S: [Ja.]

W: Toen zag ik in een keer, ok wacht business studies komt eraan, ik pak die master bedrijfskunde en daar ga ik, he, daar zit weer een *heleboel* nieuwe uhhh *spirit* en

S: Ja.

W: Energie en uhhhh jah, jah.

S: Ja. (.) Maar dat dat is jouw, gelukkig is het ook jouw verhaal uiteraard, maar (lacht)

W: (Lacht)

S: (0,3) Je, maar, je je, dat is jouw utopie, he. Dat is wat hoe je het ook noemt en dat is ook hoe jij het graag wilt. Je zegt ook van (.): *ik* zie dat zo en *ik* ben blij dat je het, he, je was ook blij dat ik je hierom had uitgenodigd.

W: Ja.

S: Omdat je het gevoel had een medestander had. Uhhhm (0,2) maar jij en ik kunnen het niet alleen.

W: Nee.

S: (0,1) Wat heb je daar voor nodig dan?

W: (Lacht) Nog vier mensen. (.) Uhhhm

S: Ja, *docenten* of?

W: Dat hoeft niet perse.

S: OK.

W: Kunnen docenten zijn, kunnen uhhhh MT zijn, maar kan ook uhhhh ondersteunde mensen zijn van van een hele andere afdeling door het hele gebouw. Uhhhm (0,1) en ik

denk niet dat het niet veel meer zijn dan dat. Ik denk ik dat uhhh dat als je met zes mensen start dan kan je volgens mij heel veel uhhh energie creëren.

S: Uhum.

W: En uhhh als je jah (0,2) en dan denk ik als je als als je dan het *goed* doet gaan mensen dat zien.

S: [Ja.]

W: En die gaan dan vanzelf reageren van *he*: zijn jullie dat aan het doen.

S: [Ja.]

W: Wat *gebeurt* daar? Ook management die gaan dan zeggen: ik hoor veel positieve geluiden of misschien management zal zeggen ik hoor weinig klachten dus dan (lacht).

S: (Lacht) Ja.

W: Die meten dat meer dan positieve geluiden, toch? Ja.

S: (0,3) Ja, dus eigenlijk hoor ik je zeggen van: (0,2) van bovenaf is het moeilijk (.), omdat er dan naar andere dingen worden gekeken zoals werving. (.) Dus we moeten het zelf doen.

W: [Ja.]

S: En daar moeten we dan heel hard voor vechten en voor knokken en de juiste energie in stoppen die we daarin willen stoppen, zodat we dat ook *krijgen*. Ja.

W: [Ja.]

S: En dan, ik noem het even *hopen*, maar dan hopen we dat het gezien wordt.

W: Ja.

S: (0,2) En als het niet gezien wordt?

W: *Nou* dat is wel iets wat ik heb geleerd van de afgelopen jaren, keren dat we het hebben gedaan. En dat het *uiteindelijk* kapot ging dat was vaak omdat we *niet* bezig waren met het te laten zien.

S: huh, profileren.

W: Ik denk dat we beter ons best moeten doen en *nadenken* dan over hoe je het ook laat zien. Dus inderdaad, maar dat bedenk ik me nu terwijl je het vraagt het bedenk ik mij dat.

S: [Ja.]

W: Dat je niet moet gaan *wachten* tot, maar dat je moet zeggen: kijk eens wat ik doe.

S: [Ja.]

W: Kijk dit doen we. (.) Kom maar kijken. (.) En dat wij *beter* moeten laten zien dan wat we doen en wat het verschil maakt. En ik denk dat het wel een belangrijke les moet zijn dan, bedenk ik mij nu, (lacht)

S: (Lacht)

W: Nee, van van van het verleden.

S: Ja.

W: (.) Want anders uhhh sommige mensen die zien ons niet. Dat hoeft ook niet, want wij zijn ook maar een kleine radar in het geheel.

S: Uhum.

W: Dus ja. (.) En als je wilt dat ze je zien dan moet je jezelf laten zien. Ik denk dat het heel erg belangrijk is. En dat is wel *leuk*, want dat doe ik dus *nu* in vergelijking met twee jaar geleden. Ik laat mij meer zien. Ik ik ik neem initiatief op sommige terreinen en in een keer *kent* mijn baas mij weer. En die zegt: hé, William hoe is het met je en wat ben je aan het doen? Terwijl die twee jaar geleden zei: William? Wie is William?

S: Ja, Ja en niet alleen. Ik ben door verwezen door Gerben naar jou toe.

W: Ja.

S: (.) En uhhh maar daarvoor werd, Monique zei ook al dat ik met jou moest praten.

W: OK. *Nou* dat is leuk. En Monique ook. Die kende ik van gezicht en nu heb ik een paar keer eventjes en denk ik wat een *leuk mens*.

S: Ja.

W: Weet je wel dan denk ik, owh kijk, he er lopen nog heel veel leuke mensen hier rondt.

S: Ja.

W: En dat soms soms. Ik denk dat dat, *ik* in ieder geval, afgelopen jaren best slecht gekeken heb ook.

S: Nou, dat herken ik wel. Ik heb dat ook gehad, hoor. Dat je op een gegeven moment, dat gevoel van eenzaamheid herken ik heel erg. Dat had ik denk ik nog een half jaartje geleden zelfs, weet je wel. Dat ik er eigenlijk er zelfs een beetje boos om werd.

W: Uhum.

S: Dat ik echt dacht sodemieter op weet je. Ik heb het gevoel dat ik in het eentje aan het vechten ben. (0,1) Vechten he, zelfs.

W: Ja.

S: He, dat je heel veel *alleen* deed. Uhhh dat je niet *gezien* werd inderdaad, maar op een gegeven moment moet je het zelf doorbreken. Dat heb ik nu wel gedaan. Dus dat herken ik wel, maar ik denk ook dat wat jij zegt, dat heel veel mensen dat (.) niet doorbreken en daar hetzelfde hebben he. (.) En inderdaad doordat je op andere locaties komt, Hé, ik heb het eerste half jaar in Diemen gewerkt, nu werk ik ook in Alkmaar. Uhhh ik werk hier dan, weet je. Terwijl *eigenlijk* mijn standplaats Den Haag is en (0,1) daar doe ik qua les geven niks meer. Dus dat is wel, (.) dus dat is wel, daardoor kom je wel weer in combinatie met de BBS in aanraking met nieuwe mensen. Je *voelt* ook, dat toen ik eenmaal met die BBS bij die groep bezig was, dat ik zelf nog mijn eerste weerstand voelde in eerste instantie. Ondanks hoe graag ik erbij wilde horen. En niet *erbij* wilde horen, maar vooral wil *mee* ontwikkelen. Aan het *nieuwe* werken, energie krijgen uit het nieuwe.

W: [Ja.]

S: Maar dat het toch *twee* sessies heeft geduurd voordat het echt uhhhh en dat ik het nu ook heel erg zie he. Bert he (0,2) die er ook heel erg gedreven in is.

W: [Ja.]

S: Dus dat dat herken ik wel inderdaad. Maar dat is wel, wat *jij* ook zegt, dat is wel een *select* clubje.

W: Ik word heel even gebeld. Heel even.

S: Ja.

W: Ik ben bang. Hoe laat is het? Kwart over een. Ik had een afspraak geloof ik om kwart over een. Ik ga hem heel even opnemen. Sorry.

S: Ja geen probleem.

2,36 minuten telefoongesprek

S: Je hebt om kwart over een afspraak.

W: Ja.

S: Nou dan ga ik nog twee dingen heel snel even doen.

W: Ja.

S: Hmmm

W: Nou nee dit was weer iemand anders hoor. Dit was niet de afspraak hoor.

S: Voor het geval dat.

W: Ja.

S: Als jij naar mijn *onderzoeksvraag* kijkt.

W: Ja.

S: Hoe zou jij het uhhhm op basis van *jij* het ervaart etc. hoe zou jij het anders formuleren?

W: (0,32) (Vingers tikken op tafel) (.hh) Nee ik zit gelijk even alle dingen waarvan ik ook mijn beelden heb dat zou ik ook willen doen, weet je wel (lacht).

S: (Lacht)

W: Nee dat zou er *allemaal* in passen.

S: Ja.

W: Ik vind hem heel goed.

S: OK.

W: Heel *concreet* ook. Ja.

S: Ja, nou dat is mooi. (.)

W: Wat *mij* triggered is het woord *team*.

S: (.) Ja dat is ook de reden inderdaad dat dat er werd gesproken over (.) teamsamenstelling en teamvorming. Dat zijn twee heel andere dingen. Daar heb ik nog wel goed over nagedacht.

W: [Ja.]

S: En uhhhhh ook binnen het afstuderen, (.) mijn hele afstudeervoorstel die termen uhhhm even goed te benoemen, weet je wel, want.

W: Jazeker, want het woordje *team*. Ik heb een keer, bijna een keer *ruzie* gehad in mijn mijn opleidingsteam (0,2) (lacht). En (.) uhhh uhhh want toen vroeg iemand, want we zijn toch, we hebben, wij als team. Toen zei ik: nee, wij zijn geen team. Ik zei: wij zijn een groep individuen die met elkaar samenwerken binnen onze opleiding, maar ik zeg ik vind ons geen *team*. Nou die was echt boos op mij. Ik kom uit de sport.

S: [Ja.]

W: En ik zie een *sportteam* voor me.

S: [Ja.]

W: En een sportteam is *niet* een groep individuen die met elkaar samenwerken.

S: [Nee.]

W: Een team vraagt wat anders. En dan zie ik dat wel binnen opleidingsteams dat soms *sub teams* zitten.

S: [Ja.]

W: Groepjes.

S: [Klopt.]

W: En soms heb je ook echt wel. Ik heb in al die jaren echt wel eens, *echt* een team gehad dus ik weet ook wel wat ik dan als ik het niet heb, wat ik dan *mis*.

S: [Ja.]

W: Denk ik ja dat is het niet. Dat wil niet altijd zeggen dat je dan geen team bent, want

S: [Nee.]

W: Uhhhh dat *triggered* mij, want ik als sportman en als (.) uhhh en dat motiveert mij ook in mijn werk, dat *team* maakt mij sterker.

S: [Ja.]

W: Dat dat dat kleurt ook *mijn* verhaal, omdat ik dat *team* nodig heb.

S: [Ja.]

W: (.hh) (.) Als ik geen *team* heb uhhhh dan dan dan denk ik wat moet ik dan, jah weet ik het niet precies. (hoor armen vallen op tafel) Ik ben heel erg afhankelijk van een team om mij heen.

S: Ja. Als je er een voetbal team aan moet hangen aan onze teams nu.

W: Ja. (0,1) Nou dan zijn we in ieder geval allemaal met *degradatie* bezig.

S: Ja. (Lacht)

W: (Lacht) Ja, nee, ja dan zitten we echt in die *onderste* regionen. Dan valt het dus allemaal tegen. Of dan ben je dan PSV die dan nu wat opkrabbelt. Maar dan ben je in eerste instantie de degradatieteams. Daar *strijden* we tegen. En het is natuurlijk heel anders om te *strijden* tegen degradatie.

S: [Ja.]

W: Dan om te spelen voor voor voor een prijs.

S: [Ja.]

W: En uhhh (.) wij spelen *allang* niet meer om een prijs.

S: [Nee.]

W: Weet je, wij strijden om niet nog een keer een lomp bericht in de krant te krijgen, om *niet* op te vallen, om *niet*. (.) Een dat hebben we in feite uhhhh (.) afgelopen jaren ons beleid is geweest. Geen *fouten* maken.

S: [Ja.]

W: Netjes de regels volgen. Dit is de wet, zo moeten we het doen. Niet niet niet voor een *prijs* vechten, maar ervoor zorgen dat we *niet*

S: dat we voldoen.

W: Ja. Dan denk ik he. En dat zoek ik (.) weer heel erg in een team. Weer ergens voor gaan gaan (.) (.hh) vechten.

S: [Ja.]

W: Dat moet je, dat moet je. En dat moet je, dat vraagt *andere fases* om andere *betrokkenen*. Dus dat team *nu* vraagt nu om andere mensen denk ik dan over vijf jaar.

S: [Ja.]

W: Als je op een gegeven moment al een succes bent en misschien moet consolideren daarin. Dan heb je misschien *andere* mensen nodig.

S: Hoe zit het dan met onze individuele kwaliteiten? (.) Want je hebt er, stel we nemen een voetbalteam.

W: Ja. Nou dan denk ik dat heel veel mensen uit vorm zijn. (Lacht)

S: (Lacht)

W: En heel veel mensen (.) uhhh (.) weer (.) uhhh weer een uhhh nieuwe drive en *spirit* moeten gaan vinden. Weer *opnieuw* moeten ondervinden wat hun kracht en talent is en dat ze die *mogen* inzetten.

S: Beetje, heb je gisteren Manchester United gekeken?

W: Nee.

S: Het doet me wel een beetje daar denken wat je nu zegt.

W: Nou, kijk.

S: Dus wel de individuele kwaliteiten wel hebben, maar een gebrek aan zelfverzekerdheid en uhhh (0,2) en een gebrek aan doel he doel uit zicht. Geen premiership meer, geen league cup, geen capital one cup, gisteren 2-0 verloren in de champions league he. Maar *wel* de individuele activiteiten hebben.

W: [Ja.]

S: Maar niet het *vertrouwen* hebben of de zekerheid hebben om fouten te durven maken (.) om het te doen.

W: Ja nou zoiets ja. Denk ja, (.) (.hh) en dan deels heeft dat te geloof ik ook wel weer te maken met een een een *trainer* he. Ze hebben natuurlijk vijftien, twintig jaar lang aan één man gehangen.

S: [Ja.]

W: Ja dan is die *weg* en dan moeten ze het opeens alleen doen. Zo ervaren ze dat. En als er dan iemand voor die persoon in de plaats komt die doet het nooit goed.

S: Nee klopt.

W: Want het is *nooit* Ferguson.

S: [Nee.]

W: In alles wat die doet. Dus die gaat altijd falen. Uhhm (.) aan de andere kant dat kan vanuit het team zelf komen. (.) Hoe kan het nou dat je je team onder een andere trainer anders speelt. Dat gebeurt niet vaak dus ik geloof wel echt in de *kracht* van trainers daarin.

S: Ja.

W: Dat *mis* ik wel binnen INHolland bijvoorbeeld.

S: Hebben wij de juiste trainer?

W: We hebben op dit moment nog geen trainer. Nee. Ik zou nog niet eens weten wie het is onze trainer.

S: (0,2) Nou ja, ik zou dan toch denken aan Erik uhhh aan Erik. De teamleiders. De opleidingsmanagers

W: [Nee.] Erik is de voorzitter. (.) Dus die die mag de kleedkamer niet in. Nee ik vind Erik de voorzitter. Dat vind ik geen trainer, nee.

S: Nee.

W: Nellie (.) *eigenlijk* ook niet. Meer een technisch directeur.

S: Ja.

W: Die loopt zo een beetje rond bij alle jeugdopleidingen en filialen.

S: Ja.

W: Die zou het *misschien* wel kunnen, maar dat is niet haar rol.

S: Uhum.

W: (0,2) (.hh) Ik vind. Goed. Gerben vind ik een goede trainer. Verder ken ik niet zoveel, maar Gerben is niet de trainer van business studies, want die is er nog niet. Niet in Rotterdam. (.) Wat niet erg is overigens.

S: Wie zou je dan wel willen *zien*? Want je zegt die is er nog niet, maar hij *gaat* wel komen.

W: Ik zou, ik zou graag Gerben graag als trainer zien. Ja. (0,3)

S: Omdat hij ook dat *menselijke* belangrijk vindt?

W: Ja. Ja. (0,2) Ik, uhhhh zijn doel is dat wij als *team* iets gaan neerzetten en ook niet om 200 man binnen te krijgen en ook niet om. Nee, wacht, als wij met z'n, met ons team gewoon goed gaan presteren. Een beetje Frank de Boer he.

S: [Ja.]

W: Bij Feyenoord ook, maar ik ben weg van Frank de Boer. Als je goed gaat presteren als team, als je *altijd* op de uitvoering *let*, altijd *let* op hoe je bezig bent dan je een nieuwe team samenstellen die in dezelfde filosofie succesvol is.

S: [Ja.]

W: *Ja* dat dat dat dat is *Gerben* ook wel he. De uitvoering is belangrijker dan dat we dadelijk 200 man of uhgg 150 en het komt vanzelf dan.

S: Ja. Precies. (.)

W: Dus ja. (0,2)

S: Jij moet naar je afspraak.

W: Heb jij voldoende? Of *niet*?

S: Ik heb voldoende, maar ik wil nog één vraag stellen.

W: Ja.

S: Want ik had twee dingen en één ervan was het teamverhaal. Tenminste uhgg hoe zie jij mijn onderzoeksvraag. En de andere is van als je iemand zou noemen (.) die het *tegenovergestelde* in staat als *jij* en daarmee bedoel ik ook wel een beetje het *geloof* in (.) uhgg in *BBS* bijvoorbeeld, he. Jij bent heel betrokken erbij. (.) *Extreem* betrokken zelfs. Maar iemand die daar *juist* sceptisch naar kijkt.

W: [Uhum.]

S: Wie zou jij dan noemen? (.) Wie zou er ook openstaan voor dit?

W: Ja. In het *Rotterdamse*?

S: Ja, want ik wil het wel binnen team Rotterdam houden inderdaad.

W: (Maakt zang/ denk geluiden)

S: En als het om Marketing gaat dan mag het Den Haag/ Rotterdam zijn, want wij toch één zijn.

W: Ja, Ja.

S: Maar het mag van *Management* zijn. Het mag van *Finance* zijn. Het mag uhgg (.) van *Marketing* zijn. Dat zijn toch wel beetje de drie teams waar het om draait.

W: Nou *ik* zou het sowieso leuk vinden om uhgg he, als ik jou was zou ik *Rene Krijger* ergens uhgg een keer vragen. Die vind het en heel leuk om te doen en kan je er heel veel over vertellen.

S: En waarom?

W: Uhgg waarom je hem moet vragen?

S: Ja.

W: (0,2) Uhgg omdat hij altijd wel gewoon weer interessante invalshoeken heeft ten opzichte van bepaalde dingen. Omdat ik weet dat hij *deels* sceptisch is over wat we gaan doen.

S: [OK.]

W: Maar ook wel enorm veel vertrouwen heeft in een aantal mensen die dit gaan doen. En dit ook wel weer moet. Hij ziet dit zelf (.hh) niet echt als onderdeel, maar dat ie niet iemand die *tegenstrijdig* is aan mij. -

S: Hij hangt er een beetje tussenin.

W: - Ja. Ja ik zit te denken aan types zoals. Ik weet het niet zeker hoor, maar *Chris Wreurkens*. (0,2) Niet dat hij helemaal sceptisch, want dat *weet* ik eigenlijk nog niet eens zozeer.

S: Hoe schrijf je zijn achternaam?

W: Wreurkens. Zit ook op de MER kamer. Hij heeft een beetje een Brabants accent.
 S: Ja.
 W: Ik denk dat Finance, want daar zit nog meer *weerstand*, want omdat die toch samen moeten met business studies en uhhh.
 S: Daarna zelf door moeten.
 W: Ja. Ja. Ja. Ja (0,2) aan een (0,4) misschien wel Anja van de Kevie.
 S: (0,3) Anja van de Kevie zei je?
 W: Ja. Kevie. (.)
 S: Zij zit bij Finance?
 W: Zit bij Finance. Wel eens gesproken erover en ook wel heel erg *uitgesproken* erover. Ook al twintig jaar hier en uhhh als niet langer is en en en heeft er ook een specifieke mening over. Wel *meer mensen* daar, maar die ken ik niet allemaal bij naam. Daar zitten toch uhhh wel *een hoop* mensen die sceptisch zijn over wat we gaan doen.
 S: Ja. (0,1)
 W: Piet Pijpelink hetzelfde. Het leuke van Piet is ook. Ik werk al heel lang met Piet. Die die die is is in heel veel dingen heel *anders* dan ik weet je wel uhhh.
 S: Ja. Ook management Piet Pijpelink?
 W: Ja. Die zit bij HRM ook.

Er komt iemand binnen voor de ruimte.

W: Dat zijn wel drie mensen die denken er echt wel anders over uhhhh die zouden het volgens mij ook wel leuk vinden.
 S: [Ja.]
 W: *Toch* ook wel weer betrokken zijn, he. Piet zit in de examencommissie.
 S: [Ja.]
 W: Heeft dus ook vanuit de examencommissie. Hij zit er niet voor niks in. Hij heeft een heel andere manier van kijken.
 S: Ja precies.
 W: Veel meer. Hij vindt ook veel meer een regel is een regel. En dat is *goed*, want dat helpt ons.
 S: Ja, ja, ja.
 W: Ik denk dan van *ja joh* zeur niet zo. Wij botsen regelmatig ook, omdat wij heel anders in de essentie zitten.
 S: Ja, ja, ja.
 W: Dat is wel eens lastig, maar wel interessant ook.
 S: OK, nou.
 W: Ja?
 S: Ja, thanks.

Gesprek Respondent 5/ 16-06-2014/ Tweede gesprek

Hoe ervaar jij de totstandkoming van de BBS op locatie Rotterdam vanuit de aanwezige en dominante wijze van samenwerken en organiseren?

Je gaat direct lachen.

Ja, jij zegt net dat jij een mail voorbij zag komen. Dat is het. Die mail. Voor mij is dat nu antwoord op je vraag. Meer heb ik niet ervaren. We hebben een mail gekregen. Licht cynisch. Voor mij is dat de eerste vorm van communicatie die op ons afkomt vanuit Rotterdam.

Wat vind jij daarvan?

Zes maanden te laat. In deze mail staat niks wat zes maanden geleden niet besloten kon worden.

Hoe denk je dat het kan?

Eigenaarschap. Van wie is dit? Het is op dit moment van niemand. Het begint nu langzaam van iemand te worden en dan gaat er iets gebeuren.

Van wie is het nu?

Nu begint Gerco eigenaar te worden van het aansturende. Verder zijn er, daar boven ook, niet veel. Als je het echt hebt over de totstandkoming van de opleiding. Petra is bezig met de totstandkoming van de blokboeken, het materiaal. Dat is natuurlijk onderdeel, maar dat is niks anders dan een onderdeel. Daarmee heb je nog geen opleiding van de BBS. De organisatie, de uitvoering, de lessen. Het gaat uiteindelijk om de mensen die de lessen gaan uitvoeren. Het gaat om de mensen die met de presentaties gaan werken. Er moet weer eigenaarschap komen. De docent moet nu denken he ik moet iets gaan doen. En over drie weken is de zomervakantie er al.

Had je meer van het management verwacht? Die indruk wek je namelijk.

Ik had er niet meer van verwacht. Ik vind wel dat er meer van had moeten komen. Ik had dat niet van deze groep mensen verwacht.

Waarom niet?

Omdat ze dat nog nooit hebben gedaan. Ja, dan hoeft ik niet opeens van ze te verwachten dat ze het wel doen. Dat zou een onterechte verwachting zijn. Maar goed ik vind wel dat het van die laag had moeten komen. Het besluit had allang genomen kunnen worden. De mail ook. Daar is ook al maanden geleden om gevraagd.

Waarom kan dat dan niet?

Eigenaarschap. Niemand voelt zich verantwoordelijk in combinatie dat we hebben het heel druk met andere taken en verantwoordelijkheden. Dit kwam er steeds een beetje bij. Nu begint het dichterbij te komen. Daar proberen mensen nu op te sturen en wat te roepen en dan komt de taak boven drijven. Bijvoorbeeld nu hebben wij deze mail: en dan? Want nu weet jij dat je les moet geven en dat je PCM gaat doen. En nu? Weet jij genoeg hoe dit tot stand komt. En dat geldt voor ons allemaal zo. Volgens mij moet er tussen nu en als ze terugkomen echt iets tot stand komen. Het tot stand komen van de opleiding.

BBS er een beetje bij. Hoe kan het als men zegt dat het “do or die” is?

Als je een timmerman een goud blokje geeft dan gebruikt hij het als baksteen. Hij heeft helemaal niet door dat het goud is. We hebben goud in handen, omdat zoveel mensen zich hebben ingeschreven. Dat is niet het goud, maar waar het product voor staat.

Hoe ervaar jij de aanwezige dominante wijze van samenwerken en organiseren binnen de BBS?

Niet. Afwezig.

Was dat voor de BBS ook zo?

Dan was er samenwerking in je eigen team en dan deed je weleens iets samen. Soms een beetje georganiseerd, maar je merkt wel dat er afgelopen jaren er een terugval in is. Hoe vaak gaan vergaderingen door? Hoeveel vergaderingen zijn mensen aanwezig? Vergadering is een mogelijkheid om samen te werken. Hoe vaak gebeurt het dat het volledige team aanwezig is bij een vergadering? Ik zie geen samenwerking. Ik zie geen teams. In de terminologie van teams die ik heb. Ik zie een aantal mensen die met elkaar werken in dezelfde opleiding. Dat is iets anders dan een team. Dat is wat anders dan samenwerken. Ik denk juist dat samenwerken en de teams ons doen ontstijgen en een succes te maken van de toekomst. Die is er niet en daar wil ik in investeren. Dat vraagt om investeren. Dat vraagt niet een clusterdagje. In de ochtend algemeen en de middag even samen zitten. Dat is geen investeren en de randvoorwaarden creëren om een team te vormen.

Wat is het dan wel?

Randvoorwaarden waar binnen je als team kan werken. Een mogelijkheid om met elkaar te spreken. Wie ben je? Etc. Ik denk persoonlijk dat een team een trainer nodig heeft. Als je geen trainer hebt dan krijg je ook geen team. Ik zie die niet.

Wie zou dat dan kunnen zijn?

Ik heb geen idee. Dat is het eigenaarschap wat ik bedoel. Misschien wel een aantal mensen. Allemaal in onze kwaliteiten zitten. Gerco, want Danijela is ziek. Langer waarschijnlijk.

Ik leg de rode lijn bij William neer. 3 punten: wijzen naar elkaar, afwachten, bang en slachtoffer.

Ja, heel herkenbaar. Omdat ik het nu ook doe. Omdat ik het om mij heen zie.

Hoe doe jij het dan?

Wijzen. "Ze", het management doet dingen niet. Afwachten: ik heb wel ideeën nu en ik probeer wel hier en daar wat initiatieven te nemen, maar ergens houdt het ook op. Bang en slachtoffer: deels, want ik verwacht niks van de organisatie en het management. Dat vind ik ook een beetje bang en slachtoffer. Zo van ik heb het nooit verwacht dus waarom zou ik het nu wel verwachten. Die houding vind ik heel herkenbaar. Ik vind dit drie thema's die allemaal vallen onder eigenaarschap. Op het moment dat je eigenaar bent of eigenaarschap voelt voor iets dan neem je initiatief, dan ben je niet bang en afwachtend, dan ga je niet wijzen naar elkaar, maar dan ga je elkaar betrekken. Het begrip eigenaarschap is voor mij wel heel belangrijk.

Hoe zie je dit terug bij anderen?

Om mij heen. Dan wordt er een bijeenkomst georganiseerd twee weken geleden en dan zijn er vier mensen. Dan snap ik dat het kort dag is, maar als het belangrijk is dan zeg je een andere afspraak af. Ik zie het bij vergaderingen. "Ja, nee ik heb nu stage bezoek." Die vergadering staat in je rooster. Hoe kan je een stage bezoek hebben als de vergadering in je rooster staat. Blijkbaar vinden mensen andere dingen belangrijker. Initiatief nemen om mij heen en dan hoor ik om mij heen: ik ben helemaal niet geïnformeerd en ik weet nergens van af. Dan denk ik ja, dat is slachtoffer zo van ik ben niet geïnformeerd. Zo kunnen we heel veel A4-tjes over voldoen. Dit is waar we de afgelopen vijf jaar naar zijn afgegleden. We komen ons ding doen en gaan weer naar huis. Ergens voelen we ons nog wel betrokken en dat spoelen we weg met een houding van ach maar ja dat is niet belangrijk. Daarin spreekt heel duidelijk: ik zou het anders willen en ik baal hier van. Maar dan denken ze van ach ik hoef nog maar een paar jaar. De professionele houding is niet aanwezig. Daarom zie ik goud in BBS. Als je BBS goed oppakt als start moment om opnieuw te bouwen. Maar dan moet je dus zeggen ik ga dit organiseren en kijken of ik andere

mensen erbij kan betrekken. In de mail staan vijftien namen en iedereen moet weer een klein deeltje doen.

Zeg je daarmee dat de aanwezige en dominante wijze niet past?

Nee, die zet door. We sturen weer een mail en laten zien hoe het rooster eruit ziet. Ik download een studiehandleiding en ik geef een les die door iemand anders is ontwikkelt. We zetten het door. We laten ergens zien waar de roosters staan, de blokboeken te vinden zijn en dan zeggen we maandagochtend geef marketing en ondernemen. Veel succes. Je moet het nu met vier man doen dus je moet wel met elkaar praten, maar waarschijnlijk gaan we dat ook per mail doen. Dat is de manier van communiceren: mailtje, Excel-bestandje en daar kan je het vinden. BlackBoard en via Moodle doen. Zo min mogelijk interactie en persoonlijk contact.

De rode draad die jij eruit haalt is voor mij heel herkenbaar. Dat is voor mij de dominante wijze van organiseren en samenwerken die wij nu hier op de zesde etage hebben. Ik hoop dat dit het gaat doorbreken. Iets doorbreken kan scherven met zich meebrengen en daar zijn we toch met z'n allen bang voor. We gaan interactie en contact niet aan, want dan pas worden dingen duidelijk. Het is not-done om te zeggen dat je geen leuk team hebt.

Wat vraagt het dan?

Het vraagt heel simpel er van negen tot vijf er zijn. Tuurlijk heb je een keer thuis werk middag. Als ik thuis ben kan ik niet werken. Mijn werk is interactie met collega's en studenten. Dat zegt iets over mijn werkopvatting. Hoe kan je nou in het onderwijs werken als je geen interactie hebt met je collega's en je studenten? Wat ben je dan aan het doen? Dat is voor mijn vereiste nummer één. Als ik nu om negen uur binnenkom dan is er bijna niemand en ook maar enkele dagen. Als er om de twee weken vergaderingen zijn en je maakt elke keer andere afspraken dan heb je zo je collega's twee maanden niet gezien. Hoe kan ik nou collega's twee maanden niet zien als je samen aan een product werkt? Dan werk je toch niet samen. Dan ben je er toevallig en geef je les, maar dat is wat anders dan samenwerken. Samenwerken is dingen naar elkaar uitspreken. Dingen waar je het niet met elkaar eens bent. Elkaar aanspreken op dingen. Uitdagen met elkaar, Inspireren en dingen losmaken bij elkaar. Ik mis het, omdat het wel kan. Als je een team hebt kan je elkaar aanspreken. Ik heb daar dus ook moeite mee. Het lastige is om een team te vormen moet je elkaar aanspreken. Het vertrouwen hebben en de groep bepaalt of je dat kan doen.

Zo meteen heb je een nieuw team.

Nee, ik heb andere collega's waarmee ik dezelfde klas deel. Ik heb nog geen team. Om een team te vormen moet er nog een heleboel gebeuren. Ik denk persoonlijk dat het heel belangrijk is. Ik hoor van Nellie en Petra dat we het met z'n allen moeten doen. Iedereen moet een deel doen en met z'n allen wat leveren. En als iedereen iets gaat leveren dan ben je geen team. Daar komt eigenaarschap weer om de hoek kijken. Het gaat om elkaar waarderen op elkaars kwaliteiten. Als dingen anders zijn dan zoals anderen het doen. Het moet ontstaan als je interactie hebt.

We weten dat het van boven niet gaat komen, maar toch blijven we wachten. Mensen wachten af uit murw onder andere. Niet uit onwil of onvermogen. Als je de vis voorhoudt dan krijgen mensen energie. Dat zie je gewoon. Maar even later zitten mensen weer in hun dagelijkse omgeving en dan verdwijnt het.

Gesprek Respondent 6/ 25-04-2014

Ik leg uit wat ik studeer en wat mijn rol is in dit interview. Ik vertel mijn onderzoeksvraag en ik leg mijn methodologie uit.

Twee begrippen zijn voor mij belangrijk: samenwerking en de organisatie daarvan.

Ik heb vier jaar in Alkmaar (MER) gewerkt daarna ben ik naar Rotterdam gegaan (LAW). In 2010 kwam ik in Rotterdam bij Finance terecht. Wat mij toen opviel is dat rechten op verdieping vijf zat, economie op zes etc. Ik dacht we doen allemaal hetzelfde, maar dat was dus helemaal niet zo. Ik was verbaasd. Men ging heel anders met elkaar om. We kregen toen ook een locatie overleg dat vond ik in het begin heel moeizaam. Iedereen wilde vasthouden aan zijn eigen ding en wilde dat door drukken. Lastig was om ook van anderen te kunnen inzien van als we het iets anders doen dan werkt het ook. En dat is nou juist zo essentieel aan samenwerken dat je af en toe ook eens over je eigen grens heen stapt. Vroeger was het allemaal één school of economics daarna is het helemaal uit elkaar getrokken. Het zijn nu allemaal verschillende clubjes. En samenwerken heeft ermee te maken hoe goed ken je elkaar nou eigenlijk? Dan wordt het samenwerken misschien wel veel makkelijker. Je weet iemands achtergrond en je kan dan soms ideeën makkelijker begrijpen. Je durft mensen makkelijker aan te spreken. Ik hoop dat we tijdens de tweedaagse acht en negen mei daar ook stappen kunnen zetten. Wij hebben nu de vraag/opdracht uitgezet naar de teamleiders van hoe willen we het gaan doen. Willen we gaan kennismaken tijdens dat weekend of werken aan heikele punten (in Alkmaar hebben we bijvoorbeeld teveel inschrijvingen hoe gaan we dat doen). Ik merk dat het heel erg verschilt per persoon waar ze dan aan willen gaan werken. Dat vind ik dus wel spannend aan die tweedaagse.

Hoe zien de verschillen eruit.

Je hebt mensen die willen het eerst aankijken, sommige willen de afbouw gaan doen en zien de BBS niet zitten.

Hoe organiseer je dat dan?

We hebben gezegd zet in ieder geval BBS altijd op je vergaderagenda. Er leven veel vragen. Nu nog voornamelijk praktisch van hoe ziet mijn rooster eruit. Deze week is bekend geworden wie de teamleiders zijn. Iedereen wilde dat zo spoedig mogelijk weten wat dat geeft ook rust. Dus stapje bij stapje wordt het duidelijker. Iedere week is er wel wat te melden en wordt het dus een stukje duidelijker. Door het iedere keer in je teamoverleg te bespreken kan je dingen afsluiten, ontdekken waar behoefte aan is et cetera. Ik denk dat de eerste stap nu is dat de teamleiders nu gaan kijken hoe ze de portefeuille gaan verdelen.

Hoe gaan de teamleiders dat voor elkaar krijgen?

Gewoon via het reguliere teamoverleg. En dat moet dus gewoon ingeroosterd worden, kijken wie er zit heeft geen zin.

Inroosteren, organiseren in hoeverre garandeert dat dat mensen aanwezig zijn?

Ik vind dat je er gewoon moet zijn. Maar het heeft te maken met de manier van leidinggeven. Als het heel luchtig ingestoken wordt van als je het niet gaat redden, praat ik je wel bij. Dat is niet handig vind ik.

Hoe spreken mensen elkaar nu aan?

Heel wisselend. Mijn indruk is dat mensen het moeilijk vinden en dan voornamelijk minder positieve boodschappen. Als voorbeeld: bij de examencommissie krijgen we heel veel verzoeken binnen. Je ziet wel eens dat een verzoek het niet gaat halen aan de voorkant. Dan zegt een docent: dien maar in, het is aan de examencommissie. Maar de docent moet eigenlijk zeggen van: nou je moet het natuurlijk zelf weten, maar ik denk dat dit voorstel het niet gaat halen. Dat gebeurt soms niet en dit is een voorbeeld docent – student. Nog moeilijker is het dus in de relatie docent – docent. Een voorbeeld: ik heb een tijdje als interim gezeten in Haarlem. Ik zie dan een

vraag per e-mail voorbij komen waarin iemand vraagt aan de manager of iemand zijn taak nog uit gaat voeren. Dan denk ik ja je zit bij elkaar op een kamer, kan je dat toch gewoon vragen? Ik vind dat dus een simpele vraag wat binnen onze organisatie blijkbaar een lastige vraag.

Hoe belangrijk wordt die aanspreekcultuur dan in de BBS.

In het didactisch concept wordt heel erg uitgegaan van samenwerken. Er is een flink stuk ingebouwd voor feedback. Dat is voor studenten onderling maar ook voor docenten aan studenten. We moeten eigenlijk ook voor de docenten feedback momenten gaan inroosteren om verder te komen en iedereen moet dan wel zijn zegje gaan doen. We zullen dit moeten gaan leren net als toen we over gingen naar competentie gericht leren. Dat kost tijd.

Je hebt ervaring met een groep waar aanspreken moeilijk is. Heb je ervaringen waarbij je kan omschrijven hoe je daarmee kan omgaan?

Veiligheid en vertrouwen zijn twee punten die heel belangrijk zijn. Het geven van feedback wordt als kritiek ervaren. Je moet daar dus mee oefenen en het er over hebben dat feedback is om elkaar verder te helpen. Ik denk dat een veilige omgeving het makkelijker is om te reflecteren. Als je in een groep zit en er is een persoon dominant is het lastig voor sommige om aan het woord te komen. Voor die personen zou het ook heel goed zijn als ze dat durven te uiten. Zo van: hé, jij bent altijd aan het woord. Bijna alle mensen in het onderwijs zijn hier gekomen, omdat ze iemand verder willen helpen.

Hoe veilig voel jij je?

Behoorlijk veilig. Ik denk dat ik laagdrempelig ben, maar ik merk dat wij in onze organisatie nog heel erg in de hiërarchie zitten. Ik mis heel erg dat ik mensen altijd weinig zie of te laat spreek. Ik heb nog het voordeel dat ik geen werkplek heb en ik zit dus nog op veel verschillende kamers. Maar mensen zullen toch nog zeggen dat ze mij niet goed kennen. Ik vind dat jammer. Communicatie moet denk ik ook altijd als punt tijdens het functioneringsgesprek aan bod komen. Dan geef je mensen elkaar de kans om er ook iets van te vinden.

Wat doe je aan veiligheid om ervoor te zorgen dat mensen naar je toekomen?

Ik probeer in ieder geval een werkplek op een docentenkamer te vinden. Dan zijn de lijnen korter dan wanneer je moet bellen. Ik heb letterlijk de deur openstaan dat lijkt me makkelijker voor mensen om binnen te stappen. Misschien moet ik het ook nog wel eens expliciet zeggen, ik denk dat ik het op de tweedagse nog eens ga zeggen. Veiligheid is denk ik de basis van samenwerken. Je moet vertrouwen verdienen en dat duurt even.

Hoe ervaar je jouw manager? Hoe maakt hij het voor jou veilig?

Ik heb helemaal geen moeite met hem. Ik gooi alles op tafel waar ik last van heb. Ik bel als ik wat heb, ik mag altijd bellen en hij belt ook. We hebben in ieder geval iedere twee weken een afspraak waarbij we elkaar live zien. De dingen waar ik tegen aan loop daar wordt actief mee aan de slag te gaan. De antwoorden die ik heb gekregen op mijn punten waren begrijpelijk.

Dus veel communicatie.

Ja, eigenlijk heel veel. Ik probeer zelf actief dingen aan te geven en andersom gebeurt dat dan ook. Hij kan anders ook niet weten wat er speelt. Maar ik heb het ook nog niet veel gehad. Hij geeft op een directe manier leiding en ik ben zelf ook zo denk ik dus dat is denk ik makkelijk. In de begin periode als manager heb ik veel fouten gemaakt door alleen te kijken naar het resultaat. Nu ben ik er wel achter dat het spel ook heel belangrijk is. Als je spel goed is, komt het resultaat vanzelf.

Wat heb je bij de BBS anders gedaan?

We hebben de commissie samengesteld uit mensen van veel verschillende opleidingen. We hebben gevraagd wie het leuk vinden. Ik zie nu dat sommige mensen het heel erg leuk vinden en die komen zelf ook met leuke extra's. We willen nu aan de voorkant kijken wat zou het moeten

zijn met de commissie. Met domeindagen willen we zoveel mogelijk gaan delen. Huisvesting willen we proberen anders te doen. Dat studenten een soort tweede huisje in de schoolomgeving krijgen.

Ik hoorde je zeggen dat het aanstellen van de teamleiders heeft plaatsgevonden.

Ja, we hebben gevraagd wie graag op welke locatie zou willen werken. Ik heb dat bijvoorbeeld bij de management teamleiders gevraagd. Dat is mee teruggenomen en gekeken wat zoveel mogelijk haalbaar was. En er kwamen soms best verrassende dingen uit.

Hoe communiceer je dat?

Ik heb iedereen opgebeld.

Mark en William wilde het graag weten en hebben je benadert. Komen ze dan naar je toe of per e-mail?

Nou, we zaten gewoon in het overleg met de wervingscoördinatoren. En toen kwam de vraag wanneer bekend is wie de teamleiders gaan worden. Eigenlijk heel direct, letterlijk.

Het heeft op zich laten wachten door regels. Welke regels en procedures zijn daarmee van doen, kan je een beeld schetsen.

De domeinen hebben overal wel teamleiders maar dat heeft allemaal wel een andere vorm. Wij hebben gezegd je hebt sowieso de PCM verantwoordelijkheid. Dan heb je ook de verantwoordelijkheid voor de inzet (wat wil je gaan doen, waar wil je gaan scholen) en wij hebben gezegd daar horen financiën ook bij. Inzet is namelijk het grootste onderdeel van de financiën. Wil je met een team verder kunnen moet je zowel PCM verantwoordelijkheid hebben als inzet. Binnen ons domein hebben we gezegd dan gaan we gewoon ook mandateren.

Teamleiders kunnen zelf ook afspraken maken. We hebben het dus nu meer op locatie bekeken dan per opleiding.

Je zei aan het begin “samen de oorlog winnen”.

Het is geen oorlog hoor. Maar ik vind het gewoon mooi. Ik vind onderwijsontwikkeling heel erg leuk. Er moeten best veel dingen nog gebeuren en daar hebben we elkaar voor nodig. Nu we weten wie op welke locatie gaat zitten kunnen we sneller een spurt maken. In april wist ik dat ik BBS ging doen en vanaf dat moment kregen we meer structuur. Ik krijg nu alle dingen van BBS en Finance naar Frank bijvoorbeeld. Nu iedereen weet waar hij komt te zitten willen mensen ook snel gaan afspreken en dat vinden mensen ook leuk. De teams hebben er ook heel erg behoefte aan om te weten hoe het eruit komt te zien. Zodra jaar één gaat draaien denk ik dat we snel om zijn. Iedereen gaat namelijk snel aan de slag met BBS. Normaal is het misschien jaar één, 25% procent en dan jaar twee, 50 % etc. Maar nu stromen er zoveel mensen BBS in dat het sneller zal gaan.

Wat vind je van de termijn waarop de teamleiders zijn benoemd?

Ja dat kan niet sneller we zitten namelijk in een reorganisatie. Dat kon niet eerder naar mijn idee.

Ik denk dat ik nu een duidelijk beeld heb van hoe jij het zien en wat jouw werkelijkheid is. Ik wil nu een aantal uitspraken bij jou neerleggen vanuit een vergadering waar ik bij ben geweest. Ik wil graag dat jij daar dan op gaat reageren. De eerste: mensen vallen over duidelijkheid.

Spannend was wie wordt mijn leidinggevende. Gelukkig is dat nu duidelijk. Mensen wilde ook graag weten met welke collega ga ik wat doen. Dat heeft dus te maken met inzet. We zijn nu bezig met een pilot omdat de manier van roosteren heel anders wordt. Dat doen we eerst in Rotterdam. Op dit moment denk ik dat dat voor mensen nu het spannend is. Toevallig had ik het daar met een collega over via de telefoon. Over wanneer gaan we het af hebben etc. Het tijdspad dus.

Wat is de rol nu in het tijdspad?

Dat ligt nu heel erg bij de teamleiders. Die moeten het gaan doen. En ik vind dat zij daar ook op hun manier dat moeten gaan aanpakken. Ik zou bijvoorbeeld iedere twee weken bij elkaar willen gaan zitten.

Een ander punt is verschuilen. Jij gaf als voorbeeld dat aanspreken bijvoorbeeld via een manager gaat. Maar ook verschuilen achter procedures, zaken bij andere mensen neerleggen.

Je moet ook dingen laten waar ze thuis horen. Een rooster proces moet je bijvoorbeeld eerst met een roostermaker door worstelen voordat je een inzet gaat maken waar geen rooster aan te koppelen is. Er zijn in onze organisatie heel veel clubjes waar je eerst dingen mee moet afstemmen voor dat je kan publiceren. Ik vind dus dat het wel langzaam gaat nu.

Een voorbeeld uit een interview: wat doet management met feedback, ownership van het probleem, wiens probleem is het nou eigenlijk?

Ja, sommige dingen zijn een probleem van ons allen, sommige dingen niet. Ja, wie mag wel of niet instromen bij BBS dat is iets voor juridische zaken. Andere dingen zijn weer een probleem voor ons allen.

Dit was voor de vergadering, nu een voorbeeld van daarna. Een aantal opmerkingen: we stoppen ermee, perspectief kansloos, overleven hoor ik ook heel veel. Sommige mensen werden heel emotioneel in combinatie met teleurstelling en terneergeslagenheid.

Ik heb inmiddels gesproken met collega's. En ik denk dat de reorganisatie een groot onderdeel daarvan is. Je voelt het leed van een ander. Je zit met iemand op een kamer die niet meer mee gaat werken aan BBS. Het komt ook wel, omdat ze heel erg veel met elkaar delen. Ik vind het dus wel positief, want het wordt wel besproken. En soms is het een kwestie van wachten. Ook mijn sterkste kant niet. Op een aantal gebieden kan wel wat beter gecommuniceerd worden van het is er nu niet maar geef dan ook aan wanneer het er wel is. Daar kan echt wat aan gedaan worden.

Over het management: ze zitten vast in hun eigen verhaal. Over de teamleiders en hun taakverdeling: boosheid, dit is niet normaal, als BBS zo belangrijk is waarom wordt het niet serieus genomen (bijvoorbeeld geef BBS een apart team).

Ja, daar moet je ook een bepaalde omvang voor hebben. Dan is de verdeling ook beter tussen de teamleiders. Ik vind het wel apart dat er nu iets wordt gevonden van de samenstelling. Want de manier waarop het vormgegeven wordt is nog niet bekend. Dus dat is iets te vroeg.

Wat ook lastig blijft voor mij is dat de Finance docenten zijn aangehaakt, omdat ze ontwikkel werk doen. Maar ze komen in een team terecht wat niet echt hun team is, want ze zitten ook nog in AC/BE jaar twee tot en met vier.

Weet jij hoe ze dat ervaren?

Verschillend. Een persoon denkt bijvoorbeeld: ach ik geef wat lesjes bij BBS en daarna zit ik weer gewoon in mijn eigen team. Toen dacht ik wel oh daar moeten we wel wat mee. Want er zitten dus mensen van Finance echt in twee teams. Hoe ga je die combi maken? Maak je bij Finance bijvoorbeeld een groep docenten die in jaar één en twee lesgeven en een andere groep in jaar drie en vier. Je moet natuurlijk wel als docent weten waar je naar toe gaat werken. Tsja, een pittige vergadering was het. Ja het is ook een lastige tijd van het jaar want er moet nog veel gebeuren, we maken ons zorgen om de aanmeldingen et cetera.

Ik heb nu voornamelijk de extreme dingen opgenoemd.

Ja hahah. Maar ik vind het heel goed. Het is wel sneu als het emotioneel is en voor mensen ook echt moeilijk. Aan de andere kant als je dat soort dingen met je collega's kan delen dan ben je heel ver.

De rek van de docenten dat is nog een punt dat ik wil noemen. Kan je daarop reageren.

Ja, de reorganisatie heeft veel rek van de mensen weggehaald. Er wordt zeker het laatste jaar echt heel veel van mensen gevraagd. Er is wel aangegeven dat er geld is om mensen van buitenaf aan te nemen om dingen over te nemen. Maar het gaat ook niet heel soepel soms. Je ziet dat mensen met werving bezig zijn maar ook met afstuderen et cetera. Mensen vinden het zelf ook moeilijk om zelf aan te geven wat er 'af' moet. Mensen willen dan graag toch de afstudeerders zelf begeleiden en de werving ook et cetera. Dat vinden ze dus erg moeilijk om aan te geven wat er dan weg moet.

Hoe is de rol van vertrouwen?

In specifiek Rotterdam denk ik dat daar voldoende ruimte is omdat met de leidinggevende te bespreken.

En onderling?

Nou het kunnen ook mensen van buitenaf zijn dus het hoeft niet perse bij een collega te komen liggen. De vervangingsuren zijn ook nog niet opgemaakt dus er is ook nog steeds ruimte. Ik weet niet precies hoe het onderling zit in Rotterdam. Ik zit er niet dicht genoeg op.

Wat vind je ervan om deze dingen te horen?

Nou, er zijn ook dingen die niet helemaal onbekend zijn. Werkdruk, de rek is eruit. Dat zijn dingen die vaak terug komen. Ik denk ook dat het de komende jaren niet gaat veranderen. Want het gaat heel leuk worden maar ook echt veel energie kosten. Ik denk ook wel dat ieder mens heel verschillend is. De één heeft zoiets van ik zie het wel, de ander wil het nu direct weten. Duidelijkheid is echt wel heel belangrijk. En de rek is eruit blijft ook altijd spannend. Periode vier is ook altijd heel erg spannend. Dingen afronden en weer opstarten.

Gesprek Respondent 7/ 08-04-2014

Ik begin met het uitleggen van methodologie en het werven van respondenten. Zo vertel ik hoe ik bij haar terecht ben gekomen. Hierna leg ik uit dat het onderdeel is voor mijn onderzoek voor mijn scriptie aan het Erasmus.

Ik licht toe dat het gaat om het organisatorisch element van mijn onderzoeksvraag. Ik leg mijn onderzoeksvraag voor.

Je bedoelt van nu tot aan 1 september?

Ja.

Als je de onderzoeksvraag mag aanpassen wat zou je daar nog aan toe willen voegen? Wat mis je? Welk organisatorisch element?

Welk probleem ben je aan het oplossen?

Dat haal je daar nog niet uit?

Nee, je hebt het wel afgebakend. Je zegt je wilt het alleen voor locatie Rotterdam onderzoeken. 'Een goede' vind ik altijd een twijfelachtige term. Tijdens de overgang van de huidige situatie naar de BBS. Ik denk dat je onderzoek laat zit. Het is namelijk als je hier ideeën over krijgt, maar je kan het niet meer toepassen. Ik zou dus het tijdstip veranderen waardoor je eigenlijk zoiets krijgt als je een fase voordat het realiteit is: de BBS. Je hebt dan een heel jaar dat de BBS draait en dat sommige mensen al los worden geweekt en andere mensen niet dus in andere teams zitten. Daarna zou je mensen kunnen labelen zo van he deze zat er nog niet in. Het was een bedachte realiteit, maar hij dacht dat het zo werkt en hoe werkt het echt na 1 september als hij erin zit. Is het anders voor iemand die er met één been in de BBS zat en met één been in de oude opleiding. Of zegt iemand joh ik ben er helemaal niet mee bezig, ik ga lekker op mijn dooie akkertje verder de komende twee jaar. Weet je en ik blijf in de eigenlijk oude opleiding zitten. Ik vind per 1 september 2014, die zou ik eruit halen zelf, want wat is het nut van het onderzoek dan. Wat had beter gekund in de samenwerking? Dan is het dat je nu constateert dat het er beroerd aan toe is en dat je probeert het te achterhalen. Alleen je bent altijd op zoek naar hoe je in het toekomst beter kan doen.

De onderzoeksvraag is wel vanuit de insteek dat het niet zozeer gaat over team samenstelling of vorming, want die is er gewoon per 1 september 2014. Het gaat erom dat we zitten er zo meteen wel met z'n allen, we moeten allemaal met die nieuwe vorm aan de slag, met allemaal verschillende achtergronden, vaardigheden en expertise. Wie zegt dat het goed zal gaan? Vanuit die insteek is. Per 1 september heb je dan wel het team, maar dan heb je nog niet invulling of er sprake is van een goede samenwerking.

Maar jij ziet een goede samenwerking als een cruciale factor op het eindresultaat. Wat is het eindresultaat?

Precies, dat zou je zeggen, aar ik ben juist benieuwd naar wat ziet als een goede samenwerking. Wat is voor jou een goede samenwerking?

Het zijn twee dingen in mijn hoofd. Aan de ene kant zou je kunnen denken wat vind ik een goede samenwerking binnen het cluster Marketing. En dan komt daar nu bij een nieuwe samenwerking binnen de BBS. Dat zijn wel twee dingen dus we moeten goed uitkijken dat de dingen die ik zeg altijd gelden. Nu wil je iets specifiek over de overgang situatie.

Ik wil het ook wel vanuit de huidige situatie weten.

Is het handig om even terug te kijken naar samenwerking tussen Den Haag en Rotterdam zoals jij deze ook kent. Ik denk dat een samenwerking er niet is als je het alleen op papier hebt staan. Dat hebben we zelf gezien een jaar of vier geleden toen Rotterdam en Den Haag spontaan samen gingen. En dan had je nog eigenlijk dezelfde opleidingen en de afstand was ook nog wel te

overzien. Maar dat heeft denk ik toch wel een jaar of twee à drie nodig gehad om een volwaardig samenwerking te hebben. Ik denk dat een goede samenwerking alleen kan werken als er genoeg vertrouwen is. En dat je zelf te vertrouwen moet zijn en dat je dan pas de ander ook pas kan vertrouwen of dat de ander jouw pas gaat vertrouwen als jij het waard bent. Daar begint het mee. Zelf heb ik gemerkt dat het gewoon fysiek contact en daarmee bedoel ik niet per e-mail, maar elkaar gewoon aankijken, en praten, koffie drinken, grapjes maken en dat zorgt ervoor dat er in ieder geval een basis is om een samenwerking te beginnen. Dat je bereid bent om dingen te delen en soms niet alleen kennis, maar soms kan het ook een persoonlijk verhaal zijn waar je op verschillende lagen contact met elkaar maakt. Zou ik nu koppelen aan de BBS dan weet ik niet eens wie er in het team zitten. Op een moment dat ik dat op een clusterdag benoemde toen werd er geïrriteerd omgedraaid door een clustermanager die zei ja maar je kan toch gewoon even op peoplefinder de namen in typen. Toen dacht ik ja dat vind ik raar. Je kan toch ook zeggen: jongens jullie worden een nieuw team. Ik vind het zoiets als een samengesteld gezin. Het is toch ook raar als je dan zegt we gaan twee gezinnen samenstellen en je ziet welke kinderen en zo meteen om je heen lopen. Dat kan niet. Het heeft een tijd nodig dat je aan elkaar went voordat de situatie wordt zoals die gaat worden. Dus is er: wie is er je team? Ik merk op dit moment dat als iemand aan mij zou vragen tot welk team behoor je, dat ik mij soms hechter tot mijn lectoraat voel dan bij cluster marketing of dichterbij de ontwikkelgroep van periode van business studies. Simpelweg omdat ik die mensen zie. Die mensen zie ik één keer of twee keer in de week. Die weten hoe het met je gaat. Daar ontwikkel je iets mee, daar wordt iets gecreëerd. Terwijl het cluster marketing met die docenten, ik zie ze wel, maar ik zie ze ook niet. We zijn altijd een heel loyaal team geweest door de probleem jaren heen. Waardoor we altijd op elkaars loyaliteit konden rekenen. Dus iets liep niet optimaal en je keek elkaar aan en je zei ik help je. Zeg maar, kan ik iets van je overnemen en we regelen het wel. Nu krijg je dat mensen boventallig zijn en mag geen beroep meer doen op hun loyaliteit, want dat zou hun belemmeren in hun transitie zeg maar. Dan merk ik dat ik zakelijker ga worden. Dat is hetgeen wat voor mij geen optimale manier is van samenwerken. Dat vind ik niet fijn. Dan ga je puur je taken uitvoeren en als je dan nog ruimte ziet dan pak je iets op, maar het niet meer niet meer synergie je eigenlijk had. Hoe zorg je dus en ik denk dat je dat dan onder een samenwerking kan verstaan. Hoe zorg je dat er een wederzijds afhankelijkheid weer kan komen? Het is volgens mij één: weten met wie je iets moet aangaan en twee: zorg dat die mensen van locatie Rotterdam zijn. Ik heb geen idee wie dat zijn, want op een clusterdag zie ik iedereen dus ook van Alkmaar. Het is toch raar dat ik sommige mensen van Alkmaar beter ken dan die van Rotterdam terwijl ik zo meteen met hun intensief samen ga werken. Dus maak ze zichtbaar. Van mij part maak je zoiets als een smoelenboek of een overzicht met dit zijn vakken die mensen nu geven, dit zijn interesses, dit is waar zij zich in willen ontwikkelen. Ik noem maar wat. En stukje diversiteit, waar heb je al lijntjes. Soms kan het zijn dat mensen als bij je in Marketing al zaten. Soms kan het zijn omdat ze dezelfde hobby's hebben. Soms kan het zijn omdat ze hetzelfde vakgebied interesses hebben of aan het promoveren zijn. Ja, het is net als een nieuwe opleiding voor de studenten. Jij komt ook met nieuwe mensen in aanraking en je hoopt dat ze je aardig vinden, interessant vinden en dat jij je plekje kan bemachtigen. Dat ze je werk niet onderuit schoppen waar je net aan begint, want zo klinkt de BBS wel. Daar zou je voor september keihard aan de slag mee moeten gaan. Weten met wie je start.

Het tweede wat cruciaal is: weten waar je verantwoordelijk voor bent. Ik denk dat als jij mij vijf jaar geleden had gezegd: je gaat in september met een nieuwe opleiding meedraaien en je hebt in april nog geen idee welk vak gaat geven. Dan zou ik gillend gek van zijn geworden. Nu denk ik: ach, ik ken INHolland langzamerhand wel. Het komt wel goed. Ik heb zelf vertrouwen genoeg om verschillende expertises ten toon te spreiden, maar het is ver van optimaal. Dus waar het management mee zou moeten starten is mensen labellen nu. Nou ja labellen. Vraag ook eens aan mensen wat ze graag zouden willen doen. Daar komt ook een hoop energie bij. Dus zorg dat mensen zekerheid krijgen van waar ze ingezet gaan worden. Is dat in vakexpertise, is dat in studieloopbaanbegeleiding. Weet je dat soort dingen. Dat moet je weten, want dan heb je ook de tijd om je grondig voor te bereiden, zodat mensen afhankelijk van je durven te zijn. Je weet gewoon waar je voor staat. Ik zie nu heel veel onderwerpen die ontwikkelt worden voor de

verschillende perioden, maar ik lees dingen heel anders als ik weet dat ik dingen moet gaan geven dan wanneer leuk kijken of er een rode draad in zit. Als ik nu weet dat ik bedrijfsadministratie zal gaan geven en ik heb dat een jaar of vijf niet gedaan. Jah dan ga ik echt even goed de boeken door. Kijk bij Bedrijfseconomie of M&O daar maak ik mij niet zoveel zorgen om. Maakt niet uit welke boeken je me voorschrijft, die flow heb ik nu wel. Ik vind dus dat het management ons niet serieus neemt, maar ons aan de ene kant afrekent op expertise maar aan de kant ons niet labelt op vakken of thema's of wat dan ook. Ons niet in contact brengt met de mensen die de expertise hebben. Zodat je elkaar kan versterken of de pareltjes bij elkaar brengen. Ik heb heel erg actief mee gedaan aan de ontwikkeling van een periode, maar van de vijf expertise gebieden dan had ik er maar één dus dan ga je maar op proces en toets inhoud zitten. Dan denk ik ja, het kan een strategische keuze zijn dat er andere expertise zijn op export en logistiek. Maar wat doe ik hier? Wat kan mijn meer waarde zijn? Op een ander moment hoor ik ze zeggen: ja maar jij zit in de toetscommissie dus wat fijn dat jij er bij zit. Het is toch bizar dat een ander mij gaat vertellen dat het prettig is dat jij erbij zit. Terwijl je dat eigenlijk zelf al zou moeten weten. Maar ok dat komt allemaal wel goed.

Dat zeg je wel, maar ik hoor wel een stukje verontwaardiging.

Nou als er aan de ene kant natuurlijk enorm werven voor die ontwikkeling en dat er heel bewust aan mensen wordt gevraagd om in de ontwikkelgroepen te komen en dat je dan in een groep wordt geplaatst waarvan je denkt: jah, ik kan hier best van dienst zijn, maar ik had veel meer kunnen creëren als ik bij maatschappelijk verantwoord ondernemen had gezeten, want ik zit in mijn lectoraat bij Sociaal ondernemerschap. Probeer het nu van een andere kant dat programma te beïnvloeden dan wordt ik afgeketst, want zes opleidingen we moeten concessies doen dus het zit al dicht getimmerd.

Hoe probeer je dan toch je voet tussen de deur te krijgen?

Nou bijvoorbeeld bij de dag van het onderzoek vandaag. Waar ik vanuit het lectoraat ben uitgekozen om een presentatie te geven. Waar er zo een Roelof Eleveld zit mijn verhaal nog een keer hoort. En zegt, na de keer dat ik hem nog een keer heb gesproken, actief met de afstudeerrichting business ondernemen en we gaan daar iets moois van maken. Je zoekt nu dus de steun op een hoger niveau om dingen af te dwingen. Terwijl eigenlijk veel georganiseerder was geweest als het vanuit de ontwikkelgroepen naar boven was gekomen. Wat ik ook merk is dat het vaak ontbreekt aan visie. Bij mij soms ook, bij collega's ook. Waar willen we heen met dit vakgebied? Zijn we state-of-the-art? Pakken we alle kansen die we eigenlijk nu krijgen?

Hoe zie je dat?

Je hebt een prachtig project bedacht en dan denk je het zou wel mooi zijn als ze daar wat langer mee bezig zijn. Dan word je gewoon geconfronteerd met een lesrooster. Waarbij nu al wordt bepaald dat de docent Bedrijfseconomie op ik zeg maar een woensdag een geheel dagdeel zijn colleges aanbied. Dan denk ik: hoe is dit in godsnaam mogelijk? Aan de ene kant timmeren we iets dicht wat helemaal aan het eind staan en aan de andere kant geven we jullie op papier heel veel ruimte om mee te denken en in te spelen op de generatie Y.

Op papier?

Op papier. Het is kul. In de werkelijkheid is het: het rooster staat er en op het moment dat je zegt van he ik zie daar dingen zonder begeleiding. Dan zeggen ze: jah, maar wat we hadden bedacht was te duur dus we halen het er maar gewoon helemaal uit. Daar snap ik niks van.

Waarom snap je daar niks van?

Als je aan de ene kant baanbrekend bezig wil zijn en bedenkt dat een didactisch model essentieel is voor het succes van je opleiding. En je kiest daar voor, aar je zet daar niet de financiering of begeleiding tegenover dan dondert het hele didactisch model in elkaar. Dus als je weet aan de kant dat je generatie Y workshops geeft en over de frontale kwab er bij de studenten nog niet is en nog een behoorlijke structuur nodig hebben en dat ze in hun emoties kunnen springen en dat

ze complimenten nodig hebben. Dan denk ik nou dat vind ik fascinerend. Zien we dat wel terug: ja. Hoe vangen wij dat op? Via een tutor en SLB'er en als docent heel dicht bij elkaar te brengen of in één persoon. Dan zie ik daar in het lesrooster dat één docent aan 96 studenten college geeft en dat dan vier andere docenten worden ingevlogen om feedback te geven, maar niet bij het start college zijn. Dan denk ik: jah, wat is dit? "Jah, het is anders te duur." Zullen we dan helemaal niks doen, want dan kost helemaal geen cent. Als je keuzes maakt dan horen daar consequenties bij. Als je dan bedenkt dit wordt dan te duur, laat ons dan meedenken aan hoe we dit beter zouden kunnen doen. En dat meedenken daar wordt veel te weinig ruimte aan gegeven. Dan hebben we clusterdag gehad en dan achteraf. Weet je wel, je begint met zestig mensen. Je eindigt met vijftien. Waar zijn die vijfenveertig mensen? Dat kan gewoon? Dat vind ik ook een rare mentaliteit. Dat betekent dat je een keuze hebt of je meedoet of niet. Nee, je hebt geen keuze. Je doet mee en je denkt mee. Waar zijn de managers gebleven? Die zijn ook weg. Ook niet meer gezien.

Heeft dat te maken met niet serieus genomen worden?

Dat denk ik wel. Ik vind dat op het moment dat je deze transitie in gaat dat het management mede als gezicht en als voorbeeld functie van je opleiding, er moeten zijn. De hele dag en ook zoiets op een MVO dag wat voor alle afstudeerrichtingen is. En dan komt er één manager aantikken en die vertrekt na een half uurtje. Dat kan niet. Die moet daar klappen, enthousiasmeren, schouder klopjes geven aan docenten die dat organiseren. Het is zorgen dat je het samen wilt doen. Samen een nieuwe fase in en op elkaar leunen. En dan denk ik dan moet je ook zichtbaar zijn. Als management zichtbaar zijn. En ik merk dan dat je als je daar met docenten over praat of andere dingen ook. Ik mis de gezamenlijke verantwoordelijkheid.

En nu in de huidige situatie ook?

Op dit moment heel sterk. Het zit in verschillende dingen he. Over samen iets maken. Ik ben Diemen voor een Business studie ontwikkeldag. Ik zit even op docentenkamer. Er komt een telefoontje binnen van een management assistent die het tentamen Sales en Accountmanagement nergens kan vinden. Het is niet aangeleverd. De management assistent wordt daar zenuwachtig van en zegt: "jah ik zou het graag willen aanleveren, maar ik weet niet hoe het gaat. Van wie is het tentamen? Nou, dat is van meneer Franzen." Meneer Franzen zit op dat moment in de docentenkamer. Management assistent weet niet waar het over gaat. Dus ik zeg: "Ik weet wie de docent ervan is, want ik heb de eerste versie ervan voorbij zien komen toetscommissie. Hij zit daar dus vraag het meteen, want wie weet heeft hij het in zijn mailbox kan je het kopiëren enzovoort." Dus spreekt ze de docent aan en zegt hij: "owh geen tijd hoor." Hij pakt zijn telefoon en loopt gewoon de kamer uit. Dan denk ik: wat ben je dan voor een knurft. Ik snap daar echt helemaal niks van. Dan kijk ik verontschuldigend die management assistent aan van sorry, sorry dat mijn collega jouw nu in de shit laat zakken. Snap je. Op het moment dat die persoon weg is en ik zeg in docentenkamer: dit kan toch niet. Want dit heeft niet te maken met het echt druk hebben en het komt niet uit. Nee, op dat moment leg je dingen neer en zeg je ik ga met je meedenken. Ik maak het bespreekbaar in die kamer en de rest zit van: "ja, ja, nou ja het nou eenmaal iemand die een andere behandeling nodig heeft." Ja, ga toch weg, nee dit zijn je basistaken. Hier kan je op aangesproken worden. Nou op het moment dat ik dan zeg: he informeer het management, want je hebt hem nodig. Ik ga dan helpen door Meris te mailen. Zo van Meris heb jij het in je mailbox. Maar dat gaat natuurlijk helemaal nergens over. Dat ik vangnet moet gaan worden voor iemand waar zijn primaire taak daar lag. Dat vind ik storend. Als ik in een docentenkamer hoor: "he, waarom zijn jullie er, want de manager is er toch niet.". Dat vind ik raar. Als ik zie dat er tentamens en vierogenformulieren worden getekend en als ik het tentamen zie dat er fouten in zitten. Dat ik weet dat de persoon die het vierogenformulier heeft getekend er niet naar heeft gekeken dan ondermijn je het systeem. Ik merk dat het aanspreken van mensen daarop, kan niet. Mensen lopen ervoor weg, mensen willen het niet horen. En dan denk ik OK, naar de BBS toe. Dan krijg je helemaal hoe ga ik mensen aanspreken? Wat is de norm? Wat voor een cultuur hanteren wij hier? Hoe kwamen mensen daarmee weg?

OK, maar waarom zou dat bij de BBS anders zijn als er zo meteen drie clusters samen gaan?

Die manager die daar bovenop wordt gezet krijgt opeens allemaal andere personen over zich heen. Weet je, het was bij Den Haag en Rotterdam al moeilijk om die cultuurtjes samen te brengen en toen had je heel veel gemeenschappelijkheid. Daar maak ik mij wel zorgen om. Van de week ook bij het CRM tentamen wat helemaal fout gaat. Ik spreek de betreffende docent erover aan in onze docentenkamer en die zegt: "jah, maar ik heb het tentamen niet gemaakt. Daar moet je voor in Diemen zijn.". Dus ik zei dat kan niet. Jij bent de vakdocent. Het is jouw tentamens. Ik mag het aan jou vragen wat ermee is gebeurd, want jij mag het niet afschuiven. Dat zijn dan mensen die in de CCC zitten, die een voorbeeldfunctie moeten hebben. Dan denk ik jij bent niet meer geloofwaardig voor mij nu, want je claimt iets van het gedrag wat je zelf niet vertoont. Hetzelfde is met managers. Managers zijn meer voor zichzelf bezig dan voor het team. Dat hoor je ook gewoon. "Jah, maar die denkt dat hij in maart geen functie meer heeft en die gaat naar een andere locatie anders dit." Waar ligt het hart? Waar ligt de betrokkenheid? Dat zijn allemaal dingen. Hoe breng je het er dan in? Ik denk dat het heel erg van ons moet komen.

Van de docent zelf?

Van de docenten zelf. Wij willen er samen iets moois van maken. Van de BBS. Ik ben ook heel benieuwd hoe dat zo meteen met de voltooiing van de oude opleidingen gaat, want je raak heel docenten kwijt en heel veel toetsen en wat dan ook. Hoe kunnen mensen aangesproken worden en aanleveren? Maar dat is nog even iets anders.

Ik hoor je best wel veel dingen zeggen. Management neemt bepaalde zaken niet serieus. Binnen de BBS heb je het niet altijd het gevoel dat mensen optimaal worden ingezet of dat er vanuit management wordt gekeken naar je expertise, vaardigheden en wat je wilt. Volgens mij heeft de selectie plaatsgevonden op: lever je op tijd aan. Vinklijstjes.

Dan hoor ik je zeggen dat we vanuit de huidige situatie geen aanspreekcultuur hebben. We spreken elkaar wel aan, maar het komt niet aan. Docenten doen hun eigen dingen.

Zo meteen starten we met iets helemaal nieuws. Wat heb je daar organisatorisch voor nodig? Ik hoorde je zeggen duidelijkheid en verantwoordelijkheid voor taken.

Tuurlijk. Weten waar je verantwoordelijk voor gaat worden in het komende college jaar. Weten waar je verantwoordelijk voor bent bij de afbouw van de huidige opleidingen. Niet dat er plots een beroep op je wordt gedaan om zes tentamens aan te leveren, wat je toch wel in je archief zou moeten hebben of wat dan ook. Weet je dat soort dingen. Inzicht in hoe roosters concreet gaan functioneren, maar ook en daar zat ik over na te denken. Dagdelen worden nu gelabeld met docenten, maar stel dat ik gelabeld op de woensdag terwijl dat altijd mijn vrije dag is geweest. Wordt er dan verwacht dat jij je vrije woensdag opgeeft, omdat het rooster het voorschrijft? Dus wordt er gekeken naar persoon of wat ik laatst (clusterdag) in Diemen zag zo van de groepen hebben op vrijdag vrij. Logica? Of moet je kijken naar je team en kijken van joh wie is beschikbaar op de dagen en laten we op de dagen dat de docenten er zijn de studenten er zijn. He zoiets. Waarom zijn studenten maar vier dagen in de week roosterbaar? Is dat beleid? Ik zou voor het optimale gebruik van mijn lokalen het veel beter vinden als zij vijf dagen in de week ingeroosterd zouden mogen. Er zit een aantal randvoorwaarden onder. Die maken mij onrustig.

Komt dat vanuit het systeem? Het systeem van INHolland?

Ik weet niet hoe INHolland ermee omgaat, want ik heb geen vergelijkingsmateriaal.

Ik hoor je zeggen over je voorbeeld van vijf jaar geleden. Nu hoor ik je zeggen: ik zie het wel en omgekeerd van INHolland ook: het komt wel goed.

Het komt wel goed, maar ik kan dan niet het optimale leveren wat ik in mij heb.

Wat zegt dat over het kwaliteit van het onderwijs?

Nou dat er niet geïnvesteerd wordt in de professionaliteit van het team. En dat wij eigenlijk denk ik in de optimale situatie negens waard zijn, maar door deze manier van doen voldoende kunnen afleveren, maar niet kunnen sprankelen. Daar maak ik mij wel zorgen over. Terwijl op het moment dat je de randvoorwaarden helder hebt dan kan ik ook netwerk inschakelen eventueel lectoraat of een samenwerking eventueel met jou of wat dan ook. Samen er iets moois van maken. Er een pareltje van maken. En nu denk ik: ok. Ik zou het heel graag willen doen, maar als dit en dit niet gegeven kan worden dan neem ik ook even genoegen met een voldoende, want ik wil wel staande blijven. Dat heb ik wel geleerd de afgelopen jaren. Je kan niet blijven compenseren voor wat een ander gewoon niet biedt.

Wat heb je dan vanuit het management daarvoor nodig?

Het gaat om helderheid van rooster en daarbij zit er iets gek in beschikbaarheid van mensen. Ook door rekenen zitten er pieken in bepaalde periode en hebben mensen daar over nagedacht. Wie zijn er uitwisselbaar met jou? Heb je bijvoorbeeld een pool van vijf mensen van die zouden dit kunnen doen en mooi spreiden. Vraag eens aan mensen wat ze zouden willen doen? Kom eens met een concrete lijst van taken en verantwoordelijkheden en zoek nou dingen die ook synergie met elkaar opleveren. He, wat wij hadden met tutor en vakdocent. Dat is een mooie combi. Dan zie je de studenten ook veel en kan je samen ontwikkelen. Dan is het niet het optellen van drie taakur schema's, maar dan doe je het gewoon. Je bent niet te versnipperd bezig. Maar ik denk dat het daar wel mee begint. Duidelijkheid. Ik ben ervan overtuigd dat als jij de optimale medewerkers motivatie wilt hebben dan moet je zorgen dat je doelen helder zijn, je communicatie op orde is en dat je beloning naar ver land is. Wat ik bijvoorbeeld ook een fascinerende vind is dat de docentenschaal 12 niet de kennis delers zijn bij ons. Waarom niet? Schaal 12 betekent dat je een voorloper bent, dat je mensen kan inspireren, dat je een netwerk hebt. Mensen met schaal 12 zitten op functies waarvan ik denk ik: hoe is het mogelijk? Maar in schaal 12 komen is hier een kriem.

Maar ze zitten er wel. Ze zijn er uiteindelijk wel gekomen.

Maar daar zitten ook vaak onderhandelingsspelletjes achter of verworven rechten uit het verleden of wat dan ook. Je krijgt ontwikkel gesprekken en daar geef je dingen aan. Dat vinden mensen ook heel interessant, daar moet je vooral mee door gaan. Alleen je moet zelf zien of je dingen kan realiseren. Het is geen dienend management dat zegt: "he, ik zie dat jij daar in wilt groeien. Ik zet jou nu in de ontwikkelgroep van business en ondernemen. Ik ben heel benieuwd wat daar uit komt.". Er zijn dan een heleboel mensen die daar dan in zitten in die ontwikkelgroep en je stuurt ze informatie of uitnodigingen, maar je hoort niks. Je krijgt niks terug of wat dan ook. Dan denk ik: waar is die interactie? En we zullen het straks makkelijker krijgen hoor, want als je op locatie Rotterdam zit dan loop je makkelijker bij elkaar binnen. Dat is wat anders dan dat je bij Alkmaar afhankelijk bent van de mail of telefoon.

Dat hoop je toch? Want ik hoor net ook zeggen dat het aanspreken alleen op locatie Rotterdam al niet helemaal lekker loopt.

Maar dat heeft ook met andere locaties te maken. Het is makkelijk afschuiven op collega's die niet op locatie zit. En als iedereen er rondloopt en je hoeft alleen naar de vierde verdieping dan voelt het al heel anders. Dus ik denk ook een plek waar je elkaar ziet en spreekt. Ik weet niet hoe het vorm gegeven gaat worden hoor. Zitten we zo meteen allemaal op één verdieping of zitten we nog op de zesde, vierde en vijfde. Ken jij de mensen op de vierde verdieping?

Nee.

Nou bizar eigenlijk?

Ken jij de mensen van Management?

Nee

Finance?

Ja daar heb ik gewerkt.

Maar dat is omdat je er hebt gewerkt.

Dat is het dus. Ik heb daar zes jaar geleden gewerkt. Ik heb daar een band mee opgebouwd en daardoor blijf je met elkaar in gesprek. Soms is het dat mensen binnen komen die andere dan weer kennen. Maar er zijn ook mensen die lopen er al zeven jaar en ik twijfel nog steeds hoe ze heten. Ik vind het alleen zo dom om me te gaan voorstellen.

Ik hoor je zeggen het moet van de docent komen.

Dat is de enige die je zelf onder controle hebt ook met samenwerking.

Hoor ik daar ook een beetje een gebrek aan vertrouwen in het management?

Ik denk dat het management bezig is met eigen agenda's en persoonlijke agenda's. Dat niemand het slagen van de BBS als prioriteit heeft.

Wat is dan wel de prioriteit?

Eigen banen. Ze gaan allemaal niet door als BBS manager.

Wanneer is het voor het laatst door een teamleider of manager aan je gevraagd wat je wilt doen?

Dat is Henny Brandwijk geweest. Ik bedoel we hebben allemaal onze aanvaringen gehad met Henny, maar als die zag dat je ergens in geïnteresseerd was dan kreeg je die ook. Misschien wel de gehele verantwoordelijkheid wat weleens heftig kon zijn, maar die had wel zoiets van ik spreek je aan en we maken afspraken en we houden ons aan deadlines enzovoort. Ik denk dat datgene die mij nu inspireert dat het mijn lector is bij het lectoraat die echt oprecht geïnteresseerd is in wat je eigen wilt maken, waar je nieuwsgierig in bent, mailtjes doorstuurt van bijeenkomsten en zegt je hoeft er niet heen en doe dit en doe dat. Een stukje informeren en betrekken zonder dwang en dat hij vanzelf wel ziet dat ik mij aanmeld voor een dag als deze. Eerst even aftasten en op een bepaald moment ik proef dit en op een gegeven moment sta je er gewoon en kom je naar buiten. Ik weet dus niet of het management echt beseft wat ze in huis hebben.

Vind je dat gek?

Ja, dat vind ik eigenlijk wel gek. Ja. Als jij toch leerkracht bent voor groep twee dan weet jij feilloos die heeft moeite met niet hard rennen in de gangen, die heeft hulp nodig met lezen, die kan ik prikkelen op die manier. Zo een docent weet alles. En zo iemand die maar twaalf mensen onder zich heeft en niet weet waar de talenten zitten of de aandachtspunten. Bizar.

Je bent best boos.

Ik vind dat wij behoorlijk in de steek zijn gelaten in de afgelopen jaren. Dat er behoorlijk wis op ons is getrokken. Dat wij heel loyaal en heel hard zijn blijven werken. Dan denk ik nou ja, nu wordt er aan de buiten wereld toe een prachtige opleiding neergezet, ik denk ook echt dat het in potentie iets moois kan zijn, maar degene die de waarde toevoegen dat zijn wij zelf. Wie voedt ons?

Je wordt dus meer geprikkeld door jezelf, door je lectoraat en hier en daar prikkels van je collega's?

Ja. En ook collega's: super waardevol.

Maar vanuit organisatorisch perspectief: management of boven af?

Nee. Bijvoorbeeld ook met een afscheidsinterview van Doekle. Waarvan ik denk: nou die gaat nou eens een mooi verhaal over INHolland vertellen. Die dan nog eens een keer een schop na geeft en eigenlijk meer bezig is met zijn volgende carrière dan. Weet je dan denk ik: je bent het

boegbeeld van de school. Wees trots, zeg wat je hebt bereikt. Schaar je achter ons. Ja, dan zie ik een mailtje over de discussie rondom de stagiaire in de porno-industrie. Dan denk jongens weet je waar fatsoenlijke waardevol onderwijs in had moeten zitten: in hoe je omgaat met mensen die boventallig zijn en ze in hun waarde laten. Weet je er is een verschil tussen iets verkondigen en het gedrag wat je vertoont. Daar zit een discrepantie tussen en dat vind ik een heel erg moeilijke.

Wat voor een gedrag vertonen ze dan? Hoe ziet dat eruit?

Het wordt bij het mobiliteitscentrum neergelegd en op het moment dat docenten aangeven waar expertises lagen dan wordt dat gewoon weg gewimpeld zo van: ja, er zijn meer mensen die dat kunnen. Terwijl mensen tien, vijftien, twintig jaar hun hart en ziel aan een opleiding hebben gegeven. Dan denk ik zo mag je niet met ze omgaan. Dan doe je net alsof het alleen kostenfactor is en geen investering in iemand die een manager heeft gemaakt. Dat vind ik kwalijk. Ik zie heel goede studenten binnen komen. Ik heb geholpen met de studiekeuzecheck. En ik denk dan we krijgen echt heel erg interessante studenten binnen. Daar wil ik gewoon alles voor geven. De vraag is hoe zorg wij dat we dusdanig gefaciliteerd zijn dat we ook kunnen geven wat we willen geven aan de studenten.

Wat vind je nu van de facilitering?

Ik denk dat we dit jaar in feite wel rond komen, maar ik zit niet in het afstudeertraject. Ik denk dat het scheelt. Ik denk dat als je die taak op je hebt gehad dat die mensen. Ik denk dat de facilitering nu klopt qua takenplaatje, maar ik ben blij dat ik niet bij het afstuderen zit. Je merkt dat mensen daar echt overuren draaien. Je hoort mensen er al niet meer over.

Over?

Over enorme werkdruk. Je kan het wel benoemen, maar er gebeurt verder niks mee.

Zeg je daarmee dat we zijn moe gestreden of worden we niet gehoord?

Ik kan jou natuurlijk geen wedervraag stellen. Dingen worden wel benoemd: we erkennen de hoge werkdruk. Maar ik zie niet dat er iets aan gebeurt. Of: "Maar er is geld hoor." Maar iedereen zit al aan zijn takenplaatje. Je kan wel met geld komen, maar hoe? Het is anders hoe je werkdruk ervaart en hoe zie je takenplaatje eruit? Als je de goede takenplaatje hebt dan zie je niet zo snel iets als hoge werkdruk. Je kent het zelf ook wel dat je op een bepaald moment weet dat een cijfer zeer bepalend is voor een student en zijn afstuderen. Dan zie je dat meteen en communiceer je dat naar die persoon. Dat gun je en dan is het helemaal niet erg als het hier tot halfnegen 's-Avonds is. Of een whatsapp berichtje eraan toevoegen. Dat maakt het leuk. Dat is wat anders dan het allemaal stapelt.

Ik hoor je zeggen ik zoek dan mensen met wie ik zou willen samen. Die dat samen willen doen en naar een hoger plan willen trekken in het kader van BBS. Hoeveel mensen denken er zoals jij?

Binnen ons huidige team Rotterdam en Den Haag. Van de oorspronkelijke Rotterdams die niet boventallig zijn. Ik heb niet meer zoveel in Rotterdam zit ik mij nu te bedenken: twee en van het Haagse team drie denk ik.

Is dat voldoende?

Ik kan niet zo goed inschatten van de mensen die ik nu niet benoemen of zij blijven hangen in de afbouw van de opleidingen. Als dat zo is dan denk ik dat zij prima hun taak kunnen vervullen en dat vult hun dagen ook wel en daar zijn ze ook goed in. Ik zou het vervelend vinden als zij een taak krijgen binnen de BBS waar ze eigenlijk geen zin meer in hebben. Als dat toevallig ook mensen zijn die volledig in de afbouw zitten dan prima dan creëer ze hun eigen wereldje met gelijk gestemde. Maar ik denk dat je met de mensen in de BBS moet ingaan die daar ook echt heil in zien. Daar iets moois van willen maken en daar ook een aantal jaren actief in het onderwijs moeten en willen zijn. Die moet je ervoor hebben. Ik kan dat dus helemaal niet inschatten voor andere opleidingen. Ik kan alleen naar mijn eigen cluster kijken.

Ik hoor je zeggen van het management lijkt met andere dingen bezig te zijn dan eigenlijk het prikkelen, organiseren, motiveren, complimenteren en het stellen van kaders. Wat is nog het rol van het management?

Dienen.

Voor?

Het uitzetten van een richting. Het empoweren van je medewerkers om daar een rol in te vervullen. Dat ze weten wat er binnen die richting een passend manier van werken is.

Dat is hoe je het zou willen zien. Hoe is het nu?

Nou ik heb niet het idee dat er naar IPOP's wordt gekeken. Het is een formaliteit. "Is het voor februari gedaan? Ja? OK, goed gedaan." De doorlopende cyclus. Ik kan mij herinneren dat Henny de eerste was die de hele cyclus eens een keer kon doen. Doen of volgen. Ik weet niet of dat het ideale heeft gebracht, maar je had in ieder geval een idee dat de persoon met wie jij afspraken had gemaakt die dat ook op een goede manier zou checken of dat het was gedaan en wat je nodig had. Daarna hebben we een half jaartje a jaartje mensen gehad. Het verloop is te groot om echt mee te gaan in de ontwikkeling van het team denk ik.

Verloop is hoog?

Tijdelijke contracten zoals even ingehuurd worden voor een taak, maar ook persoonlijke omstandigheden. Dat mensen dichterbij hun gezin willen wonen. Maar ja.

Ik hoor je veel dingen benoemen. Ik ken je als een positief persoon die vanuit een enthousiasme dingen wil doen en gaat doen zelfs. Maar ik hoor nu ook een heel andere Monique.

Die zit er altijd, maar er zit een verschil tussen ding signaleren en dan beseffen wat heb ik zelf in de hand. Daar ga ik actief mijn invloed op uitoefenen zeg maar. Er zijn bepaalde dingen waar ik geen invloed op kan uitoefenen. Ik heb in de loop van de jaren geleerd dat ik die laat gaan. En dat ik dat mag laten gaan. Ik heb heel lang de verantwoordelijkheid gevoelt dat ik dingen ook ging oplossen, maar dat lukt je niet. Daar heb je of andere voor nodig of het ligt op een ander niveau. Dus heel bewust: wat zijn je verantwoordelijkheden en die je naar best eer en geweten. En op het moment dat je een mogelijkheid ziet dat je een ander tot dienst kan zijn dan zal ik het nooit laten, maar ik weet eerst waar mijn eigen verantwoordelijkheden liggen. Dat ik ondertussen heel veel dingen zie waarvan ik denk: he die zouden met minder geld en minder gedoe een veel hoger rendement opleveren, daar ben ik mij altijd heel erg van bewust. Alleen daar zit ik niet zelf in. Dat moet je samen met een team doen of dat moet bespreekbaar gesteld worden. Het zijn sommige denken bijvoorbeeld: op het moment dat jij het verzoek deed voor dit interview heb je dat gewoon gevraagd zonder verdere informatie. Je vroeg mij gewoon om het interview. Maar het feit dat jij toen mijn vader ziek was mij meteen in de auto terug hebt gebracht dat betekent dat ik onlosmakelijk met jou verbonden ben. Dus op het moment dat jij je verzoek doet ga ik daar altijd op in. Je moet ergens vind ik onbewust banden met mensen al hebben en op dat moment bouw je er op. Misschien heb ik teveel voelsprietten. En voel ik of iets oprecht is of fake is of een Popie Jopie houding bij een clusterdag. Daar heb ik niks mee. Ik zie gewoon wat er eigenlijk staat en ik pik gewoon de mensen eruit van die staan er integer in. Daar kan ik echt mee schakelen en daar ga ik voor door het vuur. En bij andere mensen denk ik OK daar hou ik een beetje afstand, want dat zuigt energie bij mij weg dan dat het kan leveren. Dus er zit altijd een calculerende Monique in, maar de dingen die ik aanpak die doe ik met enthousiasme. En dat iemand zoals jij mij soms ook afremt en zegt zo van joh relaxed, we hebben ook een regel en je hoeft niet te ver. Ik laat jou mij ook aanspreken. Terwijl wij in het begin dachten he dat wij zijn heel erg andere karaktertjes.

Hoe ervaar jij de relatie met je collega's?

Ik denk dat ik op een bepaald moment wel weet bij wie je wel echt jezelf kan laten zien en dat vertrouwen ook waard is. Ik denk dat het al heel veel scheelt. En bij welke mensen je denkt ik hoef je niet zo dicht te naderen weet je wel. Je bent collega en daar zal ik mij correct naar gedragen en andere laat je wat dichterbij komen. Ik sta er altijd wel voor open.

Kan dat bij andere collega's ook? Zo meteen zitten we met drie clusters samen. Ik hoor je namelijk zeggen dat een bepaalde eerlijkheid en transparantie zijn. Hoe belangrijk wordt dan de aanspreekcultuur?

Ik denk dat het wel kan. Ik heb zelf een bepaald moment gekozen in december, dat was na de boventallig verklaring, dan ga ik volledig voor de BBS. Ik had William bijvoorbeeld al een tijdje voorbij zien komen, maar we hadden elkaar nooit gesproken. En toen heb ik spontaan aangeboden om een keer bij een open avond te kijken hoe zij de opleiding promoten. Dus oprecht interesse in wat gaan we nou doen en dat heb ik ook benoemd: ik heb er nog helemaal niks mee, maar ik wil er ook in mee. Je komt dan in een positieve flow en op het moment dat hij stuurt, wow over de 100, dan stuur ik terug, wow wat gaaf we gaan voor de 200. Er is een boekje en het gaat over dat als je naar ganzen kijkt. Ganzen zijn continu aan het gakken naar elkaar. Dat hebben ze nodig, want dat is juichen naar elkaar toe. Continu bezig blijven en dat juichen hebben wij ook nodig in het team. Niet alleen corrigeren op wat iemand fout doet, maar continu iemand aanmoedigen en geïnteresseerd zijn, complimentjes geven. Dus als iemand ergens mee zit of als iemand denkt dit valt verkeerd dat je in feite dat je altijd een infuus hebt dat je in geval van nood altijd kan inschakelen. Met sommige mensen heb je nog niet die basis om dat te doen. Maar dat heb je wel heel erg in de hand. Ik merk bij het lectoraat ook dat als iemand van buiten komt en die komt zich voorstellen en vertellen wat hij doet dan zeg ik: owh dat vind ik wel heel erg leuk. Toen zei laatst een collega van het lectoraat: "jij vind alles leuk en interessant." Toen dacht ik even hij zet mijn neer op een manier en dat vind ik niet leuk. Toen zei ik dat komt heel raar over wat je nu tegen me zegt. Toen zei hij: "het maakt niet uit wie hier komt je vindt altijd wel iets interessant." Jah maar dat vind ik echt. Als iemand toch een expertise heeft op dan weet ik niet wat ik nu mee moet, maar ik vind het wel machtig interessant dat hij erbij komt. Het enthousiast onthalen. Dat is denk ik een basis eigenschap alleen sommige mensen interpreteren dat verkeerd. Die denken dat je niet kritisch genoeg bent, maar daar heeft het niks mee te maken. Het is gewoon joh kom erbij en vertel, wat leuk.

Hoe zou dat zo meteen moeten met de aanspreekcultuur binnen het BBS team? Stel je hebt een team van negen man.

Wat ik sowieso zag is dat de lessen pas om negen uur beginnen dus ik denk dat het interessant is om van halfnegen uur tot negen uur even samen koffie te drinken en met elkaar de dag te bespreken. Net zoals in een ziekenhuis een soort van wisseling van de wacht.

Is dat haalbaar?

Waarom niet? Colleges beginnen anders ook om halfnegen uur?

Dat weet ik niet. Jij ziet de houding en gedrag van de huidige collega's dus ik heb geen idee of het haalbaar is.

Als jij het inroostert in het rooster tussen halfnegen uur en negen uur vooroverleg.

Is inroosteren nodig? Denk je niet dat mensen dat van zelf gaan doen?

Nee.

Er moet dus een stok achter de deur zijn?

Je ziet toch ook mensen die pas om twee uur binnen komen als ze dan les moeten geven. Ook zoiets bijzonders. Op het moment dat je op één locatie zit dan merk je het als iemand er niet is. Wat we nu hebben is collega's die in lectoraat zitten of in Diemen, Haarlem of Den Haag of stages doen of afstudeerbegeleiding. Ik weet op een bepaald moment niet of iemand ziek is of functioneel bezig is. Gek.

Wat weet je nog wel van je collega's?

Dat is een goede. Ik merk dat ik niet meer goed op de hoogte ben van hoe het gaat met collega's. Ik weet nog meer wie er ziek is of wiens moeder kritiek ligt, want dat krijg je via kaartjes ronde door. Maar wat we anders hadden dat je aan het eind van de middag even bleef hangen met een kop koffie en met elkaar even besprak hoe het met iemand gaat. Dat gaf ik ook bij Arjen aan. Waarom zetten het teamoverleg er niet elke maandag er in? Niet zozeer dat er altijd vergadering is, maar dat je weet dat tussen drie en vijf uur zijn al mijn collega's beschikbaar om even af te stemmen. "Ja" zegt hij. "ja zou je dat wel moeten doen?" Ik heb er behoefte aan. Dus zoiets als tussen halfnegen en negen uur een interessante is. Stel bijvoorbeeld iemand is ziek en geeft dat hoorcollege aan 96 studenten: wie vangt het dan op? Is er dan geen instructie? Ik denk dat iedereen in feite zou moeten weten wat er in dat college zou moeten gebeuren. Dat je parallel aan elkaar moet lopen. Overleg over doorlopende lijnen is belangrijk. We zijn verwend he nu met zulke kleine klasjes. Je wist alles.

Verwend, hoe bedoel je dat?

Je kent alle studenten. Je kent ze vanuit vorige blokken. Ze spreken je aan op de gang. Wie gaat de studenten zo meteen aanspreken als er straks twaalf mensen om ze heen cirkelen? En waar ben je dan? Kunnen de studenten je vinden? Kan jij de studenten vinden? Vind ik ook wel een interessante om erbij te zetten. Wie is hoe en waar beschikbaar voor vragen over de BBS bijvoorbeeld. Ben je dat de hele week of ben je dat alleen als je maandag en woensdag les geeft. Alles gaat door elkaar heen lopen dadelijk.

Je hebt veel vragen.

Ja. Ik heb ook best wel veel antwoorden nodig.

Hoeveel antwoorden heb je nu al op basis van clusterdagen en de dagen dat je in de ontwikkelgroep aanwezig bent geweest? Hoeveel antwoord heb je gekregen op je vragen?

Weinig. Ik denk dat de clusterdag in juni een heel cruciale gaat worden. Waarbij ook heel duidelijk gecommuniceerd moet worden wat het doel is van die dag. En dat ook iedereen tot het einde van de dag blijft. Tot hij antwoord heeft gekregen op zijn vragen.

Vanuit wie zou dat moeten komen die striktheid? Het klinkt als een striktheid, want je moet tot het einde van de dag.

Ja. Heb je ooit een bedrijf meegemaakt waarbij de helft van het team kon weglopen na de lunch. Nee, dat kan je toch niet voorstellen. Wij vinden het normaal. Dus ik vind dat het management de hele dag er moet zijn. Die eigenlijk ook het team door een kwetsbare tijd heen moet helpen en vragen moet beantwoorden of mede signaleren. Petra Biemans is er straks tussen uit he. Die heeft haar taak straks volbracht tot de zomer en dan stapt ze eruit. Aantal mensen in de curriculumcommissie doen hartstikke hun best, maar zitten ook niet op alle locaties dus wie is dan het door geef luik.

Hierna kwam iemand binnen voor de ruimte en eindigde we het gesprek. Ik spreek Monique nog kort voor de docentkamer. Ik licht mijn methodologie en vervolg stappen toe. Zij geeft mij enkele namen voor potentiële respondenten plus maakt nog enkele opmerkingen over de organisatie.

Gesprek Respondent 8/ 22-04-2014

In de introductie leg ik mijn methodologische aanpak uit en het vervolg van het onderzoek.

Ik ben op zoek vooral binnen BBS team Rotterdam. Jouw opmerkingen vond ik erg interessant omdat je het over de organisatie had en over de organisatorische elementen achter de schermen. En daar ook mijn onderzoek over. 'Hoe kan je ervoor zorgen dat de betrokkenen binnen BBS Rotterdam zo meteen een samenwerking kunnen realiseren van de huidige situatie naar de gewenste situatie. De gewenste situatie is nog aardig onbekend. Dat wil ik zo ook met jou bespreken/vragen. Wat versta jij onder samenwerking. Ik wil met jou ingaan/praten op je rol vanuit de persoon die aanwezig is bij het CCC. Ik wil met het OER aan de slag. En tegelijkertijd hoorde ik je ook zeggen dat je soms tegen dingen aan loopt.

De onderzoeksvraag.

Jouw focus is dus tot 1 september begrijp ik.

Ik bekijk de periode tot 10 september. Dit is zonder de implementatieperiode dat zal waarschijnlijk tot en met juni duren.

Hoe ervaar jij tot nu toe de samenwerking vanuit jouw rol als deelnemer aan de CCC? En vooral organisatorisch gezien?

Ik moet alvorens ik begin te vertellen, melden dat ik twee petten op heb in dit gesprek. Jij moet dan bekijken welke "pet" jij het liefste hoort. Ik ben natuurlijk lid van de CCC en vanuit die rol probeer ik overkoepelend te denken en ideeën aan te leveren. Maar tegelijkertijd ben ik ook de ambassadeur voor locatie Diemen vanuit de CCC. In deze ambassadeurs rol, wat mijns inziens een andere pet is, heb ik heel veel te maken met het wel of niet samenwerken. Die verschillen wil ik af en toe opnoemen. Wat is voor jou het meest interessante?

Voor mij is vooral het CCC-lid het meest interessante.

Nou dan heb ik het gevoel dat we qua samenwerking en het organiseren van de samenwerking met vallen en opstaan, struikelend en vooral ook heel improviserend een weg aan het zoeken zijn.

Hoe ziet die improvisatie eruit?

Dat er geen plan is. Dat valt mij op. En dan bedoel ik 'plan' als eigenaar van de samenwerking. Dus het is mij niet duidelijk wie er verantwoordelijk is voor het organiseren van de samenwerking, dat mis ik. Ik mis ook een plan in de zin van een aantal stappen waarin dat georganiseerd wordt. Als derde punt (waarbij de frustratie de overhand speelt) het is ook heel moeilijk werken als besluitvorming, die soms nodig is om te bepalen welke poppetjes de BBB in bijvoorbeeld Diemen of Rotterdam vormgeven, niet los komt.

Waar zou de besluitvorming moeten liggen?

Voor mij is dat evident. Bij Erik Westbroek of Nadine Donker. Dat zijn de twee mensen die een rol hebben die formeel al bekrachtigd is sinds een maandje of twee geloof ik. Feitelijk is het zo dat Petra Biemans in haar rol als projectleider en wij als haar secondant ook een grote rol in gespeeld hebben. Of proberen te spelen om zowel het plan als de acties een klein beetje in beweging te krijgen.

Je zegt dan vanuit Petra jullie als secondante, zie je dat ook zo?

Ja. Zij is projectleider en wij hebben toch gescheiden werelden. Als projectleider heeft zij een stuurgroep waarin ze participeert. Tegenwoordig zit daar bijvoorbeeld Erik en Nadine in. Ik weet verder niet wie er precies inzit. Dat is al grappig eigenlijk. En wat daar gebeurt, wat daar

besproken wordt daar is geen systematische communicatie over. Dat maakt dus al dat zij in een ander speelveld bezig is richting die stuurgroep. En wij zijn secondant in die zin dat wij zo nu en dan een probleem voorgeschoteld krijgen door Petra. Een probleem, dit speelt en willen jullie eens meedenken. Of heel concreet: het management moet namenlijstjes maken van de geschikte mensen voor de ontwikkelgroepen. Nog recenter was: wie zijn de mensen die jullie vinden dat er straks op de locatie business les moeten gaan geven. Dat zijn eigenlijk vragen die mijns inziens op een andere plek besloten moeten worden.

Waar dan?

Bij de teamleiders die er nu nog niet zijn. Maar diegene die met mensen de functioneringsgesprekken voeren. Die weten wat ze willen of niet. Maar wij worden dan daar in betrokken en misschien wel een beetje meegesleurd om daar in mee te denken. Omdat het ontbreekt blijkbaar ook op andere plekken, of aan een rol bijvoorbeeld omdat de teamleiders niet bekend zijn. In Rotterdam is bijvoorbeeld niet bekend wie daar de teamleider BBS is bij mijn weten. In ieder geval hier niet. Maar die mensen zouden volgens mij vanuit hun team moeten zeggen goh die wil ik erbij hebben, die is geschikt, wie kan, wie wil. En dan krijg je dus hele rare vermengingen van dingen. Even terug naar jou punt. Ik vind dat het ontbreekt aan een plan om de samenwerking te organiseren en het ontbreekt aan iemand die daar de verantwoordelijkheid voor voelt. Wat er feitelijk gebeurt, is dat we eens een keertje gaan praten over namen. Die namen gaan dan ergens naar toe en dan weten we vervolgens niet wat er mee gebeurt.

Hoe zou je de samenwerking willen zien?

Vrij simpel. Ik zou willen dat in Rotterdam Gerben en in Diemen Marcel zeggen van joh ik ga volgend jaar hier een team leiden. En wil je daar aan mee doen. En dat ik dan kan zeggen dit en dat, dit zijn mijn condities, ik wil het wel ik wil het niet. En dat ik daar dan een invulling aan kan geven.

Hoe gaat dat nu dan?

Weet ik niet. Ik krijg nu een uitnodiging dat ik benoemd ben.

Hier?

Ja.

Dus jij bent volgend jaar teamleider?

Nee geen teamleider maar ik ben lid van het team wat BBS gaat geven. Ik heb geen idee welk vak ik ga geven. Ik zelf wel een idee maar dat is allemaal niet gedefinieerd. Ik heb alleen een paar dagen geleden een e-mail gekregen dat ik in het team zit. Dat vind ik niet een manier om mij te binden aan het team. Ik vind het vreemd en ik zou daar een gesprek over willen met iemand die verantwoordelijk daarover is.

Waarom ga je dan niet met iemand in gesprek?

Omdat, dat is dan Marcel van de Zee dat is mijn manager, die is nog niet officieel teamleider. Dus ik zeg wat tegen hem. Raar. Maar wat ik eigenlijk wil is dat de organisatie gaat organiseren, InHolland dus. En dat ze gewoon zeggen van joh er moet straks samengewerkt worden en dat gewoon via de lijn dat gaan organiseren. Anders gebeurt er niks.

En in deze vorm, hoe jij het nu ervaart: wat voor impact heeft dat op je werkzaamheden als lid van de CCC?

Dat ik me gecastreerd voel. Ik weet niet waar ik terecht moet. Ik kan met allerlei mensen praten en ik krijg ook allerlei vragen. Bijvoorbeeld over 8 en 9 mei. Maar ik vind het van de zotte dat die vragen aan mij gesteld worden. Want ik ben niet de organisator. Ik hoor van mensen dat ze niet mee willen doen met BBS En dan ga ik praten omdat ik vind dat ze er eigenlijk wel bij horen. En dan ga ik ze beïnvloeden. Maar ik vind dat ik raar bezig ben. Want ik moet dat eigenlijk niet doen. Er ontbreekt dus iets, een mechanisme hier op locatie of bij jou in Rotterdam, dat

helderheid ontstaat bij mensen. Wie gaat het beoordelen, waar kan ik me belangstelling tonen etc. Mensen hebben een postbus nodig als er iets nieuws komt om informatie te kunnen halen, waar ze hun wensen kenbaar kunnen maken. En dat ontbreekt volledig.

Waarom ontbreekt dat dan?

In eerste instantie omdat Erik Westbroek niet zijn secondant heeft benoemd en geen managementstructuur heeft uitgerold. Tot op heden zie ik dat als knelpunt.

En hoe zie je dat terug in gedrag?

Mensen wachten af. Mensen verschuilen zich achter het punt dat er formeel nog geen vraag gesteld is.

En hoe ziet dat afwachtende eruit dan?

Simpel. De kat uit de boom kijken. Afwachten tot er een bericht komt over een clusterdag of een opleiding in plaats van zelf ideeën aan te dragen.

Jij zit dan in de CCC voor de BBS, zie je daar dan wel de energie?

Jawel, in bepaalde mate wel. Wij hebben de taak om het programma te beschrijven. Met vallen en opstaan maar daar zit een lijn in. En daar hebben we de taken gekregen en hebben mensen rollen gekregen. Dat loopt.

Wie heeft de taken verdeeld?

Goede vraag, wij hebben de mensen voorgedragen die mee mogen doen en die zijn in de stuurgroep besproken, afgetikt en uiteindelijk via de oude lijn management is daar over gecommuniceerd.

Ik zie jou dan, ik zie Bert, Ellen en Meris. Dat zijn mensen die denk ik ook wel een beetje het gezicht worden van de BBS. Dat merk je met clusterdagen bijvoorbeeld.

Dan wel ja.

Dan wel? Anders Niet?

Nee want dan zijn we zichtbaar en daarmee krijg je dus de rol.

Maar wil je die rol?

Daar wil ik wel eens een gesprek over. Ik wil wel een rol, maar niet de rol als gezicht. Ik wil een rol hebben en niet een gezicht zijn. Mijn feitelijke rol is docent straks. Ik weet niet of ik in de kritiek commissie blijf. Daar wordt niet over gepraat. Dat vind ik niet het allerbelangrijkste. Maar wat bij mij kriebelt, is wie denkt er na over hoe de kritiekcommissie samengesteld moet zijn? Wat voor kwaliteit is nodig? Welke samenwerkende krachten zijn nodig?

Hoe vind je die verdeling nu?

Heel slecht. Het is een werkgroep die tot een resultaat komt, maar het is ook een werkgroep die zeer willekeurig samengesteld is. En ik ga even in op jou onderwerp, samenwerkingspunten. Dus het samen bijdragen aan één ding, het nog een hele onderontwikkelde groep is. We hebben nu allemaal nog steeds hele individuele beelden wat leidt tot heel veel clashes in onze vergadering. Als we even niet opletten dan hebben we ruzie met elkaar.

Hoe ziet die ruzie eruit?

In ieder geval verbaal. Gelijk, ongelijk praatjes. Uitstel van besluitvorming door meningsverschillen. Dat is in mijn ogen geen goede patronen.

Hoe gaan jullie om met het metaniveau van communiceren?

Niet. Ik heb het zelf een paar keer geprobeerd te benoemen maar daar speelt Petra een rol in. Zij

weigert elke metacommunicatie te organiseren. Zij is toch het hoofd van het overleg. Ze wil toch pragmatisch doormodderen met de formule die we hebben.

Doormodderen?

Ja het is modderen. Het gaat heel stroperig. Maar omdat het resultaat oplevert is het ook effectief. Alleen het modderen kost energie, mij maar ook anderen.

Hoe zie je dat het energie kost?

Drie keer hetzelfde verhaal opschrijven. Iets wat we een half jaar geleden hebben besloten, niet besloten blijkt. En dat iemand daar gewoon zijn eigen weg in loopt omdat die persoon vindt dat dat beter is. Dat geeft dus ook het gevoel dat we iets niet samen aan het bouwen zijn. Vandaag heb je gemerkt dat het verwarrend voor ons onderling verwarrend was. Waar is die competentiekaart. Vandaag besluiten we dan maar dat Daphne die kaart gaat maken - dat is een pragmatisch besluit. De besluitpunten die iedere keer vooruitgeschoven zijn worden dan dus aan de tekentafel opgelost. De discussie gaat door.

Waarom werkt het dan wel? Je moppert over de samenwerking binnen de CCC maar tegelijkertijd merk je dus op dat het wel werkt. Waarom dan?

Samenwerking kun je zien als: een aantal mensen maken iets en er komt een resultaat uit. Als dat de definitie van samenwerken is, dan werken wij goed samen.

Is dat dan ook pragmatisch wat je met het woord pragmatisch bedoeld?

Ja dat is dan ook pragmatisch want wij bereiken een resultaat.

Oke.

Dus we maken binnen de deadline een studiehandleiding. Of die handleiding goed is, dat vraag ik me af maar er is een handleiding. Binnen INHolland is iedereen blij en staat te applaudisseren want die vinden het knap dat je iets op tijd af hebt. Dus dan doe je het goed op dat punt.

Dus je wordt dan op deadline beoordeeld? En hoe wordt je dan beoordeeld op inhoud?

Niet. Voor mijn gevoel, maar ik mag hier mijn eigen mening geven. Ik denk niet dat de stuurgroep iets toetst. Ik heb daar namelijk ook nog nooit iets van gemerkt want dan zou je een terugkoppeling kunnen krijgen.

Feedback?

Ja. Maar die komt er niet. Ik vraag er wel eens naar bij Petra. Was er behalve het feit dat ze blij waren nog ander commentaar? Nou dan is er angst over of het wel studeerbaar is, krijgen we geen accreditatie problemen. Allemaal angstverhaaltjes. Maar niet van oh dit is nieuw onderwijs, leuk. Of bijvoorbeeld van is dit wel uitvoerbaar met 400 man dat lijkt mij ook een interessante vraag. Maar dat soort vragen hoor je uit de stuurgroep niet terug. Wij stellen ons die vragen dus wel zelf.

Ja, ik hoor je die vraag stellen van is dit wel uitvoerbaar met 400 man?

Ja en ik zou het ook relevante terugkoppeling vinden vanuit de stuurgroep. Dat men daar iets van vindt. Bijvoorbeeld van ja, dit is uit te voeren.

Je bent kalm vergeleken met vorige keer.

Vind je dat?

Ja, kalmer ja.

Ja ik voel nu minder emotie erbij.

Waarom? Wat is er anders dan de vorige keer?

We zijn nu meer analytisch aan het praten denk ik. Toen liet ik me leeglopen.

Je bent het ook kwijt dat gevoel denk ik?

Ja dat bedoel ik.

Maar waar kan je het niet kwijt dan? Begrijp me niet verkeerd want ik vind het fijn dat je het wel bij mij kwijt kan. Ik was aan het vertellen over mijn onderzoek en blijkbaar voelde je toen de noodzaak om het te vertellen en had je het gevoel dat je het kwijt kon. Maar waarom niet bij iemand anders?

Ik praat er ook met anderen over.

Maar dan word je niet gehoord?

Wel gehoord maar er wordt niet geluisterd. Nee dat is flauw. Als ik het betrek op de curriculum groep. Dan heb ik een paar mensen die het horen en met wie ik een coalitie vorm. Ik probeer dan macht en invloed te pakken. Ik werk bijvoorbeeld veel met Petra Biemans, met haar zit ik ook in het lectoraat. Maar daaraan zit ook een grens. Ze koerst heel erg op haar eigen ding en het is lastig aandacht te vragen voor dingen die ik ook belangrijk vind. Ik vind het dan wel eens vermoeiend als ik dan dingen diverse keren onder de aandacht heb gebracht het dan niet echt opgepikt wordt. De trein dendert door. Het lastige vind ik dus dat de samenwerking, die nodig is om 2000 studenten te ontvangen, door ons niet wordt bereikt.

Waarom ontstaat die samenwerking niet?

We stellen allemaal compacte kleine doelen, en die moeten af. Die worden opgepakt door een paar man en dan gaan we weer verder naar het volgende klusje.

Maar hoe zou het dan in jouw beleving opgepakt moeten worden?

Met een plan. Daar kom ik steeds weer bij terg.

Ja.

Niet improviseren. Maar doelgericht stellen we hebben vijf maanden en dan in iedere maand een aantal dingen doen. Dan kunnen we ook goed checken of in die periode je alles doet wat je moet doen. Dan het werk verdelen en kijken of je met een aantal mensen een deal kan sluiten om iets te doen.

Op expertise en vaardigheid ga je dan bijvoorbeeld kijken?

Bijvoorbeeld. Het maakt me niet zoveel uit als je er maar over nagedacht heb. Maar niet maar steeds geen plan maken en maar kijken wat er gaat gebeuren. Daar heb ik heel veel moeite mee als persoon, dat is niet mijn werkwijze.

En je zegt van: kijken wat er gaat gebeuren. Door wie komt het dan uiteindelijk tot stand?

Dat zijn diegene die het meest bezorgd zijn. Dat zie ik als patroon. Petra bijvoorbeeld moet veel zelf doen want die organiseert niets. Ik trek dan wel werk naar me toe. Er zijn ook mensen die niets doen. En dat is ook goed, het is niet bespreekbaar. En dat is slecht voor samenwerking.

Dat is ook goed? Hoe bedoel je dat?

Nou dat is ook goed, het maakt niet uit weet je wel. Je functioneert dan ook goed in een groep of straks in een docententeam. En ik vind dus dat we met de samenwerking nu een spannende fase ingaan. Ik vind het ook spannend voor mijzelf om wat opener tegen elkaar te zijn. Hoe doe je het, wanneer laat je het liggen, wanneer pis je echt naast het potje als het gaat om samenwerking? Het zijn nu allemaal taboes.

Het zijn nu taboes?

Ja. En mijn beeld van samenwerking is dat dit hele belangrijke thema's zijn in de tijd tot 1 september op de agenda te krijgen bij lokale teams, maar ook in de CCC en tussen de CCC en de stuurgroep. Want daar spelen al die mechanismes.

Ja. Maar als je dus niks doet dan is het ook goed.

Ja dat klopt, er komt altijd een product. INHolland heeft daar veel ervaring mee en daar hebben we ook een aantal schandalen aan te danken. Het wordt niet georganiseerd maar het overgelaten aan iemand die een keer wat doet. Er ontstaat altijd iets.

Ja.

Jij hebt nu de studiekeuze check meegemaakt.

Ja.

Die loopt omdat Willem van den Hazenbroek een programma in elkaar gedraaid heeft.

En als William het niet had gedaan?

Dan had een ander het gedaan. En dan was er ook een programma. Dus wat is het probleem kun je zeggen? Terwijl ik zeg het is best een leuk programma maar het had beter kunnen zijn, compacter. Dat had gekund als je daar twee of drie mensen samen en dan komt dus dat samenwerken weer in beeld, daar aan had laten werken. Het is nu het idee van één persoon en dat is dan uitgerold.

Ja.

En dat vind ik een heel matig concept van samenwerken.

Nou straks heb je dan een team bijvoorbeeld Den Haag of Rotterdam, BBS. Weet jij al hoe dat eruit gaat zien?

Nee, daar hebben we wel gesprekken over met onder andere Marcel, waarschijnlijk de nieuwe teamleider. Met Chris Buisman, die is ook de baas hier van Finance en Ike. Ik praat met die lui. Ik vind een belangrijke vraag: waar gaan we zitten? Gaan we op één plek zitten? Blijven Marketing en Finance gescheiden? Ik zeg dan dat we fysiek bij elkaar moeten gaan zitten. We moeten de mensen mengen aan tafel, dat lijkt mij handig.

Je hebt het net over een plan. Is daar een plan voor?

Nee. Nee dat ontbreekt dus.

We hebben daar een kalender hangen, we zitten nu half april.

Ja dat weet ik en ik zat dus vorige week met mensen van huisvesting. Daar zit ik dan bij met Marcel.

En waarom zit jij daar dan bij?

Ja, omdat Marcel mij erbij vraagt. Het ging ook om roostering met die lokalen en ik ben degene die zich druk maakt met roostering vanuit de BBS. Ik heb het rooster eens een paar keer doorgerekend.

En omdat jij dat hebt gedaan?

Ben ik nou de deskundige, ja.

Hoe zie je dat terug in je beoordelingen, taakbeschrijvingen?

Daar zie je niets. Ik doe het omdat het moet maar ik zie het nergens terug.

Hoe weet je dat je het goed doet?

Nou ik ga daar andere bij betrekken, ik doe dat niet in mijn eentje.

Ja oké, dus je gaat wel met anderen aan de slag.

Met Jos en Meeris hebben we eens een middagje gezeten. En met Marcel heb ik het nog eens doorgenomen. Maar in het land der blinden is een oog koning.

In het land der blinden is een oog koning.

Ja niemand ziet iets, ik zie wel wat en maak me daar druk om. Ik schrijf het uit en dat wordt dan meteen leidend. Dat is ook een variant op het verhaal van net. Ik neem namelijk het initiatief en er komt wel iets. Maar komt er effectief nog een goede roostering? Weet ik niet, volgens mij moeten daar roosteraars bij zitten. Dus ik wil eigenlijk mensen uit die ondersteunende dienst erbij hebben.

Dus die ga je erbij halen.

Nee, dan loop ik tegen muren aan.

Wat voor muren?

Het mag niet of ze krijgen het bevel om het niet te doen.

Zeggen ze dat tegen je? Of krijg je dat per e-mail, hoe gaat dat?

Dat is verschillend. Per e-mail of er komt een baas van iemand die zegt dat het te vroeg is en 'leveren jullie maar gegevens aan dan werken wij ze wel uit'. Dan gaat het rollenspel weer in. De roostermaker zegt wij willen gewoon de gegevens als altijd via de teamleider hebben en dan gaan wij ons rooster dingetje doen.

Dan is er dus wel een structuur in ieder geval het aanhouden van de structuur.

Ja die hebben structuur.

Onze diensten hebben structuur.

Ja, een eigen structuur maar daar zit geen samenwerking achter. Zij hebben een programma van eisen van een lokaal of een programma van eisen voor docenten. En dan hebben ze maar één vraag. Hoeveel FTE's hebben jullie?

En dan moet Marcel berekenen dat het zeven FTE is. Nou dan hebben jullie negen plekken, negen bureaus inrichten. Maar als wij dan wat meer willen want we zijn bezig met een nieuwe opleiding en er moeten mensen bij elkaar kunnen zitten. Kunnen we niet gewoon kijken naar lege plekken, dat is veel interessanter?

En toen?

Nee, nee, nee dat kan niet. Ja maar waarom dan niet. Ja als je over de FTE norm heen gaat dat mag niet. En dan vraag ik ook weet jij wie gezegd heeft dat het niet mag dan kan ik met die persoon praten. De persoon geeft als antwoord dat het zijn baas is. En de baas antwoord natuurlijk dat ze daar een norm hebben gesteld. Het lastige is dat iedereen in die schakel zich gedraagt als een bureaucraat die regeltjes moet handhaven. Dat maakt het samenspel van docenten met het liefst hun manager. De dingen die je nodig hebt om BBS te doen dat is wat lokalen en een goede huisvesting voor de docenten. Dit is al een heel stroef gedoe.

Wat gaat er dan voor zorgen, over tien weken is het zomervakantie en dan komen de docenten terug van vakantie en gaan we aan de slag met BBS. Zonder plan want dat is er nog niet. Waarom gaat het dan werken?

Er komt altijd een oplossing. We kunnen het gewoon op de vertrouwde INHolland manier doen, die werkt altijd.

De BBS is toch niet de traditionele INHolland manier?

Nou daar gaat het steeds meer op lijken. We vernieuwen het op papier wel. Maar het gedrag wat daarbij past niet.

Hoe zou dat gedrag eruit moeten zien?

Nou dat mooie woord samenwerken wat jij onderzoekt. Dat docenten marketing, HRM en MER dat die samen iets gaan doen. Dat is stap één.

Maar ze gaan toch samen de BBS doen?

Maar als je inzoomt heet de eerste module marketing. Dan is natuurlijk de interessante vraag, wordt dat nou uitgevoerd door de docenten marketing? Het antwoord hoef ik je niet te vragen. Dat is natuurlijk geen samenwerking. De docenten die periode één gaan doen moet het liefst uit verschillende bloedgroepen komen.

Wat bedoel je precies met bloedgroepen?

Nou ik kan natuurlijk ook marketing geven maar betekent dat ook dat ik in die club kan? En wie ben ik dat ik tegen die grote marketing jongens op kan boxen? Wordt mijn expertise gekend? Daar begint dan de samenwerking. Dat je elkaar leert kennen, elkaars onvermogen ook.

8 en 9 mei misschien? Wat is je hoop?

Mijn hoop is dat we elkaar ontmoeten en er een verbinding komt tussen de mensen.

Ontmoeten en verbinding?

Het liefst de mensen van Diemen dat de helft samen in een groepje wat denkstappen samen doen, consequenties doordenken et cetera. Eigenlijk wat er zo vanmorgen gebeurde dat Monique zei goh dat is toch wel wat anders een groep van 200 in plaats van 50. Zo zijn er een heleboel muntjes die bij mensen nog op hun plek moeten gaan vallen. Bij mij vallen er ook nog voortdurend muntjes. En de verschillen zijn groot. Mensen die amper over BBS na hebben gedacht en anderen die al een jaar wakker liggen.

We zagen net de aanmeld cijfers, blijdschap zagen we maar ook iets anders zagen we toch?

Ik heb geen zorgen. Ik hoop dat het er 1500 worden. En de reden is dat we daarom dit hele circus zijn aangegaan. We vermoorden onze baby, HRM. Maar dat vermoorden is rechtvaardiger als daaruit een veel levensvatbaarder nu kind uit komt. Anders hebben we geen bestaansrecht. In de markt is het wel aantrekkelijk wat wij doen.

Je omschrijft het heel extreem vind ik.

Wat?

Nou de woorden die je gebruikt zijn niet niks.

Ja want ik vond BBS anderhalf jaar geleden verschrikkelijk. Wat ik vind dat wij een mooi HRM programma hebben, daar ben ik trots op. Het is in de kern ook beter dan wat we nu bouwen. HRM trekt in Rotterdam 150 man en meer wordt het niet. Nu we er een economisch brede opleiding van maken zie ik dat er andere studenten komen. Er komt volume, veel meer eagere studenten bij zitten. Daar wordt ik blij van en dan wil ik het groot aanpakken.

En organisatorisch? De hoeveelheid aanmeldingen in combinatie met de hoeveelheid mensen die je hebt?

Dat maakt niet uit we hebben mensen zat. Dus wat is het probleem? We hebben een te grote hoge school fysiek. In dit pand staat één blok leeg. En vanuit bezuinigingen is dat gesloten. In Alkmaar is een hele vleugel gesloten die we weer zouden kunnen openen. In Rotterdam is er een verdieping gesloten en ook die kunnen we weer openen en ik voorspel dat die ook weer open gaat.

Fysiek, maar nu de mensen.

We hebben er net 300 uitgeknikkerd, dus dan moet je niet gaan zeggen dat we geen mensen hebben. Je haalt er wat terug en wat nieuwe jonge mensen erbij. Één advertentie en je hebt 50 goede docenten op deze arbeidsmarkt. De business case wordt ruim overschreden, we zaten op 1000 en nu al op 1300. Als je naar volgend jaar kijkt zou dat 1800 kunnen worden. Daar kun je toch groeien?

Ja, hoor ik jou nu?

Ja, je hoort mij.

Oké de manier waarop je het zegt klinkt even anders maar dat is dan de management rol die je neemt.

Ja, zo denk ik ook.

Oké. Als je je grootste zorg moet benoemen rond de samenwerking.

Dat is dat we eilandjes blijven. Eilandjes tussen docentenkorpsen, tussen docenten en ondersteuning.

Binnen docentenkorpsen?

Het zijn allemaal oude cultuurtjes en als iedereen op zijn oude plekje blijft zitten, met dezelfde vriendjes en met dezelfde mensen blijft praten dan gaat het niet de elan geven die we graag willen.

Hoe kan je dat dan verbeteren?

Door ze te mixen. Dus marketing bijvoorbeeld te betrekken bij HR. Werkoverleg met zijn allen te doen. Een keer een sportwedstrijdje doen of flink borrelen. Gewoon iets doen, anders kun je niet samenwerken.

En wat is er dan positief. Je hebt een probleem met de samenwerking maar wat is dan het tegenovergestelde? Het positieve aan de samenwerking.

De kans om met mensen die uit een iets andere denkhoeek komen, samen, dingen te gaan doen. Dat verrijkt mij. Dat vind ik ook leuk. Met de club van 7 die van HRM zijn dat worden er 20 hier in Diemen ook dat voel ik als een verrijking.

Oké duidelijk. Heb jij vragen voor mij?

Nee, maar hangt één ding nog een beetje. Dat is de vraag of jij bij die andere gesprekken: de rol van de leidinggevende al tegen gekomen bent en zo ja in welke vorm. Want ik heb de indruk dat die voor jou minder belangrijk is.

Hij is absoluut niet minder belangrijk. Ik hoor hem jou alleen niet noemen en ik wil dat het jou verhaal is. En als ik erop ga sturen omdat ik denk dat het belangrijk kan zijn. Dan is het mijn invulling.

Nee, zo bedoel ik het niet.

Maar jij vindt het blijkbaar wel belangrijk. Maar waarom dan? Of zal ik hem anders stellen. Wat vind je er belangrijk aan?

Aan de leidinggevende rol?

Ja!

Nou ik heb in veel bedrijven gewerkt en als dat niet functioneert dan functioneert er niets.

Nu functioneert hij dus niet?

Nee.

En hoe zie je dat? Hoe uit zich dat?

Dingen lopen gewoon niet. Daar kan ik uren over praten maar een voorbeeldje: als wij diploma uitreiking organiseren op 3 en 4 juli en de diploma politie zegt dan dat je een maand van tevoren de cijfers moet inleveren ook van eindgesprekken, dan is er geen lijnmanagement aanspreekbaar op dit thema. Het wordt dan gewoon gedoe tussen een docent en de administratie en dat wordt niet opgelost. Dan worden er geen besluiten genomen en dan loopt een bedrijf niet.

Dat hoorde ik je vorige keer ook zeggen. Een gebrek aan besluitvorming.

Ja, dat is verschrikkelijk. Ik kan veel voorbeelden noemen als de bemensing.

Ja en dat hoor ik dus uit je verhaal wel. Ik hoor je onderwerpen noemen die met die lijn te maken hebben dus het is goed dat je het expliciet benoemd. Dan is het veel tastbaarder. Ik merk wel dat je er meteen anders over praat.

Het ergert me.

En dat sluit denk ik ook een beetje aan, maar je moet me corrigeren als ik het fout zie, over het plan met die samenwerking dat dat ontbreekt dan heb ik het gevoel dat je bedoelt dat het daar vandaar moet komen.

Dat klopt dat bedoel ik ook.

Niet vanuit de teamleiders maar vanuit daarboven nog.

Ja en dan samen he. Want je kunt samenwerking wel leuk benoemen maar je moet er ook mee gaan werken.

Maar de lijnmanagers, wie zijn dat dan?

Dat is vrij simpel dat is Erik hier, Nellie Donker en dan op vijf locaties één of twee poppetjes.

Één of twee poppetjes dat zijn dan de teamleiders.

Maar die moeten dus nog benoemd worden. Ik geef organisatiekunde en ben ook consultant maar ik denk hier jeetje dit kan toch niet jongens. Het is een puinhoop. Het gaat nooit mis omdat alles wordt opgelost.

Maar dan gaat het over de oplossing, de pragmatiek van de oplossing maar niet over de inhoud?

Nee en de kwaliteit die daarbij hoort. Daar liggen dus nog talloze kansen, zo kun je het ook zien.

Hoe zie je die puinhoop terug in gedrag? Je zit met docenten bij elkaar, je zit met teamvergaderingen bij elkaar en wat voor gedrag zie je dan?

Apathie, gebrek aan vertrouwen. Neem het voorbeeld van die eindexamengesprekken. Dan zijn er collega's die zeggen dan moeten we maar eerder die eindgesprekken doen want die zijn mee met dat gedoe met die cijferadministratie. Ik zeg je bent helemaal gek. Marcel moet iets gaan doen. En die pikt het ook wel op.

Die zijn mee gestreden met de cijferadministratie?

Bijvoorbeeld.

Bijvoorbeeld zijn er nog meer voorbeelden?

Ik kan wel 100 voorbeelden noemen.

Hoe vaak zie je de lijnmanagers?

Die zijn altijd weg, die zie je niet. Weet je wanneer ik Erik gezien heb concreet. We hadden die maandag die clusterdag. Toen waren we er beide om acht uur. Toen hebben we tien minuten gesproken en om kwart over negen was hij alweer weg. Het is de clusterdag van Finance maar hij laat zich niet zien, is niet aanspreekbaar, ik vind dat absurd.

In hoeverre beschrijf je hem dan als je domeindirecteur?

Nou hij is het. Ik heb hem daar op aangesproken zo van, jullie werken als een slak zo langzaam.

Ow en?

In februari beloofde je binnen twee weken twee namen bekend te maken. Het is inmiddels als half april. Dat geeft geen vertrouwen bij mensen. Ja ja komt eraan zegt hij dan. Een smoesje dat

er een overleg niet door is gegaan waar het besloten moet worden. Vrijdag gaan we besluiten en wanneer horen wij het dan? Ja kort daarna. Wat moet ik met zo'n gesprek. Ik voel me niet zo vrij dat ik dan zeg wat ben jij een incapabele klootzak, want dat denk ik dan natuurlijk.

Maar daar voel je je dus niet vrij toe.

Nee natuurlijk niet.

Hoezo? Tegen Marcel kan je het wel zeggen.

Direct tegen Marcel? Nou ik zou het nooit direct zeggen. Ik maak bespreekbaar wat me dwars zit in nette woorden. Ik word alleen enigszins afgeserveerd voor mijn gevoel omdat het met een beetje onzin argumenten gebagatelliseerd wordt. En dan houdt dan voor mij het gesprek ook wel op.

Dan sta je met je mond vol tanden?

Nou ik denk ik heb jou signalen gegeven.

Wat vind je er dan van?

Nou ik vind het erg. Want ik voel me dan niet serieus genomen. Hij weet ook dat ik in die groep zit en dat ik me daarom druk maak. Vanuit het druk maken weet hij ook dat ik dingen lever en presteer. Ik heb dus het gevoel dat ik een secondant van zijn klus ben. Ik zou dan liever het gevoel hebben dat we samen aan het werk zijn dan dat hij zegt bemoei me niet met mijn werk, want dat zegt hij eigenlijk.

Wat mij opvalt is dat we nu ruim 45 minuten hier zitten te praten en dat ik het onderwerp wel hoor, maar dat het onderwerp mens en hoe je met elkaar omgaat. Dat hoor ik tussen de regels door wel maar ja wat vind je daar nou van? Want het verhaal van Erik ben je het gewoon niet mee eens. Ik hoor je ook je gevoel uitspreken van ik maak me hier iedere dag druk om en ik ben er mee bezig. Maar ik word niet serieus genomen dat hoor ik je wel zeggen. Aan de andere kant hoor ik je zeggen INHolland is pragmatisch en hoeveel ruimte is er dan voor de mens?

Weet ik niet. Voor mij niet zoveel. Ik stoot regelmatig mijn hoofd. Soms denk ik ook wel eens ik moet hier weg maar ik denk tegelijkertijd ook ik zeg iets zinnigs dus ik kan proberen ergens een oor te vinden.

Maar dat is toch wel heftig wat je zegt, van is dit het wel?

Ja dat is het ook wel. Maar ik werk al wat langer en ik heb wel bij meer bedrijven dat gevoel gehad dus ik herken het. Soms is het een vlucht maar het kan ook zijn dat het niet meer klopt. Tsja wie weet.

Je collega's kennen Piet wel?

Ja die wel,

Marcel? Ja

Erik? Nee

Lenny? Nee die niet.

Gesprek Respondent 9/ 14-05-2014

In de introductie leg ik mijn onderzoek en methodologie uit.

Als je mijn probleemstelling zo ziet. Hoe zou jij hem formuleren?

Het is een "hoe" vraag. De vraag is valide daar kun je mee werken. Het gaat om samenwerking, hoe kun je die tot stand brengen. Dat lijkt een vrij simpele vraag.

Maar dat is het niet? Hoe zie jij dat?

Dat weet ik niet. Je hebt het over nieuw onderwijs concept, verschillende opleidingen. Een belangrijke succesfactor zal zijn dat je straks aan de slag gaat met een gedragen inhoud. Je kunt geen cursus samenwerking daarop gaan zetten maar je moet het gewoon gaan doen. Het is maar net welke implementatie tools je naar voren haalt om een gezonde start te maken in september.

Hoe zien de implementatie tools eruit?

Bijvoorbeeld: de afgelopen twee dagen is er een club docenten bij elkaar geweest om geïnformeerd te worden. Die informatie is een van de strategieën die mensen nodig hebben om te weten hoe het curriculum eruit ziet. Wat gaan we doen. Waar moet ik me in verdiepen etc. Ik denk dat daar de kern zit voor de vorming van een nieuw team.

Dus informatie is dus een soort fundering volgens jou?

Nou fundering het is denk ik de werkvorm. Waar moet het gesprek anders over gaan. Het is samen achter een visie achter na gaan.

En de wolfpack waar je het eerder over had, hoe ziet dat eruit?

Nou een team dat staat voor de kwaliteit voor het onderwijs, goed inhoudelijk voorbereid, zich houdt aan afspraken en zich gezamenlijk verantwoordelijk voelt voor de resultaten. Een gedragen missie om met elkaar aan de slag te gaan het goed te doen.

Hoe vorm je zo'n wolfpack/groep docenten?

Op basis van expertise dat is een eerste stap en ook meteen heel enthousiast zijn. Er zullen ook mensen zijn die voor de BBS geselecteerd zijn op basis van expertise maar die nog moeten wennen aan het idee. Het zijn allemaal verschillende mensen. Ze hebben gemeen dat ze een passie hebben voor onderwijs en hebben ze allemaal een andere bijdrage aan het team.

Wat weet je van de samenwerking van de huidige situatie?

Dat zal je aan de teamleiders moeten vragen. Ik vind de sfeer erg goed en de mensen werken goed samen naar mijn idee. Ze opereren als een team in Rotterdam.

Hoe zie je dat de samenwerking goed gaat?

Je doet je werk goed. Je vangt elkaars misslagen op. Je bent ondersteunend en bovenal de afspraken die gemaakt worden die kom je na. Je laat elkaar niet vallen.

Je gaf aan dat de samenwerking nu goed gaat.

Ja, die is niet bovenmatig maar er wordt goed samenwerkt. Ik zie hoe ze nieuwe dingen goed oppakken met elkaar. Het loopt gewoon.

Heb je voorbeelden van ervaringen waarbij het minder ging?

Ja, waar heb je het dan over? Het gaat erom dat je de afspraken die je met elkaar maakt dat je die nakomt. Je moet niet te beroerd zijn om af en toe iets op te vangen met elkaar.

Wat is de impact geweest van samenwerking in de periode waar we nu uitkomen met elkaar?

Met een reorganisatie heeft iedereen de primaire reflex om naar zijn eigen positie te kijken. Het niet plaatsten van mensen heeft tot een enorme saamhorigheid geleid.

Hoe zorg jij voor een goede samenwerking?

Door voortdurend open gesprekken aan te gaan. Duidelijk met elkaar afspraken te maken en elkaar daar op aanspreken. Mijn afspraken die vallen ook nooit van mijn lijstje af, daar hou ik me aan. Ik zorg ook voor de sfeer van vertrouwen.

Hoe ziet veiligheid eruit en hoe creëer je dat?

Je zorgt dat je voorspelbaar bent in je gedrag, dat is betrouwbaar zijn. Mensen moeten weten dat ze op je kunnen bouwen.

Wat zijn punten van zorg met betrekking van de BBS?

Ja dat wisselt nog al eens. Hebben we genoeg studenten, hebben we er teveel, logistiek, zijn we op tijd klaar etc. Het probleem oplossend vermogen is over het algemeen goed. Ik zie veel enthousiasme bij docenten en dat is het vuur waardoor zijn opleiding kan slagen.

Hoe hou je dat vuur erin?

Dat zullen mensen zelf moeten doen op de werkvloer. Je kan dieren naar een bron brengen maar je kan ze niet dwingen om te drinken.

Afgelopen donderdag en vrijdag was je langsgekomen bij de BBS en observeer je voornamelijk valt mij op.

Ja, dat klopt ik kijk hoe de mensen erbij zitten en zeg ik bewust niets. Dit is het feestje van Nellie. Ik kan wel overal een vlot praatje gaan houden maar daarna ben ik weer net zo snel weg. Dus dit was echt voor Nellie en haar leiderschap moet dan ook centraal staan. Het is voor mij ook leiderschap om af en toe een stapje terug te doen. Van mij moeten die clustermanagers het op zo'n moment als afgelopen donderdag en vrijdag doen want zij moeten de onderwijskundige leiders worden. Ik kom graag langs om iets over de organisatie te vertellen.

Waar ligt de behoefte van de docent met betrekking tot BBS teamvorming?

Die ligt vooral dat een team zich moet laven aan elkaar en aan de teamleider die daar zit. Dat is de kern, dat team moet het gaan doen. Ik kan faciliteren in de middelen, stimuleren et cetera. Maar zij moeten het gaan doen.

Facilitering van het onderwijs team?

Ja qua deskundigheid bijvoorbeeld voor de kwaliteit voor toetsontwikkeling. Mensen en middelen moeten vrijmaken dat mensen zich kunnen bekwamen. Mensen helpen om in positie te komen. Dat is een belangrijke rol van mij.

Behoeft van de teamleiders?

Ja, die zitten nu in een moeilijke positie want de taakomschrijving is er nog niet. Er moet nog een klap onder gegeven worden dus dat is nog een onzeker moment. Nu is het zaak dat de teamleiders in een andere modus komt. Hij moet ook echt een docent worden met onderwijstaken, PCM en daarnaast nog wat financiële verantwoordelijkheid dragen. Tevens moeten teamleiders nog meer naar buiten gaan kijken. De Hogeschool naar buiten zijn om de school te vertegenwoordigen in de buiten wereld.

Je had het over PCM, wat is het belang daarvan?

Iedere werknemer heeft op basis van de cao recht op IPOP en functionerings- en beoordelingsgesprek. Daar is de teamleider verantwoordelijk voor.

Ik wil je graag drie dingen voorhouden met de vraag of jij daar op wil reageren. Uit gesprekken met anderen verneem ik dat PCM een verplichting is maar toch niet de inhoudelijke functie heeft die het zou moeten hebben.

Dan worden de gesprekken niet goed gevoerd.

Door de teamleider?

Dat weet ik niet want iedereen is geschoold. We geven tonnen uit aan ontwikkeling. Je maakt afspraken met docenten in een IPOP. Je kijkt in een functioneringsgesprek naar afspraken en uiteindelijk word je daar dan op beoordeeld. Als dat inhoudsloos is? Waar ik het een beetje aan kan zien is dat managers moeite hebben met het geven van beoordelingen onvoldoende en uitstekend. Die komen in het spectrum te weinig voor. De verhoudingen bij grote instellingen zijn vaak tien procent onvoldoende, tien procent uitstekend en de rest daartussen. Dus misschien zijn de gesprekken niet spannend genoeg, dat weet ik niet.

Hoe stuur je dat bij?

Jaarlijks is er bijscholing, ik heb het erover in de MT. We hebben het erover in de cluster MT's dan klankborden we met elkaar. Je ziet nu ook wel de onvoldoendes oplopen maar nog steeds niet voldoende. Mensen hebben daar ook recht op. Een onvoldoende betekent niet meteen dat je op straat staat maar je hebt dat wel duidelijk waar je ontwikkelpunten liggen. Een onvoldoende dat is in de onderwijscultuur toch een hele lastige.

Anonimiteit is het volgende dat ik je voor wil houden. Sommige mensen willen na deze gesprekken anoniem blijven. Kun je daar op reageren?

Ja, dat is prima. Ik krijg heel vaak vragen van studenten om enquêtes in te vullen. Studenten doen vaak onderzoekjes die betrekking hebben op INHolland. Maar jij verbindt daar misschien iets aan?

Nou ik ben gewoon benieuwd naar jou reactie want veiligheid, betrouwbaarheid en anonimiteit gaan niet echt samen.

Ik vraag me af hoe dat causale verband ligt. Dat zou je dan moeten onderzoeken.

Maar ik ben meer benieuwd naar je mening daarover?

Ja prima, no problem.

Dan de derde: slagvaardigheid. Dat is een definitie die ik vaak hoor terugkomen met betrekking tot management. Mensen missen een bepaalde slagvaardigheid. Een voorbeeld is het aanstellen van teamleiders in een laat proces.

Dat is een beetje persoonlijke frustratie van de teamleiders. Het plan was om alleen te reorganiseren binnen de docenten. De teamleiders waren dus min of meer al zeker van hun plaats. Ik zou rigoureus reorganiseren.

Vervolgens was niet goed ingeregeld de scherpe definitie van de functie van teamleider. Voor mij niet hoor want ik vind financiële, PCM en externe verantwoordelijkheid naast aansturing van een team en uitvoeren van onderwijs de grondslag voor het functioneren van een teamleider. Dat lijkt heel erg op dat van een opleidingsmanagers. Het verschil is dat een opleidingsmanager geen onderwijstaken deed. Teamleiders zijn het daar niet altijd mee eens. De frustratie die zij dus hebben met betrekking tot slagvaardigheid heeft daar mee te maken. De teamleiders willen zekerheid over hun functie. Is die nou hetzelfde als voorheen? Nee, want anders zouden jullie opleidingsmanager worden genoemd. Dus het is een andere functie. Ze zijn geen expert docent want die kunnen namelijk geen PCM en financiële verantwoordelijkheid dragen. Het is dus een technisch HRM verhaal want in december hebben ze een brief ontvangen dat ze worden ingedeeld als expert docent. De onzekerheid was daar dus en is er nog steeds. Nu is nog men bezigt met de salarisschaal bijvoorbeeld.

De slagvaardigheid leg je nu uit vanuit de rol als teamleider. Maar hij kan ook naar voren vanuit de rol als docent. De keuze voor de teamleider dat docenten die eerder wilde horen.

Ja, dat is een onzekerheidsfactor en niet iedereen kan daar tegen. Ik vind het niet zo mooi voorbeeld van slagvaardigheid maar uit perspectief van een docent snap ik het wel. Die wil weten met wie hij aan tafel komt te zitten.

Je gaf aan dat als het aan mij had gelegen dan had je drastischer gereorganiseerd.

Ja, die rol van teamleiders zouden we eerder doorgepakt hebben en het niet nu nog hangen. Alle gesprekken van inregelen moet nu nog gebeuren.

Zijn de teamleiders ook de mensen waar je mee wilt werken.

Ja, dat is een goede club. Maar ik werk er indirect mee. Ik zie ook wel hun ontwikkelmogelijkheden maar het zijn vooral de clustermanagers die er mee moeten gaan werken. Dus ik laat dat verder zo, ik heb andere taken.

Ik vond het interessant dat toen je mijn onderzoeksvraag las dat je meteen zei van het is een "hoe" vraag. Wat bedoelde je daar mee?

Ja precies wat er staat, hoe? Hoe realiseer je samenwerking. Je weet dus blijkbaar wat samenwerken is.

Dat vraag ik aan iedereen, aan de respondenten. Ik ben benieuwd hoe iedereen samenwerking ziet.

Als ik jouw begeleider was zou ik jou eerst de definitie van samenwerking laten opschrijven. Een hoe vraag is een belangrijke hoor want die slaan we vaak over. In implementatie moet veel tijd gestoken worden. Typisch van INHolland om iets nieuws te ontwikkelen en als het af is, is het af. Maar eigenlijk begint het daar pas. Er moet juist aan die fase veel aandacht worden geschonken. Er moeten afspraken gemaakt worden hoe we het onderwijs gaan uitvoeren. Hoe gaan we de communicatie vormgeven. Dat begint nu contouren te krijgen, mensen denken daar nu over na. Een van de twee doelen is geweest van die tweedaagse. Geen implementatieplan schrijven, maar mensen zelf aan de slag laten gaan. Dat is effectiever en efficiënter. De papieren leest niemand. Heb jij wel eens een kwaliteitszorgplan gelezen bijvoorbeeld?

Nee.

Daarom en dat snap ik ook heel goed. Je bent vaak bezig met lopende zaken en dingen die op je pad komen.

Het zou mooier zijn als we met elkaar de tijd weten te vinden om het ook over die aspecten te hebben. Hoe kunnen we het onderwijs verbeteren? Hoe krijgen we studenten meer tevreden over de nakijktijd etc. Dat moet gestimuleerd worden.

Wie zou dat moeten stimuleren?

Daar zijn de teams voor, de teamleiders voor. Ik ben er dan ook weer voor om de teamleiders en managers te bevragen wat ze doen. Het is bijna iets overbodigs want het is gewoon je professionaliteit. Het is intrinsiek aan je werk.

Wat vond jij ervan?

Ik ken de onderzoeksmethode onvoldoende. Maar ik krijg een beetje een déjà vu gevoel van hé daar zit ik weer. Ik ben benieuwd hoe bouw je dit op en wat is je onderzoeksmethode exact. Hoe ga je er een lijn in brengen als je allemaal verschillende vragen hebt.

Gesprek Respondent 10/ 14-05-2014

In de introductie leg ik mijn onderzoek en methodologie uit.

In mijn onderzoeksvraag laat ik goede weg. Per 1 september 2014 gaat veranderen naar de gewenste situatie.

Hoezo? In feite moeten we dan toch draaien?

Ja maar draaien is voor sommige mensen geen samenwerking. Maar begint het voor jou dan wel?

Nou ja, dan draaien we het onderwijs dus als we dan nog geen goede samenwerking hebben dan wordt het wel erg lastig denk ik. Het woord goede snap ik. Dat is voor allerlei interpretatie vatbaar.

Ik zal de vraag even aan jou stellen. Hoe zie jij een goede samenwerking?

Hoe ik een goede samenwerking zie is een deelvraag. Maar mijn eerste vraag zou eigenlijk zijn wie zouden er bij betrokken moeten zijn. Een domein directeur, een projectmanager, opleidingsmanagers en docenten. Eén van mijn bezwaren die ik had, wat begint om te slaan, was dat de projectgroep BBS waar ik wel uit gestapt ben. Eén van de dingen waar tegenaan gelopen wordt, al in een heel vroeg stadium gaf ik dat aan maar tot op heden geen reactie daarop, wat doet het management met een BSA. Er komen nu mensen bij elkaar waarvan mensen zeggen van ik wil naar AC en ik wil naar HRM. Ik kan me voorstellen dat de HRM student kapot gaat op periode twee (AC deel). Stel je moet 50 EC halen in jaar één en iemand haalt het niet dan kan je geen HRM en geen AC meer doen en ook niet iets wat er tussen zit. Daar moeten we heel goed over na gaan denken.

Van wie verwacht je de oplossing?

Uiteindelijk is het management die een BSA moet gaan geven en de norm stellen. De projectgroep zou een voorstel kunnen doen maar mag mijns inziens niet de norm bepalen.

Ik wil dit graag terugkoppelen naar samenwerking. Je gaf aan dat jij graag wilt dat het management daar een besluit over neemt.

Minimaal ja, want nu heb ik al gehoord dat mensen verschillende BSA normen willen. Vanuit mijn situatie bijvoorbeeld, examencommissie Finance. Jaar één komt in de BBS en je krijgt dan een soort overgangssituatie. Je krijgt dan een probleem met mensen die gaan shoppen. Die zitten in jaar twee maar nog iets moeten doen uit jaar één. Wie gaat daar dan over beslissen? Dat bedoel ik dus met wie zijn er bij betrokken. Ik snap ook wel dat je niet aan alle randvoorwaarden kan voldoen. Maar een aantal essentiële punten waar meningen ver uiteen liggen moet je wel bij elkaar brengen. Nu is er een ad-interim commissie die gaat kijken naar de OER van het BBS. Er gebeurt dus wat en daarom ben ik nu ook wat minder sceptisch.

Sinds wanneer gebeurt er wat?

Ja, dat is soms ook maar afhankelijk van wanneer ik iets hoor.

Op dit moment vindt men het onderwijs belangrijker dan een BSA. Maar mijn grootste angst is die BSA. Ik weet in dit geval ook niet wat wijsheid is.

Je begon over goede samenwerking. Wat vind jij een goede samenwerking?

Er moet in ieder geval duidelijk zijn wie wat doet en wie wat gaat doen. Tijdigheid is daar heel belangrijk in. Er is nu nog geen afstemming wat er gedaan gaat worden straks in periode één. Ik denk wel ja, dit is iets nieuws wat we nu gaan opzetten. We kunnen het niet permitteren om het niet goed neer te zetten. Docenten willen zich kunnen voorbereiden op hun lessen. Na de zomer moeten ze meteen groepen gaan draaien. Tijdigheid is dus echt van belang. Maar ik vind het moeilijk om te zeggen wat een goede samenwerking is.

Heb je er geen ervaring mee?

Ja, maar samenwerking van wat? Bijvoorbeeld voorbereiding voor een college is helder. Er ligt straks duidelijk klaar welke opdrachten wanneer moeten dan gaan we met de docenten tijdig bij elkaar zitten. Dan bespreken we wie wat gaat doen en dat moet tijdig klaar zijn, zodat iedereen het kan zien. Een goede samenwerking hangt er vanaf waar je het over hebt.

Zullen we het er dan over hebben wat een goede samenwerking binnen het cluster Finance is? Of hier op locatie.

Ja, hier op locatie vind ik die samenwerking goed. Een goede samenwerking hangt samen met communicatie. Maar alles doorsturen is niet handig, want dan leest men niets. Dus alleen belangrijke dingen doorsturen/elkaar op de hoogte houden. Niet alles gaat hier natuurlijk goed dat is logisch.

Wat is het verschil tussen een goede samenwerking en een samenwerking volgens jou?

We kunnen prima als eilandjes naast elkaar leven. Iedereen doet zijn ding en in feite werk je dan nog samen. Voor een goede samenwerking moet je weten wat je aan elkaar hebt.

Hoe weet je dat over je collega's wat je aan elkaar hebt?

Ja we kennen elkaar al best een tijd. Dus het groeit. Als we over een goede samenwerking praten is de context heel belangrijk. Kijk je meer globaal of heel erg in detail. Voorbeeld van het op tijd inleveren van diploma's ter controle. Dat kan niet één dag van tevoren dat moet een week, zodat er nog een controle kan plaatsvinden.

Ik hoor je best praten over de samenwerking met de servicegerichte afdeling.

Ja we hebben met iedereen te maken. We vertellen elkaar ook niet altijd leuke dingen, maar we hebben hier bij Finance respect voor elkaar.

Hoe complex is jouw functie?

Ik heb best veel rollen. Ik werk hier 30 jaar. Ik ben docent, teamleider geweest. Coördinatie van de deeltijd opleidingen gedaan. Nu is de grootste klus de examencommissie daar ben ik twee dagen in de week mee bezig. Ik maak de toets en surveillance roosters. Verder een soort manusje van alles.

Staat het zo ook in je functieomschrijving?

Ja, in mijn ipop staat examencommissie. Ja, ik zou hem er eigenlijk bij moeten pakken. Ik weet het niet zeker.

Ik zit zelf na te denken als jij zoveel rollen vervult dan wijzig je taken plaatje best vaak.

Ja, best veel. Bijhouden gaat nu in Quintiq. Ook niet alles wordt vastgelegd. Als ik elk uur moet gaan schrijven dan is het geen doen meer. Stel dat er nu iemand ziek wordt dan denk ik dat ik degene ben met de meeste ervaring. Ik kan ook goed de verschillende petten scheiden.

Met betrekking tot de BBS zit je zorg in de BSA.

Ja, dat is wel één van de dingen. Ik ben redelijk optimistisch. Ik heb toch de laatste tijd veel projecten gezien die kapot lopen. En als de BBS nu kapot loopt dan zijn we als Hogeschool weg. Daarom juist zou het nu eigenlijk klaar moeten zijn. We zouden nu al toetsen aan het maken moeten zijn. En daarna snel door met jaar twee, want als we straks in september van start gaan hebben we daar geen tijd voor eigenlijk. Maar dat moet er dan straks weer tussendoor gepropt worden. We zijn weer te laat.

Je zegt weer te laat. Waar zit het leerproces.

Wat vaak met projecten met INHolland zo is, is dat als wij 100% tijd hebben. Gaat 90% op aan plannen en dan hebben we 10% voor de rest. Vaak heb ik gehad dat men zei: nee er zijn geen beperkingen, maar achteraf bleken er toch maar zeven mensen op te mogen zitten of iets

dergelijks. Dus zorg nou eerst dat die randvoorwaarden duidelijk zijn. Anders zit er veel te veel tijd in mooie plannen die toch niet blijken te kunnen.

Hoe kan het dat het telkens terugkomt?

Weet ik niet? Misschien makkelijker om eerst te blijven praten.

De soort van helderheid en duidelijkheid of misschien de term slagvaardigheid die je gebruikt. Is dat ook niet belangrijk in samenwerking dat mensen elkaar daarop aanspraken.

Ja.

Hoe spreken mensen elkaar aan?

Ja, maar waar hebben we het nu weer over. Als ik mijn baas erop aanspreek bijvoorbeeld. Dan blijf ik hem eraan herinneren iedere maand bijvoorbeeld. Je kan dus wel aanspreken, maar daarmee heb je niet altijd een oplossing. Hij moet het uiteindelijk wel doen.

Mijn angst is verder nog dan een accountancy student die echt dat wil gaan doen zal naar mijn idee niet gaan kiezen voor INHolland. Maar die gaat meteen naar Hogeschool Rotterdam. Ik hoop dat mijn angst niet waar is. Anders krijgen wij de twijfelaars.

Terugkomen op die BSA. Ik wil het hebben over de vorm hoe het tot stand komt. Je zegt je geeft het meerdere keren aan. Na één maand en dan weer et cetera. Na een paar maanden zie je: er is geen antwoord. Wat vind je daarvan. Jij geeft het aan als professional.

Ik vind dat er nou onderhand iets moet gaan gebeuren. Ik wil best de luis in de pels zijn. Maar ik hoop echt dat er straks een weloverwogen beslissing ligt en niet maar even snel iets wordt ingevuld. Dan denk ik: ja, had daar eerder over nagedacht. Als de beslissing daar straks ligt en ik het er niet mee eens ben dan ben ik toch gezagsgetrouw. Als er maar een beslissing komt.

Hoe hebben Monique, Erik en Danijela ervoor gezorgd dat jij dit soort problemen kan aankaarten.

Ik denk dat ik best veel draagvlak heb (wel raar om dit van mijzelf te zeggen). Ik werk hier lang en ik heb een hoop rollen gehad dus mensen kennen mij. Ze weten wat ze aan mij hebben en daardoor is de ingang makkelijk.

Is het belangrijk bij samenwerking dat je weet wat je aan elkaar hebt? Hoe belangrijk is het?

Als er een nieuwe Erik zit dan ben ik nog steeds diegene die ongevraagd advies kan geven. Je hoeft niet te doen wat ik wil maar ik verwacht wel dat er serieus naar mij geluisterd wordt.

Ga je straks mee in de BBS?

Volgens mij zit ik er niet bij. Ik geef nu ook nauwelijks les en ik heb al jaren niets in jaar één gedaan. Misschien hebben ze me nodig dan zal ik dat zeker doen. Ik wil best mee gaan draaien. Ik sta niet per definitie negatief tegenover de BBS. Ik heb alleen mijn zorgen, maar tot nu toe lijkt dat mee te vallen.

Waar zit jouw zorg met betrekking tot samenwerking. Ik hoor termen als verschillende culturen, verschillende bloedgroepen. Wat maakt een Marketing docent anders dan een docent van Finance?

Laten we voorop stellen dat in een groep mensen niet iedereen dezelfde cultuur heeft. Als ik zie en hoor van andere wat een onrust er binnen de teams geweest is door de reorganisaties. Bij Finance zijn we ingelicht in de vergadering en daarna gingen we weer door met de orde van de dag.

Straks is de teamleider verantwoordelijk voor Marketing, Finance en Management. Dus hoe organiseer je dat?

Dan moeten de mensen nu zo snel mogelijk bij elkaar. Die mensen moeten nu al op een herkenbare plek zetten. En dat moet niet dus allemaal pas in september. Je moet er als team nu zijn en daar nu in investeren. Ik vind dat er een team kamer moet komen waar mensen van BBS kunnen zitten. Over het werken op die kamer moeten afspraken worden gemaakt. Irritaties die van tevoren herkenbaar zijn moeten van tevoren worden besproken. Zoals bijvoorbeeld lange gesprekken met studenten op een werkkamer terwijl dat ook wel op de gang kan als je geen computer nodig hebt.

Vraag ook wat mensen zelf willen. Ga je elkaar aanpreken of niet. Je moet ook vertrouwen in elkaar krijgen. We hebben nu totaal geen aanspreekcultuur. Dan kan je heel mooi gaan zeggen: ja, we moeten elkaar aanspreken, maar daarvoor moet wel het vertrouwen zijn.

Hoe creëer je dat dan?

Nou dat moet groeien. Het voordeel dat we bij Finance hadden is dat we al een tijdje met een vast team werken. Dan weet je wat je aan elkaar hebt.

Zijn vertrouwen, op dezelfde plek zitten, zijn dat randvoorwaarden voor samenwerking of voor teamvorming.

Wel voor teamvorming niet voor samenwerking.

Waar zit het verschil?

Die BBS kan draaien en dan heeft iedereen zijn eigen vakje. Dan werk je alleen niet samen en iedereen doet wat hij moet doen. Dat is geen samenwerking. Ja, want samenwerking daarvoor moet je ook samen het onderwijs gaan vormgeven, verbeteringen gaan aanbrengen. Dan ben ik een soort ZZPer.

En dan is er al samenwerking.

Ja, eigenlijk wel als ZZP'er voer je dan de opdrachten uit van het team. Dat zie ik ook als een vorm van samenwerking.

Voor mijn beeldvorming: je hebt een team. Daar moet teamvorming tot stand komen en dat zou geprikkeld kunnen worden door een goede samenwerking.

Ja. En goede samenwerking blijft daarin een lastig begrip.

Er moet vertrouwen zijn. Dat vind ik ook interessant. Hoeveel vertrouwen heb jij in je teamleiders?

Veel vertrouwen in mijn teamleiders en in mijn collega's. Vanuit mijn rol uit de examencommissie weet ik soms dingen die anderen niet weten. Als ik dan dingen zeg moeten mensen mij wel vertrouwen dat het zo is. Ja, dan heb je vertrouwen.

Hoe ontstaat een vertrouwensband?

Een basis van vertrouwen is integriteit. Als ik tegen Monique zou zeggen: ik maak me zorgen over die en die collega. Ik vind dat ik het moet vertellen, want hij gaat niet goed met studenten om. Zij zou daar iets mee moeten vanuit haar rol als manager, maar zij zou nooit mogen zeggen dat ik iets hebesignaleerd. Dat is een stukje integriteit. Als dat één keer wordt beschadigd dan wordt het wel een zakelijke relatie. Dan kost het ook een hoop tijd om dat terug te winnen.

Je geeft aan ik ken mijn team. We werken jaren met elkaar samen en we hebben een basis. Straks wordt dat vermengd. Dan zit ik bijvoorbeeld in eens bij jou in het BBS team. Dat vertrouwen waar je het over hebt dat is er niet meteen. Maar hoe organiseer je dat dan?

Ja, dat is lastig, want dat organiseer je niet. Ik zou in een BBS team heel open in gaan. Je kan je dan kwetsbaar opstellen en dan leer je mensen goed kennen. Je wordt ook teleurgesteld. En dan

moet dat groeien. De mensen moeten dus gewoon bij elkaar zitten en dan uitspreken wat iedereen wil. Zoals hoe om te gaan met studenten. Je kan als manager wel voorzetten geven, maar geen dingen opleggen.

Is het anders wanneer je werkt met professionals. Je geeft aan dat je als manager dingen niet kan opleggen, maar dat kan je toch wel?

Als groep moet je dezelfde vertrekpunten hebben dat is denk ik het draagvlak voor het vertrouwen en samenwerking. Als ik merk dat ik vanuit mij als persoon een ander vertrekpunt heb, of ik merk dat als manager dan is het misschien beter dat zo'n persoon niet in het team komt. Stel nou jullie kiezen als team voor een open deuren beleid en één docent kan het niet laten te praten over studenten. Ja, dan moet die persoon er wat mij betreft eruit. Dat moet je niet hebben. Straks komt er een student binnen.

Jij zegt bijvoorbeeld we kunnen vragen wat men wil met betrekking tot die cultuur en hoe je daarmee om gaat. Is daar wel ruimte voor als je weet wat je nu tot je beschikking hebt. Voor de vraag denk ik zeker. Maar stel je hebt het in kaart gebracht dan is het wel de vraag heb je mensen met voldoende body om te zeggen tegen elkaar jij past er niet in.

Aan de andere kant als mensen er echt niet in passen. Als iemand overspannen is moet er ook een oplossing komen. Dus het moet groeien.

Moet/kan je dat groeien organiseren?

Fysiek moet je het organiseren. Maar ik denk dat een herkenbare plek waar je bij elkaar zit. Geen flex plekken want je moet je dossiers kwijt et cetera. Mensen moeten je kunnen vinden. Ik zou echt een BBS vleugel willen hebben hoor. Ik geef deze periode helemaal geen les en ik ben alle dagen op school. Mijn bureau ligt vol met wat ik allemaal moet doen. Als er dan 's-morgens iemand zit dan flip ik hoor. Ik heb mijn bureau nodig. Uitzonderingen daar gelaten. Want als iemand 0,2 FTE heeft dan begrijp ik het wel.

→ bekijkt probleemstelling nog eens.

Wat is dan de gewenste situatie?

Die heb ik net aan jou gevraagd.

Nu lees ik al die opleiding naar gezamenlijke opleiding BBS. Nu ga jij dus veranderen vanuit een overgang van de huidige situatie naar een ideaal team.

Nee, je hebt nu de huidige situatie met Marketing, Finance en Management. Daar vinden verschillende vormen van samenwerking plaats. Sommige vinden hem goed, andere minder. Daarom stelde ik ook de vraag wat is volgens jou de huidige situatie. Daarna ga ik kijken wat is dan volgens jou een gewenste situatie.

Zoals het nu bij Finance is, is een goede samenwerking vind ik. Dus dat zou wat mij betreft ook de gewenste situatie zijn. Voor de BBS moet het basisteam van jaar één en straks ook jaar twee dat moeten mensen zijn die het helemaal zien zitten. Dat moeten geen zwart denkers zijn. Die moeten er helemaal zin in hebben, want als er binnen dit team shit gaat ontstaan dan gaan we het niet redden. Het moet dus een bevlogen team zijn. De samenwerking moet echt goed zijn.

Het is dus wel een probleem.

Nou dat hoeft niet. Als er iemand ziek is dan neem ik zijn taak over. Dat doe ik gewoon ook als zit ik vol. Een ander zegt gewoon ik zit vol. Maar je hebt dingen van elkaar over.

Door het vuur gaan voor elkaar.

Ja inderdaad.

Ik praat met veel mensen over dit onderwerp maar ik moet echt aan mensen uitleggen waarom een goede samenwerking belangrijk is. Deze mensen zijn vooral met de huidige problematiek bezig. Ik moet dan ook uitleggen waarom het ook zo belangrijk is voor de BBS. Sommige mensen zien het dus totaal niet als essentie. Andere zien het wel als basis. De vraag blijft hoe zou jij de probleemstelling anders formuleren.

Wat is er mis met de vraag: hoe kunnen de betrokkenen in het te vormen BBS team op een goede manier met elkaar samenwerken? Ik zou het dus niet tijdens de overgang doen. Nu werken die mensen nog niet samen alleen even tijdens een clusterdag.

Er moet straks gewoon echt een topteam staan. Zo hebben we eens een Rabobank klas binnen gehaald. We zijn met het hele team gegaan. Veel van die groep dacht ow we hebben wel een vrijstelling vanwege onze achtergrond. We hebben met alle mensen individuen gesprekken gevoerd en niemand van die groep heeft vrijstellingen aangevraagd. Dat hebben we als team voor elkaar gekregen.

Heb jij feedback voor mij? Hoe heb je het ervaren?

Een open gesprek en ik was niet van plan om tactisch of terughoudend te zijn. Jij hebt vragen gesteld, ik heb antwoord gegeven. Als het niet duidelijk was heb jij dat meteen gevraagd. Dus dat was duidelijk. Wat voor mij niet duidelijk is wat jij precies gaat onderzoeken. De centrale vraag zoals hij hier staat en met wat ik dan zeg aan het einde heb je in eens een heel ander onderwerp. Maar ik weet helemaal niet of dat erg is.

Ik leg nog eens mijn onderzoek uit.

Gesprek Respondent 11/ 11-02-2014

Ik begin met het uitleggen van de methodologie.

Zou je kunnen uitleggen wat jij precies doet?

Ja, ik doe de master organisatie coaching bij de Haagse Hogeschool. Die opereert op het snijvlak van organisatiekunde maar ook leren binnen de organisatie. Dus leren als interventie om een organisatie te kunnen sturen en te kunnen veranderen. Veel gelijkenis met jouw onderzoek als ik het zo hoor. Als jij op zoek gaat naar de verhalen in de organisatie en door middel van workshops bijvoorbeeld die verhalen gaat collecteren. Dan wordt er bij ons ook gezegd: hé, dat is een interventie op zich die bewustwording gaat creëren. En wat gaat die bewustwording nou betekenen voor het leren binnen die organisatie. Het creëert namelijk een soort openheid en mede ook het klaar zijn voor een verandering. Daar koersen wij ook op af om die interventies te kunnen doen en dat vervolgens op één lijn te krijgen met de gemeenschappelijk gestelde doelen. Wij worden dan ook gevraagd om vervolgens een transfer te maken van de verhalen naar het leggen van die verhalen op verschillende niveaus. Directiemanagement en medewerker en wat komt er dan uit. Dat is eigenlijk ook waar ik voor sta momenteel om binnen twee jaar te gaan afstuderen. Voor mij loopt het één op één parallel met wat er nu bij Business Studies gebeurt. Ik denk niet dat ik mijn eigen onderzoek daar in ga doen. Maar ik heb wel wat opdrachten, onderzoeken die naar de thesis toe werken en daar ga ik het wel voor gebruiken.

Wat mij opviel wat je zei over top-down en op basis van die top-down moest je een beetje grinniken. Herken je dat hier ook?

Nou, ik moet er een beetje om lachen omdat gemeenschappelijk gestelde doelen top-down worden geformuleerd. Als een directeur een doel stelt dan is dat iets wat gemeenschappelijk gedragen moet worden. Ik vind dat grappig en een contradictie op zich.

De definitie gemeenschappelijk?

Ja, precies. Aan de andere kant zie ik het ook wel als taak voor mij als manager, maar ook als organisatiecoach als ik het doortrek naar de opleiding om te laten zien dat een doel wat is geformuleerd tot stand is gekomen door middel van allerlei ingrediënten. Ik zou het vervelend vinden als iemand op een achterkamertje bedenkt van: ow we gaan nu business studies doen. Maar ik weet, omdat ik er betrokken bij ben geweest, dat er heel veel informatie is gecollecteerd vanuit bestaande situatie zoals onderwijs didactisch, financiële situatie, regelgeving en omgeving in het beroepenveld waardoor het logisch is dat die keuze wordt gemaakt. Alleen wat ik mis is de transfer van de informatie die is gecollecteerd en waardoor die visie is ontwikkeld dat die heeft ook plaatsgevonden naar de mensen die het ook uiteindelijk moeten gaan uitvoeren. Dat is dus een wat stroperig proces. Wat op zich ook wel logisch is, want je kan niet met 200 man een visie gaan bedenken. Of dat kan wel maar daar komt nooit een visie uit die door 200 man in één keer gedragen wordt. Daar zit dus een spanningsveld. Ik geloof er dan in dat je op een gegeven moment ergens voor gekozen hebt en dat is dan het beste of het minst slechte wat je op dat moment had kunnen bedenken. Vervolgens moet dat gedragen worden door de mensen die er mee bezig zijn. Ik zie dat er in de organisatie dan allerlei dingen gebeuren en dat de focus in een organisatie niet alleen daarop ligt maar op nog tien andere dingen en dat maakt het dus lastig. Ik zie wel heel erg de complexiteit van een dergelijk traject in. Ik moet dus wel eens lachen als iemand zegt het is top-down. Ja het is zo, maar ja democratie is misschien ook de minst slechte vorm van leiderschap. Dat wil niet zeggen dat democratie per definitie de beste wijze is. Het is complexer dan te zeggen ja top-down is niet goed het had bottom-up moeten zijn.

Ik hoor jou vertellen van ja top-down, iedereen mee krijgen etc. Het scenario wat je zonet beschrijft herken ik ook in de BBS. Er is gekozen voor BBS uiteraard waarbij ze heel veel factoren in acht nemen en nu is het de bedoeling om mensen mee te krijgen. Hoe ervaren je dat tot nu toe in je eigen team?

Ik ervaar het als positief. Ik wil me wat genuanceerd uitdrukken en daarom denk ik even na. Ik geloof namelijk in draagvlak creëren, ik geloof in een bepaalde verantwoording van mensen die werkzaam zijn om aan te sluiten bij. Je kan een paard naar het water brengen en niet laten drinken. Dat vind ik dan een verantwoording van diegene die het paard naar het water heeft gebracht. Maar het paard moet zelf ook wat doen om het water naar binnen te krijgen. Dus ik draai hem eigenlijk om. Als ik aangehaakt had willen zijn, had ik dat dan kunnen doen? Mijn antwoord is dan 'ja', maar het is heel erg lastig omdat er heel veel andere taken zijn die je ook moet volbrengen.

Ook als docent zijnde?

Ja natuurlijk. We hebben met meer dingen te maken dan alleen dat. Heeft een docent de mogelijkheden gehad om aan te haken bij? En waarop kan hij dan aanhaken? Naar mijn idee op een transparant proces ten aanzien van de vorming van de BBS. En dan zeg ik volmondig 'ja', want er zijn diverse sessies geweest maar het is ook allemaal digitaal weergegeven. We kunnen het zo van de site afhalen. Had er winst in gezeten als de club van BBS die het ontwikkeld twee keer per week had langsgesproken en dan het één en ander had uitgelegd? Ja ongetwijfeld. Maar naar omstandigheden denk ik dat er echt een mooie stap is gezet in de ontwikkeling. Want anders gaan we naar een basis vraag zouden we dit wel in één jaar kunnen ontwikkelen? Maar daar is voor gekozen en dat kon ook niet anders gegeven alle ingrediënten. Onder deze omstandigheden heb ik de ervaring dat ja, de mensen die wilde aansluiten die hebben dat gedaan en ik kan ook zeggen ja, daar heb ik mede aan gefaciliteerd. Ik ben niet euforisch over hoe het allemaal gaat die indruk wil ik niet wekken. Maar ik zie dat de mogelijkheden er zijn geweest en dat mensen daar ook gebruik van hebben gemaakt.

Ik hoor dat er mensen gebruik van hebben gemaakt. Maar dus ook de veronderstelling dat er mensen zijn die er geen gebruik van hebben gemaakt.

Met hele duidelijke redenen.

Zoals?

Iemand die wat meer naar het pension toe loopt, of iemand die wat meer op een eigen expertise zit en iemand die de komende vier jaar nog nodig is in het afstuderen. Ik ben heel erg proberen uit te gaan van het perspectief wat iedereen individueel heeft. Wat motiveert je? Waar word je warm van en kunnen we dat ook realiseren? Niet dat ik er ben om het iedereen naar zijn zin te maken. Maar ik hou de spiegel voor en kijk welke taken we binnen een team allemaal moeten doen. En er zijn dus mensen die zeggen laat mij maar die afbouw doen. Dat vind ik prima. Een collega uit Rotterdam zit in de examencommissie en die wil daar graag in verder gaan. Dus er zijn verschillende motieven waarom mensen dat wel of niet konden doen.

Jij noemt als voorbeeld: ik hou me bezig met afbouw. Maar het kan best zijn dat die persoon per 1 september in dat team zit en gewoon met de BBS aan de slag moet. Hoe staan ze daar tegenover?

Dan geloof ik dat mensen die met BBS betrokken zijn wel moeten nadenken van oké hoe wil je mensen inzetten. Ik heb dus een docent M&O die aangeeft dat hij de afbouw wil doen. Ik denk dat we dan een inschatting moeten maken van wat zou goed zijn om hem te laten doen. En waarom is het gezegd dat iemand perse dingen moet doen. Je hebt misschien een streven van die gaat voor zoveel procent dat doen en voor zoveel procent dat, dat kan. Maar ik wil me daar niet teveel door laten vastleggen omdat als het in de praktijk beter kan dan we van tevoren op papier hebben bedacht dan zie ik het als een kans om meer energie te laten ontstaan. Volgens mij moet die ruimte er wel zijn.

Ik hoor dan wel die organisatiekundige Gerben die zegt van ik moet mensen de ruimte geven, zodat zij de energie krijgen om de dingen te doen die ze willen doen. Maar soms heb je de rol als manager wanneer er gevraagd wordt van goh ik heb mensen van M&O nodig die ingezet worden...

Dan moeten die ingezet worden.

Ja.

Dat klopt. Voor mij is het ook belangrijk om te weten wat jou wensen zijn dan kan ik ook kijken waar ik jou op inzet. In een gesprek zeg ik altijd laten we elkaars wensen uitwisselen. En dan ga ik kijken waar we kunnen uitkomen en waar heb ik dan de rol om te kijken van ja we gaan het zo doen. Het zit ook in mij dat ik graag in harmonie wil zijn. Ik hoop dan dat het samen grijpt en ik zie het dus ook als een soort onderhandeling. Ik zou het niet kunnen zonder de rol van manager en dan maar horen wat jij wil en dan gaan we het zo doen. Uiteindelijk moet de tent ook gewoon draaien.

En de mensen die er wel voor hebben gekozen. Wat waren hun redenen?

Met name het geloof in het concept. En iets nieuws, dat ook. De energie ten aanzien van de oude opleiding was niet in alle gevallen meer positief. Het geloof in het concept dus van breed naar smal en van als ik in een organisatie werk zou het dan niet goed zijn als ik wist wat een organisatie is alvorens we een diepgang gaan creëren. Zelf ook de meerwaarde zien van het samenwerken dan enkel vanaf je eigen expertise. Ik denk ook dat mensen hebben gedacht van we zitten in een reorganisatie en er is iets nieuws dus ik haak daar bij aan, omdat het ook de toekomst is. Dat is alleen individueel een aanname omdat zoiets niet hardop wordt gezegd als drijfveer om dat te gaan doen. Maar ik zou blind zijn als ik zou zeggen dat dat geen rol heeft gespeeld.

Interessant vind ik om te horen dat je er zelf niet bij betrokken bent, bij de BBS.

Nee.

Waarom niet?

In eerste instantie was ik betrokken bij HRM, bij de accreditatie. Op basis van de opgedane expertise ben ik gevraagd om ook bij MER te komen. Ik ben een opleiding gaan volgen en ik heb twee teams op twee verschillende locaties. Ik had dan nog het weekend om de BBS te gaan doen. Bij het praktisch inplannen van mijn agenda kon ik dus al geen aansluiting vinden. Dan moet je gaan denken kan ik het wel goed doen? Of klamp ik aan en kom ik steeds met een verhaal van sorry maar mijn agenda zat al vol. Gelukkig zijn er in het team van Rotterdam en hier ook, bijvoorbeeld Marc Ketelaars die goed is aangehaakt, mensen aangehaakt en kon ik op die manier ook aanhaken. Ik volg de inhoud goed en ik geef zelf ook presentaties erover. Dus ik ken de inhoud best goed maar bij de ontwikkeling zelf ben ik niet betrokken.

Straks begint het organisatorisch element. Bijvoorbeeld met de teamvorming. Wat vind je van de timing?

Tsja, ik had het liever drie jaar geleden gehad. Er is tijdsdruk. Het had fijn geweest als we meer tijd hadden gehad. Aan de andere kant geloof ik wel dat er door die druk nu slagen gemaakt worden. Dat komt bij mij voort uit het feit dat we bij HRM een heel nieuw curriculum hebben geschreven. Dat duurde drie jaar en met alle respect maar de eerste twee jaar hebben we heel veel gesproken. Het derde jaar was voor de accreditatie en toen was er ineens heel veel ontwikkeld. Het kan dus wel en zou het ook ontstaan als we een traject van drie jaar hadden gehad? Dat vraag ik me dan wel altijd af. De druk is misschien nu wel veel, maar het zorgt er in ieder geval wel voor dat de urgentie duidelijk is. Hadden we dingen eerder kunnen doen? Ja, dat had denk ik wel gekund.

Wat waren de redenen voor de organisatie om dat niet te doen denk jij?

Nou, er was geen reden om het niet te doen. Geen bewuste keuze maar een gebrek aan middelen. De mensen die er nu mee bezig zijn met ontwikkelen die hebben echt hun handen vol ten aanzien van het maken van die opleiding. Dat begint al vanaf de onderzoeksfase twee jaar geleden. Draagvlak creëren bij het beroepenveld, contacten met een onderzoeksbureau et cetera. Het zijn allerlei tentakels die uitstaan en er is dus een kleine groep mensen die daar mee aan de slag gaan en vervolgens moeten die mensen het verhaal ook nog overdragen. En het laat zich niet zo makkelijk lenen door te zeggen van nou dat kunnen dan wel andere mensen doen. Zij hebben vanuit de kern de overtuiging hoe het eruit moet gaan zien. Dus het is niet zozeer de organisatie, maar met name de tijdsdruk, de middelen. Ik geloof vanuit mijn studie dat het zogenaamd cognitief leren, uit de praktijk leren, moet zeker wel gebeuren in een aanloop fase, maar waar het voor mij om gaat is van hoe gaan we nou gedurende de rit leren? Want dan gaat pas echt een referentiekader ontstaan. Jij en ik hebben relatief weinig te maken met BBS op dit moment. Maar als jij een les had gegeven dan begint daar voor mij het echte leren vanuit dat referentie kader. Het gedrag gerelateerd leren. De overdracht van kennis ten aanzien van een concept dat hoeft in mijn optiek niet lang te duren.

Dus je bedoelt ook voor de docenten onderling straks?

Ja, laten we zeggen we gaan drie weken met elkaar in een klooster en dan gaan we BBS tot ons nemen. Lijkt me mooi en je kan misschien zelf een simulatie maken. Je laat een groep student spelen en een groep begeleiden. Ik denk dat het een bijdrage is ten aanzien van het leren. Maar ik geloof nog steeds dat wanneer we het in de praktijk gaan doen met vier klassen dat we dan informatie krijgen waar we wat mee moeten. En op het moment dat we daar in de vorm van intervisie of een gesprek de dialoog kunnen aangaan en eventueel sturing kunnen geven aan het programma en kunnen evalueren. Ik denk dat als we dan de kwaliteitscyclus erin kunnen brengen dat we dan kunnen gaan leren van elkaar.

Belangrijk is dat het dan een soort proces is met trial and error. Het gebeurt en dan ga je echt leren. Omdat je dan in een context terecht komt.

Ja, dat zal ik nooit zo zeggen want we kunnen geen onderwijs verkopen wat trial and error is. Dat waar mensen werken en dingen geëvalueerd kunnen worden daar kunnen dingen op termijn beter. Dat is inherent aan het vak. Ik geloof daar meer in dan dat we het van tevoren helemaal waterdicht kunnen maken. Ik denk wel dat het een goed idee is om met de mensen met wie we het gaan doen om dan eens twee of drie dagen te gaan kennis maken. Het hoeft heus niet perse drie weken in een klooster. Wat zijn de ideeën, is er bereidheid, zaken die we van te voren kunnen aftikken. Hebben we allemaal hetzelfde beeld voor ogen ten aanzien van hetgeen we willen bereiken. Dat lijkt me goed.

1 september 2014 gaan we dan ook beginnen met BBS. In het proces wat jij schetst dus leren van het proces wanneer het start dan moeten we eigenlijk BBS ook toepassen in de visie die wij voor ogen hebben. Dus de didactische werkvorm en dat iedereen die kan toepassen. Dat elke docent daartoe in staat is en de teamleiders het proces goed kunnen managen. Hoe zie je dat? Hoe ver zijn we daar mee?

Daar hebben we nog wel een stap te maken. Een grote slag misschien zelfs. Wat ik net aangaf zou het voor mij prettig zijn als er een mogelijkheid komt om het daar met elkaar over te hebben. Zodat we het theoretisch kader met elkaar hebben besproken en hoe dat dan in de praktijk zal gaan dat durf ik niet te zeggen. Maar ik weet wel dat we met bepaalde werkvormen aan de slag gaan. En het lijkt mij goed om te kijken welke kwaliteiten mensen beschikken en dan aansluiting te zoeken bij de nieuwe werkvorm. Maar het is niet alleen de nieuwe werkvorm, want we gaan ook gewoon lessen geven en dat doen we al heel veel jaar. Maar hoe dat in onderlinge afstemming met elkaar gaat daar moet je het gesprek over blijven voeren.

Hoe zou dat gesprek denk je plaats moeten vinden. Dat je mensen zover krijgt?

Ik denk in ieder geval op locatie omdat het daar moet gaan gebeuren. En dan gerelateerd aan de taken die uitgevoerd moeten worden. Niet zozeer met elkaar het concept onder de loep nemen. Maar meer een gesprek over de praktische uitvoering. Dat zou goed zijn denk ik.

Is daar ruimte voor? Een scenario: per 1 september gaan we aan de slag. Dan heb je BBS, afbouw. Het afstudeertraject wat intensief is waarbij we merken dat er een half jaar voor staat maar studenten gaan daar overheen. De rol van de docent die naar mijn mening is veranderd. Die staat niet meer alleen voor de klas er is een verdeling met andere werkzaamheden. Is er dan nog tijd en ruimte om met elkaar in gesprek te gaan?

Ja, als je onderwijs wil verzorgen zal je met elkaar moeten overleggen. Of dat nou in de oude of nieuwe vorm is, ik denk ja die tijd moet gecreëerd worden. Die zit nu ook al in de domeindagen die we organiseren. Dat zal een concreet werkoverleg moeten worden zoals we dat nu ook hebben. Logistiek gezien, de vraag is wat mij betreft vrij suggestief, ga ik er in mee dat het lastig zal worden. Eigenlijk krijg je een dubbele bespreking want mensen zullen op twee fronten ingezet worden en logistiek is het dus lastig om te organiseren.

Voor wie is die rol dan weggelegd? Om dat te faciliteren, ruimte voor te bieden?

Verleidelijk zou zijn om te zeggen de manager. Ik heb twee soorten docenten die zeggen ik ben ingeroosterd en heb dan les, dat is dan de e-mail die ze iemand toesturen. Ik heb ook een groep docenten die dan reageren ik heb dan les maar ik ga het proberen te verzetten. Idealiter zou je moeten zeggen dat de manager zou moeten zorgen dat het allemaal één op één past. Nou werk ik hier tien jaar en die ervaring heb ik bij nog geen enkele manager gehad. Nou kan ik de uitdaging aangaan om wel die manager te zijn. Maar ik denk ook dat er in ons systeem iets zit waarom het lastig is om zo iets te organiseren. Dus ja de manager zal het moeten faciliteren maar daar waar tekort wordt geschoten verwacht ik ook wel van mijn collega's dat er binnen die marge wat geschoven wordt. Het zal niet altijd lukken daar ben ik me bewust van. Maar ik zie dus ook bij mensen dat er meer kan dan ze in eerste instantie verwachten.

Met meer kunnen bedoel je dan?

Dat we gaan nadenken over hoe we iets wel kunnen realiseren in plaats van het bedenken waarom een aantal dingen niet kunnen. Daarmee zeg ik niet dat alles reëel is en mogelijk. Maar gevoelsmatig heb ik het gevoel dat daar nog winst te boeken is.

Hoe zie je zo meteen de teamvorming. Ik hoor veel verschillende verhalen.

Wat voor mij belangrijk is. En hoe het proces er uit gaat zien durf ik nog niet te zeggen. Maar waar mijn voorkeur naar uit gaat. We hebben hier een aantal docenten lopen die hebben expertises. En die zullen moeten worden ingezet in de opleiding. Daarnaast pretenderen wij met BBS dat wij een integrale opleiding waar professionals in staat moeten zijn om vanuit hun eigen expertise over het muurtje heen te kijken en in verbinding te moeten zijn met de rest van de organisatie. Dus hoe zou ik met teamvorming omgaan? Nou, ik zou dan op zoek gaan naar de mensen met die eigenschappen die het prettig vinden om op die manier het werk uit te oefenen. Daar zou dus mijn voorkeur naar uit gaan. Dus mensen die vanuit een bepaald doel iets willen realiseren. Die mensen zijn er ook van dit is mijn expertise en daar wil ik mij op focussen. Het betekent niet dat daar geen rol voor is weggelegd, want er zullen absoluut ook vakken moeten worden gedoceerd vanuit de expertise. Maak je dan deel uit van een kernteam of ben je aanvullend? Ik denk dat we daar wel open en transparant in moeten zijn ten aanzien van hoe wil ik betrokken zijn bij die BBS. Ben ik een van de organisatorische dragers, ben ik eentje die het concept gaat uit hameren, die bereid is het gesprek met collega's aan te gaan om gepassioneerd te vertellen over deze werkvorm of ben ik iemand die zegt nee, ik hou het bij mijn expertise. Zo hadden we dat ook in het begin met SLB waarvan veel mensen zeiden nee dat is niets voor mij. Ik zou het slecht vinden als we met die opvatting naar een team gaan die ook die opvatting heeft. Niet dat SLB nou zo dominant moet zijn, maar de verbinding tussen mensen is wel belangrijk.

Je geeft net ook aan dat de mensen net heel specifiek bij BBS ontwikkeling hebben aangegeven er niet bij betrokken te willen zijn. Zal hun houding dan denk je veranderen als het per 1 september gaat beginnen.

Dat kan want het perspectief van de organisatie veranderd ook en daarmee mogelijk ook het persoonlijk perspectief. Het is natuurlijk niet zo dat van heb ik toen gezegd. Dat staat natuurlijk niet juridisch gegrift. Ik hou dus alles voor mogelijk. En het zou anders ook niet eerlijk zijn. Als ik bijvoorbeeld even naar mijzelf kijk: ik was nu net even druk met studie en dat zou dan meteen betekenen dat ik dan geen onderdeel meer zou zijn van BBS. Dus ik voel de vrijheid om het gesprek aan te gaan wanneer ik dat wil. Ik denk ook dan mijn collega's het gesprek met mij aan durven gaan als ze daar behoefte aan hebben.

Hoe zie je je eigen rol zo meteen per 1 september?

Hoe ik mezelf zie in mijn werk?

Ja. Je bent nu teamleider van HRM Rotterdam en hier.

Ik zie mezelf als schakel tussen de organisatie en de onderwijsteams. Ik zie mijzelf niet en wel als manager. Laat ik het zo zeggen dat wat ik nu in Rotterdam ervaar is dat William Hazenbroek volledig in de lead is ten aanzien van de BBS en ik hem daarin kan ondersteunen. Dat zou voor mij ook het beeld zijn tijdens de implementatie van de BBS. Ik zie mezelf meer als verbinder tussen mensen dan dat ik naar partijen ga schreeuwen van dit of dat. Ik probeer gedachtes van mensen bij elkaar te brengen. Satish denkt zo en jij zo en jullie kunnen elkaar vinden of juist niet. Zo zie ik mijn rol. Ik geloof in zelfsturende teams, maar ze hebben af en toe een zetje nodig. Ik hoop dat ik degene kan zijn die dat zetje kan geven. Wie dan uiteindelijk formeel leider wordt van BBS dat weet ik echt niet of dat het over meerdere locaties wordt. Die keuzes zijn nog niet gemaakt naar mijn idee. Ik voel mezelf als een vis in het water tijdens zo'n implementatie om te analyseren wat er gebeurt. En om van daaruit te kijken of je bij kan sturen. Ik zet mijzelf niet in een rol waarin ik zeg ik weet hoe het moet en volg mij. Die persoon ben ik niet.

Heb je wel zo iemand nodig bij...

Ja ik denk het wel. Ik heb zelf prettige ervaring met mensen die juist wel gaan staan en zeggen wat het is. Op het moment dat ik goed contact heb met die persoon dan opereer ik liever onder de waterlijn. Het is namelijk altijd zo van als je iets staat te vertellen voor de klas bijvoorbeeld dat er een paar zeggen van oh goed verhaal en een paar andere denken van nou ik weet niet wat je zegt maar dat is niet van mij. Ik denk dat het nuttig is om ook met die mensen gesprekken te gaan voeren. En dat je daarin ook af en toe kan schakelen. Dat is het voordeel als je manager bent. Vanuit je functie kan je dan zeggen kom maar even bij me langs ook voor studenten is dat handig. Dus zo iemand is wel nodig denk ik. Maar ook die persoon zie ik als onderdeel van een systeem. Iemand die op die manier zijn rol vertolkt. Ik geloof wel dat mensen aanvullend aan elkaar kunnen zijn.

Zo meteen is het dan Marketing, Management en Finance. Drie takken van sport die bij elkaar komen. De teamvorming staat nog niet vast. Finance zou ook apart kunnen komen te staan. Voor locatie Rotterdam hoe zie je dat voor je. Met de docenten uit Rotterdam?

Dat hoeft niet per definitie. Ik geloof in een bepaald kernteam. Het is dan fijn dat het mensen zijn die frequent op de opleiding zijn, zodat studenten herkenning hebben. Maar stel dat de ene expertise logistiek is die we in Haarlem hebben dan vind ik dat niet uitgesloten. In de praktijk zal het er op neer komen dat Den Haag en Rotterdam min of meer één team wordt.

Dat is bij management nog niet het geval. Bij Marketing wel dat we elkaar zien als één team.

Inderdaad. Er zijn wel wat mensen die wat taken in Rotterdam aan het doen zijn maar niet vice versa.

Ja precies.

Bij jullie is het meer zo he. En jullie worden ook veel meer uitgeleend aan Alkmaar.

Ja inderdaad. Wij worden veel uitgeleend en soms is dat vervelend hoor. Want Alkmaar is niet om de hoek en ik moet er bijvoorbeeld om kwart ocer negen zijn. Maar ze staan wel open voor overleg. Dus in plaats van twaalf keer voor anderhalf uur daar heen gaan zijn we nu tot een oplossing gekomen dat we maar drie keer hoeven te gaan. Dus die flexibiliteit is er wel. We hebben nu dit gesprek gevoerd en jij hebt mijn onderwerp gehoord. Met wie zou ik nou volgens jou moeten gaan praten.

Met William Hazenbroek sowieso. Hij is met de master bezig en heeft hier ook echt uitgesproken ideeën over.

Zijn rol binnen BBS is?

Hij is onderdeel van de curriculum commissie en de kwartiermaker in Rotterdam.

Ik laat mijn onderzoeksvraag zien en vertel dat de onderzoeksvraag tot stand moet komen doordat ik met iedereen praat.

Oké nou met Petra Biemans die is lector en heeft onderzoekservaring.

Wat vind je van mijn onderzoeksvraag?

Om het jezelf niet moeilijk te maken zou ik hem meer afbakenen. Dat is ook de fase waarin je nu zit van je onderzoek. Ik lees echt dat je de waarheid wil vangen. En ik denk ook wel van ja je moet gewoon die scriptie schrijven en maak het jezelf niet al te moeilijk.

Waar zou die afbakening moeten zitten?

Die laatste aanvulling van studenten in afbouw.

Moet je praten over die afbouw?

Kort gezegd: je doel is hoe gaan we die BBS volgend jaar goed laten draaien.

Nou meer bewustwording van elkaar, wie is wie binnen het team. Wat hebben we aan elkaar en wie kan ik gebruiken voor wat. Wederzijds begrip zoals ik dat al een beetje zei. Want als mijn doel zou zijn de BBS goed laten draaien...

Ik formuleer hem niet netjes, maar je wilt de kwaliteiten van docenten tot hun recht laten komen. Of hoe gaat de organisatie ervoor zorgen dat de huidige kwaliteiten goed benut gaan worden in de BBS.

Nog eigenlijk veel belangrijker van als we weten wie we zijn en van elkaar elkaars perspectieven en achtergronden begrijpen. Hoe kunnen we elkaar dan ondersteunen. Dat is denk ik nog wel belangrijker. Petra heeft bijvoorbeeld een onderzoek achtergrond of ik met mijn marketing achtergrond. Hoe kan je dan andere docenten die die achtergrond minder hebben binnen een team dusdanig ondersteunen binnen de BBS of afbouw dat het proces soepel verloopt.

Hoe kunnen docenten aanvullend samenwerken. Hoe ga je die kant op?

Ja inderdaad.

Goede samenwerking, overdracht en wisselwerking.

Die drie termen zijn vrij groot.

Zou je overdracht en wisselwerking niet kunnen laten vallen onder goede samenwerking. Net als ondersteunen dat zie ik ook als samenwerking, als uitgangspunt.

Ik heb dus het begrip samenwerking uit elkaar getrokken?

Ja precies. Anders moet je al die begrippen meetbaar maken. Nu kan je aan samenwerking een theoretisch model hangen. Of samenwerking daarvoor te breed is dat weet ik ook niet.

Nee precies. Ik wacht nog op terugkoppeling van mijn coach.

Petra heeft misschien een beleidsstuk van wat de definities worden van die teams. Dan zou je dat misschien als kapstok kunnen gebruiken?

Een laatste van mij. Ik vertelde je net over die methodologie en over de workshops die ik aan het einde van de rit wil gaan geven om elkaars verhalen bij elkaar te gaan brengen. Sta je er voor open om daar aan deel te nemen?

Ja, daar sta ik voor open en het lijkt me zelfs leuk om jou daarin te ondersteunen, omdat ik zelf daar ook mee bezig ben voor studie. Dus laat me weten wanneer je zover bent misschien loopt het parallel met mijn studie en dan kan ik ook informatie gaan verzamelen in plaats van dat ik alleen mijn verhaal aan jou geef. Sta jij daar voor open?

Voor de informatieverzameling?

Nou er komt in mijn opleiding een opdracht, ik weet niet precies wanneer, om een interventie te doen en vanuit daar verslag te leggen. Dat is exact dezelfde interventie als die ik dus nodig heb of in ieder geval soortgelijk. Het is alleen een vraag, want jij hebt gewoon bezig met je onderzoek.

Mijn rol daarin moet ik ook bewaken natuurlijk.

Maar je zou nu ook kunnen zeggen van ik laat nu twee studenten van mij iedereen nu interviewen en die typen een volledig verslag uit. Daar kan je ook je onderzoeksopzet mee maken. Ik vraag mij af of het mogelijk is wanneer jij workshops gaat doen of ik daar een rol in kan spelen. Als mede organisator onder jouw supervisie. Die kan ik dan in brengen in mijn opleiding en dat levert mij ook tijd op. Als het niet kan moet je me ook benaderen, want ik vind het ook leuk om er een onderdeel vanuit te maken.

Ik kan er nu niet direct op antwoord geven. Ik moet namelijk even nadenken over mijn rol als onderzoeker en welke keuze ik daarin wil maken.

Ja, het moet betrouwbaar en valide zijn. Op het moment dat jij een vragenlijst hebt is misschien die module net geweest of moet nog komen. Maar ik sta er dus in ieder geval voor open, want jouw studie lijkt in zekere zin op hetgeen ik aan het doen ben.

Gesprek Respondent 12/ 12-05-2014

In de introductie leg ik mijn onderzoek en methodologie uit.

Welke rollen vind je belangrijk bij samenwerking alleen docenten?

Nee, nog meer. Mijn eigen rol, teamleiders, managers, O&O, ondersteunend personeel. Alles wat erbij komt kijken.

Hoe ervaar je de huidige situatie met betrekking tot samenwerking?

In vergelijking met voorgaande jaren is die gegroeid zowel op locatie als de samenwerking over de clusters. Het kan altijd veel beter. Als teamleider zie ik dat we niet efficiënt aan het werk zijn. Dat heeft te maken met de organisatiestructuur. Nu maakt iedereen maar weer een programma, maar we doen allemaal dezelfde diplomering. Niet efficiënt. Samengevat: beter dan voorgaande jaren. Vroeger maakte we een OER per locatie. Maar dat is onzin, want het zijn allemaal dezelfde locaties. Dat hebben we nu gelijkgetrokken naar één OER en dat scheelt enorm. Het waren allemaal eigen clubjes. Als er dan een accreditatie was hadden we enorm veel stress. Nu was ik projectleider van een accreditatie hier en was het al veel beter. De verdeling voor de toekomst vind ik nog steeds niet ideaal.

Ik wil me nu richten op locatie Rotterdam. Realiseren van een samenwerking van een BBS team in Rotterdam. Wat gaat er goed?

Een aantal docenten die in het BBS team zitten nemen absoluut hun verantwoordelijkheid. En er wordt meegedacht en initiatief genomen.

Dit is een voorbeeld van de nieuwe situatie. Vanuit de huidige situatie, is dat overall aanwezig.

Monique en ik zijn een paar jaar geleden al begonnen met de cultuuromslag. We zien daar nu de voordelen van. Onze examencommissie is enorm sterk en die neemt verantwoordelijkheid. Wij krijgen namelijk regelmatig mailtjes met terugkoppeling. Als cluster hebben wij die omslag goed in gang gezet.

Ik ga je iets voorhouden en dan wil ik graag jouw reactie daarop. Mensen uit het Finance team zeggen wel wat anders. Samenwerking is er wel in bepaalde vormen en plekken, maar er zijn ook genoeg plekken waar dat niet zo is.

Die cultuuromslag waar ik het over had, niet iedereen gaat even hard mee. Wij hebben vakgroepen die doen alles zelf. Er zijn een aantal vakgroepen die gaan weer ontzettend stroef en dat zijn net die mensen waarbij die cultuuromslag niet zo snel gaat. De teamleider moet dan ook ingrijpen en er achteraan gaat zitten.

Hoe ziet zo'n samenwerking eruit die niet goed samenwerkt?

Een voorbeeld is van een vakgroep die enorm veel onenigheid hadden over een boek. Landelijk was voorgeschreven om over te gaan naar een Engelstalig boek. Toen was iedereen akkoord, maar nu zag de docent het naderhand niet zitten. Ik stelde voor het te bespreken in de vakgroep. Een lang verhaal heeft de docent dat niet goed gedaan en is het weer bij ons komen. Toen is een collega uit Diemen het gaan oppakken en zijn we uiteindelijk bij de beslissing gebleven om het Engelstalige boek te gaan gebruiken. Voorheen hadden we gewoon tegen die docent gezegd: oké prima gebruik jij maar dat boek dan. Maar nu doen we dat niet meer.

Wat doe jij er aan om te zorgen dat iedereen meewerkt? Meegaat?

Continu met elkaar praten. Als iemand heel zwart wit reageert, blijven we het toch weer proberen te bespreken. En na twee, drie keer gaat dat toch wel beter. Dat kost wel veel tijd en het is soms super druk.

Je geeft zelf aan dat het wel lastig is met tijd.

Dat is een knelpunt. Ik geloof echt in de cultuur omslag.

Hoe word je daar in gefaciliteerd?

Nou dat is heel lastig. We hebben drie kritische jaren achter de rug. Prioriteiten stellen dus. Maar ik merk als ik er bovenop zit dan zie ik resultaat.

Even samenvattend: huidige situatie is dat het beter gaat dan voorheen. We, zeg je, hebben een cultuur verandering meegemaakt. Soms is het moeilijk om iedereen mee te krijgen en dat vraagt tijd die je soms niet hebt. De volgende vraag is dan wat is volgens jou de gewenste situatie? Straks in september met de BBS.

Ik hoor van docenten en teamleiders dat het twee fantastische dagen waren en zelfs de meest kritische docenten waren laaiend enthousiast. Ik denk dat je een aantal koplopers hebt die dan als een olievlek het gaan verspreiden. Ik denk wel dat de teamleiders een heel erg belangrijke rol gaan spelen. Jammer is dus dat de teamleiders zo laat geplaatst zijn, want nu moeten we aankomende weken echt keihard aan de slag. Dat is wel jammer. Een gewenste situatie zie ik dus als een olievlek dat zich spreidt en spreidt. En de teamleider speelt een grote rol. Ik denk dat je nu een groot team moet gaan vormen en niet alles moet gaan verdelen.

Hoe ziet jullie rol er dan straks uit?

Puur de rol als teamleider. We zijn nu met meer teamleiders dus dat wordt nog wel een uitdaging. Je moet het echt als een groot team gaan zien maar wel per locatie. Regionaal naar mijn idee. Rotterdam en Den Haag samen? Daar ben ik nog niet uit. Ik denk bijvoorbeeld ook dat we naar de duo banen toe moeten werken. Zoals Monique en ik dat nu doen. We moeten portefeuilles verdelen.

Wat vind je ervan dat jij als teamleider dat initiatief moet nemen?

Het is zoals het is. Wij zijn het toch die het moeten doen.

Dat is nogal een uitspraak die je doet. Wij zijn toch die het moeten doen.

Wij als docenten staan op de vloer.

Zeg je daar ook nog iets anders mee?

Nee, dat wil ik er niet mee zeggen. Ik vind het normaal dat je gewoon initiatief neemt en je verantwoordelijkheid.

Maar die facilitering waar je het over had?

Ja anders had je de baan niet genomen.

Ik als onderzoeker zijnde kijk hoe je dat organisatorisch kan inrichten.

Wat betreft die de facilitering is dat ook één van de zaken die we gaan bespreken. Daarom pleit ik er ook voor om Den Haag en Rotterdam samen te voegen. Goed verdelen is belangrijk.

Je wilde dat de teamleiders liever eerder bekend waren gemaakt.

Ja klopt. Dan hadden we eerder kunnen starten met de verdeling van taken bijvoorbeeld. Het streven is voor het onderwijs om eind mei klaar te zijn met het programma voor het nieuwe schooljaar. Persoonlijk baal ik daar wel van.

Hoe wordt jullie benoeming als teamleiders gecommuniceerd?

Gebeld en daarna een officiële e-mail.

En dan?

Niets. Ik heb nu gevraagd of de teamleiders Den Haag en Rotterdam bij elkaar kunnen komen.

Ziet je taak er nu anders uit?

Nee dat niet. Ik wil graag dus met de andere teamleiders bespreken wie wat gaat oppakken.

Corrigeer me als ik het verkeerd interpreteer. Maar het klinkt alsof je erbij neer hebt gelegd. Neer hebt gelegd dat dit je verantwoordelijkheden zijn en je taken.

Ik ben benoemd net voor mijn vakantie. Er is een tweedaagse geweest. Ik ben er niet bij geweest dus daarom roep ik iedereen bij elkaar van hoe nu verder? Misschien heb ik wel wat gemist door mijn twee weken vakantie.

En dan bespreek je het met je mede teamleiders?

Ja.

Interessant.

Hoezo interessant? Hoe zou het volgens jou dan moeten gaan? Wat vind je daar interessant aan.

Ik heb geen idee. Wel interessant dat je het met elkaar bespreekt.

Met elkaar, waarom is dat interessant.

Ik vind het vooral heel mooi dat je dat met elkaar doet, maar ik hoor je weinig zeggen over de aansturing van bovenaf. Daar zeg je weinig over.

Ik vind het ook dat het bij mij deels ligt. Wij hebben geen clusterleider die is langdurig ziek. Monique neemt die taken over. In de afgelopen jaren hebben we het al gedaan. Dus jij zegt je legt je er bij neer, nee we moesten wel. Ik vind het normaal dat we het onderling proberen het te verdelen. We pakken het gewoon met zijn allen op.

Je zegt veel wisselingen van managers. Wat doet dat met je eigen ontwikkeling?

Ja dat is wel jammer. Ik heb wel managers gehad die alles netjes hebben overgedragen.

Wie beoordeelt jou nu?

Maya en dat is prettig. Zij doet nu onze PCM cyclus.

Hoe ziet dat er uit voor mijn beoordeling?

We hebben IPOP gehad en daarna denk ik beoordelingsgesprek. We bespreken dan wat we hebben gedaan en wat de doelen zijn voor het komende jaar.

Hoe beoordeelt zij jou dan?

We hebben gewoon wat resultaten afgesproken. We hebben wat dingen besproken en dat in IPOP gezet.

Heb jij ook de beoordelingsgesprekken met de docenten en hoe doe je dat?

Ja inderdaad. We hebben IPOP gesprekken. Die heb je het liefst in september en dan bespreek je de resultaten van het afgelopen jaar.

Hoe beoordeel je ze. Resultaat afspraken?

Ja inderdaad. Het verschilt per docent. Als een docent meer dan gemiddeld tentamens te laat inlevert daar zet je dan iets over in. Zo verschilt dat dus per docent. Het moet voor docenten geen verrassing zijn hoe hun beoordeling is. Dat moet in tussengesprekken al naar boven komen. Anders ben je veel te laat.

Hoe vaak je geef je onvoldoende.

De helft van het team heb ik twee onvoldoendes gegeven. Dat waren toevallig ook de enige twee, maar die zaten bij mij. En een keer uitstekend.

IPOP en PCM is erg belangrijk. Zie jij een rol voor IPOP in samenwerking straks voor BBS?
Verschillend. Ik zou het er niet standaard opzetten. Maar sommige personen moeten daar nog wat meer aan werken.

Wat is je grootste zorg.

Ik vind voorbereiding heel belangrijk en daar zit ook mijn grootste zorg. Dus dat alles op tijd afkomt. Ik heb veel vragen et cetera. Ik zit er niet in van owh we gaan het niet redden, maar ik ben wel bezorgd. Dus we moeten aan de slag.

Hoe organiseer je de voorbereiding?

Ik ben nu bezig met Quintiq bezig deze week. Ik wil dat volgende week gaan bespreken. En daarna met Nellie de volgende stap gaan bespreken.

Hoe zit het met vaardigheden en expertise? Van docenten?

Ik weet het niet. Ik heb de personele scholing opgevraagd. Dus met een goede kwaliteiten kaart en personele scholing zou dat geen probleem moeten zijn. De uitdaging zit hem in de nieuwe vorm zoals het sandwich model en het nieuwe roosteren et cetera. En dat in dit gebouw in Rotterdam en misschien nog Den Haag?

Corrigeer me, waar ligt straks je verantwoordelijkheid BBS en?

Nou ik denk dat het één team is. BBS en Finance.

Jij en Gerco gaan aan de slag voor Rotterdam. Je krijgt docenten van Management, Finance en Marketing. Hoe ga je ervoor zorgen dat de samenwerking gaat ontstaan?

Dat zie ik dus als die olievlek. We hebben koplopers en de rol van de teamleider daarin. De koplopers zijn enthousiast en die helpen de twijfelaars om ook enthousiast te worden.

Je hebt dus teamleiders nodig om die olievlek te managen.

Ja dat denk ik echt. Daarom heb je ook nog een duo functie nodig om dat te kunnen managen. Als ik er niet ben gaan ze naar Monique en andersom. Als ik er niet ben dan ligt het werk niet stil en dan gaan de docenten naar Monique. De teamleider moet een vertrouwde omgeving creëren. Dat kost tijd om dat te krijgen.

Waar ligt de uitdaging in de olievlek?

Nou om één team te gaan vormen. Je blijft daar mee bezig dat stopt niet op 1 september want niet iedereen rent even hard mee. Daar blijven we aan werken dat stopt niet na periode één.

Gesprek Respondent 13/ 17-06-2014

Voor het gesprek komen we terecht bij mijn dochter dus laat ik een foto en filmpje zien. Ze reageert enthousiast en laat haar dochter ook zien die tien jaar is. Ik had eerder op haar iPad, tijdens het observeren, de foto gezien. Ik heb hetgeen we met elkaar gemeen hebben gebruikt om het ijs te breken.

Hoe ervaar jij de totstandkoming van de BBS op locatie Rotterdam vanuit de aanwezige en dominante wijze van samenwerken en organiseren?

Wat valt je op als je onderzoeksvraag hoort?

De kant van hoe ervaren en vanuit dominant vind ik lastig. Dominant is voor iedereen anders. Vanuit onderzoek lijkt mij dat lastig. Dus wat je kan doen is vragen wat vind jij dominant en hoe ervaar jij dat?

Hoe ervaar jij de dominante wijze van organiseren en samenwerken?

Nou wat ik binnen INHolland vind is dat ik vind dat er ongelooflijk veel hiërarchie is aan de ene kant. En aan de andere kant dat ook maar iemand zich geen biet van aantrekt.

Hoe bedoel je geen biet van aantrekt?

Nou, iedereen gaat gewoon zijn eigen goddelijke gang. Het is ook heel vaak "nee" zeggen of "ja" zeggen en dan "nee" doen. Dat vind ik wel heel kwalijk. Het management denkt dat zaken zijn geregeld en onder andere wordt er op de werkvloer van alle kanten gesaboteerd en gaat iedereen gewoon zijn eigen gang. Ja, dat hebben we dan afgesproken, maar daar hoef ik mij niet aan te houden. Dus dat maakt het gewoon heel erg lastig besturen. Een punt is ook dat er heel vaak geen consequenties aan verbonden zijn. Als je hier kijkt naar de beoordelingscurve dan heb je drie scores: voldoende, onvoldoende en uitstekend. Dat is 95% heeft de middelste score en dat zijn dictatoriale waarde. Als je kijkt naar stemming in parlementen in landen waar niet zo een vriendelijke regime zit dan is dit de uitkomst van een stemming. Het kan gewoon niet zo zijn. Ik verzet mij er al jaren tegen. Dat 95% goed is. Ik heb het dan over letterlijk 95% hé. Inmiddels is het ietsje meer geworden, maar gemiddeld zijn er twee onvoldoendes op de 100. Dan moet je het wel echt bont maken. Dan moet je bijna iemand fysiek iets hebben aangedaan om een onvoldoende beoordeling krijgen. Het zelfreinigend vermogen van deze organisatie vind ik heel slecht.

En met zelfreinigend vermogen wat bedoel je daarmee?

Nou als je niet functioneert dan duik je op allerlei plekken op in plaats van dat er echt het gesprek met je wordt gevoerd van je functioneert. Je wordt ergens anders geplaatst. Bij mijn vorige organisatie noemde wij dat vuilnis rondspoelen in plaats van de vuilnis opruimen. Zo van ik ben er dan lekker van af en dan heb ik er geen omkijken meer aan. Ik vind dat niet ethisch af en toe en hoe er met mensen wordt omgegaan. Als iemand niet functioneert dan ga je het gesprek aan. Nou dat heb je nu ook met de examencommissie. Blijkbaar is iedereen hier bang. Dat is ook een dominant iets hier: mensen zijn bang. Om elkaar aan te spreken om de echte dingen op tafel te leggen. Ik schrok mij wezenloos hoeveel besluiten de examencommissie moet nemen. Hoeveel mensen bij de examencommissie terecht komen. Terwijl als je het gesprek aangaat met elkaar en met de student en gewoon durven te beslissen. Dan kan je voorkomen dat de examencommissie een politiebureau wordt. Ook daar wordt geen dialoog aangegaan. Het lijkt iets wat boven de wet staat. Ook daar weer. Het echte gesprek wordt vaak niet gevoerd. Dat doen mensen ook. Dat hebben mensen geleerd om te overleven, want anders wordt je kop afgehakt. Dat was onder Elbers zo en onder Geert Dales ook. Het was hartstikke onveilig. Er zijn ook de nodige mensen onnodig gesneuveld. Zo ervaar ik de dominante wijze: een niet altijd plezierige of veilige omgeving waar echt het gesprek wordt aangegaan.

Je bent er heel erg uitgesproken over.

Ja. Ik denk dat ik dat ook mag zijn. Ik heb er heel veel onderzoek naar gedaan. Van 2007 tot 2009 heb ik veel onderzoek gedaan onder de docenten. Ik heb veel met mijn benen op de werkvloer gestaan. Tussen docenten. Ik ben een van de lectoren die het dichts bij het onderwijs zit. Ik vind het een kwalijke zaak. Ik merk dat het veranderd.

Hoe zie jij dat het veranderd?

Ik ben eigen-cellig. Ik roep overal dezelfde dingen bij Huug de Deugd, Marcel Nollen en Erik Westhoek. Dit heb ik voor een heel MT geroepen en echt onderbouwd hé. Misschien wel iets diplomatieker verwoord met een presentatie. Afgelopen januari waren alle vijftig mensen en managers van de domeinen aanwezig en daar heb ik hetzelfde verhaal gehouden over hoe wij omgaan met mensen. Mijn stelling was: als wij net zo om zouden gaan met de beoordeling van onze studenten als wij doen met onze medewerkers dan zouden wij geen enkele accreditatie halen. En dat meen ik nog steeds van harte. Beoordeling is een kernproces in het HBO en we passen het niet toe op onze interne organisatie.

Hoe werd daarop gereageerd?

Nou iedereen had zijn mond open, maar ik heb dat allemaal netjes onderbouwd aan de hand van onderzoeken waar dat uit bleek. Dat was wel shocking, maar Erik gebruikt mij daar ook voor om zulke boodschappen te brengen. Ik doe dat ook graag. Maar vervolgens gebeurt er ook niks.

Voel jij je dan ook alleen?

Nee. Ik voel mij helemaal niet alleen. Ik huppel overal rond. Mensen erkennen en zien het alleen gebeurt er geen donder aan.

Hoe kan het dat het al jaren speelt en je kaart het jaren aan en dat er niks veranderd?

Niet alleen nu. Ik heb het ook bij Geert Dales neergelegd. Ik heb het bij Joke Snippe neergelegd. Dit was 2008. Toen kregen wij een nieuwe HR directeur en die vond mij heel eng en daardoor mocht ik een aantal dingen niet meer doen. Toen is die HR directeur ook weer gesneuveld. Terecht overigens, want het was iemand die niet goed was voor de organisatie en ook niet door pakte. Toen kregen we de wisseling. Toen dacht ik: laat ik eens ongevraagd advies geven. Dat doe ik niet zo vaak. Dat moet je ook niet te vaak doen. Dus ik dacht ik ga eens ongevraagd advies geven aan het nieuwe CVB. Ik heb toen een mailtje gestuurd met wie ik ben, wat mij opvalt, dit is mijn onderzoek en dit is mijn visie daarop. Toen ben ik prompt weer op allemaal projecten gezet. Toen kregen we Doekle Terpstra. Bij Doekle heb ik ook allemaal projecten meegedaan. Ik heb alleen Marcel Nollen nooit gemaild.

Waarom niet?

Bij hem heb ik eerst een relatie gecreëerd en toen gezegd dat ik wel wat interessante dingen heb en gevraagd of hij daar geïnteresseerd in was. Ik vind namelijk dat je dat niet te vaak moet doen. Je moet niet te vaak ongevraagd advies te geven. Daar moet je mee uitkijken.

Je zei je ziet verandering. Hoe ziet dit eruit?

De laatste twee jaar en vanaf 2010 en de reorganisatie is er veel gebeurd. Het heeft ruimte gecreëerd om te veranderen. Er zijn nu managers die de overhand gaan overnemen. Het zijn interne man tot man gevechten. Je moet intern een relatie creëren en van daaruit helpen. Overtuigen van je visie en laten zien dat het werkt en voorleven. En dan wachten tot het van de andere kant wordt meegenomen. Als ik nu zie wat er gezegd kan worden bij het CVB en bij BBS die risico's met zich brengen en nemen. Er kan meer gezegd worden en worden weer pogingen gedaan voor het voeren van een dialoog. Dat kon ook niet in 2010 vanwege een burning platform. Toen moest je oplossen. Ik zie dat Erik steeds meer de dialoog op zoekt en sneller grenzen aangeeft. Ik ben altijd maar gewoon mijzelf en ik roep wat ik doe. Zolang ik mijn resultaten haal en oplever op tijd dan mag je veel roepen hier. Dat doen alleen heel veel mensen niet.

In hoeverre ben jij bang?

Ik ben niet bang en ik geloof in wat ik zeg. Practice what you preach. De aanspreekcultuur ga ik niet uit de weg. Het gaat niet altijd, maar ik ben inmiddels ook onderdeel van de organisatie geworden. Ik laat het ook soms lopen, omdat je ook niet elk gevecht aan kan gaan denk ik dan. Er is niet altijd veiligheid geweest. Je kop ging er snel van af.

Dat is nu anders?

Ik denk het wel.

Zie je dat terug in de gehele organisatie?

Ik zie dat wel hier en daar. Ik denk dat het gaande is en dat je mensen daarin moet stimuleren. Ook bij BBS moet je keihard met elkaar in gesprek gaan. Met elkaar in gesprek gaan hoe je het werk verdeeld. Elkaar in elkaars klas toelaten. De deur van de klas moet open. Als je een goede docent bent dan ben je transparant in hetgeen je doet en dat vind je het ook niet erg dat anderen in je klas komen kijken. Ik ben altijd heel blij dat ik mensen om mij heen heb die meer af weten van onderzoek dan ik, want daar kan ik heel erg veel van leren. Je moet elkaar zoeken en elkaar vinden. Iedereen heeft daarin zijn eigen rol. Heel veel docenten vinden dat heel erg eng. Ik denk dat als je een zwakke docent bent dan vind je het heel eng als iemand in je klas komt kijken. Je moet dat gesprek voeren en het tegen elkaar blijven zeggen.

Hoe zie jij het in je omgeving terug dat mensen bang zijn en de aanspreekcultuur?

Kijk maar naar je eigen omgeving. Wanneer ben je voor het laatst aangesproken? Zo van goh je moet wat vaker op school zijn of zo. Dat gebeurt heel weinig. Er is een non-aanspreekcultuur. Heel veel mensen praten over elkaar, maar niet met elkaar en dat vind ik heel kwalijk. Ik doe het liever met elkaar. Het kan hé, want iedereen zegt dat het niet kan, maar het kan wel. Je moet het niet meer leuk maken of niet meer makkelijk maken voor mensen die niet functioneren. Dat mensen die niet functioneren ermee weg kunnen komen. Omdat een paar mensen niet functioneren werk jij drie keer zo hard. Dat is toch te zot voor worden. Iedereen klaagt dat ze het zo druk hebben en er zijn een paar klaplopers die niemand durft aan te spreken. Als je dan de hele tijd kankert op INHolland dan denk ik of je moet het zelf proberen te verbeteren en voorbeeld gedrag te vertonen of je zegt ik ga weg, want ik vind het geen leuke organisatie. Ik vind het een fantastische organisatie met ongelooflijk veel goede kwaliteit mensen. Wat ik alleen ook zie is dat de mensen die goed en veel werken niet altijd worden gewaardeerd.

Je wordt er zelfs boos over.

Ik word er ook boos over, want ik vind het onterecht. Die mensen mogen ook een goed krijgen. Dat vind ik te zot voor worden. Dan denk ik ja je moet je goud gewoon koesteren en veel aandacht aan besteden en de mensen die zeg maar de kantjes er vanaf lopen dat is gewoon consulting-out. Die horen hier niet thuis. Je geeft ze een kans heel fatsoenlijk om zich te verbeteren. Doen ze dat niet dan is het einde oefening. Want er zijn ook mensen die de organisatie kapot maken en ook nog eens op de organisatie kankeren. Dan denk ik: wat doe jij hier nog?

Stel meerdere mensen zien deze dominante wijze. Hoe kan je ervoor zorgen dat het veranderd?

Die zien ze ook en dat hoor ik ook. Ik deel dit vaak en wordt dan ook boos. Het zijn heel erg langzame en taaie processen. De manier waarop wij BBS doen is niet des INHolland's. Als je het wilt weten dan weet je veel van BBS. We ontwikkelen iets door docenten. Dat is nieuw. Dat vind ik heel kwalijk, want INHolland schakelt al snel externen in. Als interne vind ik dat heel raar.

Puur om mijn rol als onderzoeker terug te pakken. Je legt een paar keer vragen bij mij neer en ik reageer erop als docent zijnde. Als ik er niet meer op reageer zie dat niet alsof ik niet wil reageren, maar dat ik juist mijn rol als onderzoeker graag in stand wil houden.

Tegen Marcel zeg ik wel van hé ik ben niet BBS dat moeten de docenten zijn. Ik trek mij heel erg langzaam terug en soms kom ik weer op de voorgrond als het nodig is. Ik ben projectmanager, maar het is ook mijn rol om ervoor te zorgen dat het gedragen wordt door anderen. Daar probeer naartoe te werken. Dan ben ik veel meer op de achtergrond bezig.

Waar loop je tegen aan in dat proces?

Dat het toch allemaal niet vlekkeloos gaat. Ik moet veel bijspringen en bijsturen. Ik ben een projectmanager en beaam geen managementrol. Als ik toch een laag dieper niet inspring terwijl ik dat niet zou willen dan gaat het toch niet altijd goed. Er zijn sommige mensen die ik kan loslaten en dingen oppakken zoals Meris Staats, Piet Verstegen en Jos Marcus. Die kunnen heel veel dingen zelf regelen en zelf oplossen. Er zijn echter veel die dit niet doen en daardoor resultaten niet op halen of het ziet er anders uit dan afgesproken en houden zich niet aan afspraken. Daar moet je dan diep inkruipen of onderkruipen. Ook het management moet veranderen dat moet ook anders. Dat vergt dat ze moeten sturen op de dialoog onderling en dat gebeurt niet overal.

Die dialoog waar jij het over hebt. Dat is ook waar dit onderzoek uit is ontstaan. Met elkaar samenwerken om een hoger doel te behalen. Heb jij een gevoel dat er veel aan is veranderd?

Nee, er is nog niks aan veranderd. De intentie is alleen anders. Wat wel is veranderd is dat het programma door docenten is bedacht. Het management vindt dat knap spannend, want is het werkbaar. Nu worden vragen gesteld van is het wel roosterbaar en hebben we wel voldoende lokalen en voldoende docenten. Ik roep dan dit wilde we toch. Laten we eens blij zijn met de hoeveelheid aanmeldingen. Iedereen maakt zich zenuwachtig. We komen er wel uit. Hier en daar bijstellen. Ik zeg ook tegen de teamleiders dat zij het niet moeten oplossen, maar met hun team te gaan zitten en met je team kijken hoe je dit gaat aanpakken. Iedereen zit nu in één bak. Dat betekent dat je heel makkelijk inzetbaar bent op meerdere dingen in plaats van maar één ding. Dat is echt een enorme verandering. Dat betekent voor teamleiders dat ze geen control meer hebben over een heel klein stukje, maar dat ze gezamenlijk control hebben over een hele pool. Dat betekent dus ook dat ze onderling met elkaar moeten afstemmen en daar begint het mee. We zitten heel erg in de systeem kant, want dat moet ondersteunen wat je wilt. Dat doet Quintiq niet helaas, maar dat proberen we wel synchroon te laten lopen en met creatieve oplossingen te komen. Dus ik probeer echt van bovenaf en van onderaf die twee bewegingen te managen. Ik zie mijzelf meer als een verbindingsofficier.

Ik wil graag mijn rode lijn bij je neerleggen. Ik ben benieuwd wat je ervan vindt en of je het herkent: wijzen naar elkaar, afwachten en bang en slachtoffer.

Wijzen naar elkaar: ja. Afwachten: bijvoorbeeld een gebrek aan initiatief nemen. Bang en slachtoffer: ja. Ja precies en dat klopt en dat zie ik ook bij verschillende hiërarchische lagen. Sommige mensen hebben het niet zoals Gerben Mesman. Bij de accreditatie van de MER heb ik samen met Gerben interventie gedaan en dat ging heel goed. Hij is wel minder uitgesproken dan ik, maar hij is absoluut geen slachtoffer. Hij verandert mee en kijkt wat er kan en wat er mogelijk en van daaruit probeert hij beweging in de organisatie te krijgen. Hij heeft daar een haar fijn gevoel voor. Zo zijn er maar weinig. In het zuiden zijn er voornamelijk dobbers. Bijvoorbeeld de voorzitter van de examencommissie Piet Pijpelink. Die vindt zichzelf heel erg zielig. Die is niet betrokken bij BBS en hij is overigens nooit bij een BBS dag geweest en is er nooit in geïnteresseerd. Ik heb tegen hem gezegd dat mijn eis is dat een examencommissie lid van de BBS snapt waar het over gaat. Ik heb een zeer confronterende profielschets neergezet. Je kan alleen adviseren en beslissingen nemen als je verstand hebt van hetgeen waar het over gaat. Hoe kan je adviseren als je nooit op de teamdagen komt, dit en dat niet doen. En dan zegt hij: ja, ja, ja het

kan allemaal niet, ik lees de nieuwsbrieven van Erik nooit et cetera. Je kan mij niet bozer maken dan dat te zeggen. Die lees ik niet. Waar ben je dan mee bezig? Wij leren de kinderen om de context van een organisatie te snappen en jij zegt doodleuk ik lees die van Doekle en van Erik niet. Ik denk dan: wat doe je hier dan nog? Dat vraag ik mij oprecht af. Als je niet interesseert in wat er in je omgeving en je organisatie gebeurt. Je wordt toch betaald door de organisatie. Zo gaat dat in het bedrijfsleven zo van wat heb jij de afgelopen tijd toegevoegd. Dus dat slachtoffer: ja. Ik vind het een hartstikke leuke organisatie en ik vecht echt heel hard voor de mensen die graag willen en die steun ik. Daar zorg ik voor dat zij goede beoordelingen krijgen, dat zij doen wat ze doen, dat ze zichtbaar worden. Met hun eigenaardigheden zichtbaar worden. Dat probeer ik te doen in mijn kleine omgeving. Het lukt niet altijd, maar ik probeer het te doen. Ik kom ermee weg, omdat ik resultaten behaal en mensen merken dat ik geen verborgen agenda heb. Hier zeg ik het uitgebreid, maar bij Erik en Huug zeg ik het ook voortdurend. Daar laat ik druppels vallen. Ik kom ermee weg en dat verwondert mij wel. Als lector heb je een specifiek positie. Iets meer een buitenstaander. Erik zet mij bewust hierop in. Hij heeft mij aan de poort nodig om dingen op de agenda te zetten. En als ik er niet uitkom dan hij een beetje bijsturen.

Wat vind jij ervan dat Erik het niet zelf doet?

Hij kan het niet altijd doen. Hij zit in een bepaalde context. Hij is de directeur en hij heeft zijn andere directeurs. Ik heb ook tegen hem gezegd dat hij de enige directeur is waar ik dit voor wil doen. Wat zijn wij ver gekomen met alle verschillende bloedgroepen waar wij mee te maken hadden en dan ook nog eens de weerstand in het begin. Ik kreeg veel bagger over mij heen en nu is het een gelopen race.

Per 1 september gaan we beginnen.

Ja, er moet nog heel veel gebeuren. Als mijn kop eraf gaat dan is het niet handig, want dan zal het gevoel van veiligheid explosief toenemen.